



**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO
PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA
CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S.**

AUTORES

Daniela Marcela Rincón Gómez 1.098.797.731
María Inés Poveda Ortiz 1.102.361.722

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
27-11-2019**



**TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO
PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA
CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S.**

AUTORES

Daniela Marcela Rincón Gómez 1.098.797.731
María Inés Poveda Ortiz 1.102.361.722

**Trabajo de Grado para optar al título de
Administrador de Empresas**

DIRECTOR

Alba Patricia Guzmán Duque, Ph.D.
Administradora de Empresas, Máster en Estadística y Doctora en Gestión de las TI en las
Organizaciones

Grupo de investigación en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales - GICSE

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
CIENCIAS SOCIOECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BUCARAMANGA
27-11-2019**

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Cada noche de desvelo, cada sonrisa, cada crisis de nervios por la premura del tiempo, cada buen momento vivido durante esta bella etapa de nuestras vidas, todo se hizo con una buena dosis de pasión y entusiasmo. Con esta misma pasión y este mismo entusiasmo dedicamos este proyecto a Dios quien nos ha dado la sabiduría para culminar una nueva etapa en nuestras vidas. A nuestros padres que han sido la mayor motivación y apoyo en toda situación que se presentaba día a día, a nuestros abuelos que siempre han creído en nuestras capacidades y conocimientos para salir adelante continuando con nuestro crecimiento personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

Muchas son las personas que contribuyeron al desarrollo del presente proyecto. Gracias a todos aquellos docentes que compartieron sus conocimientos a lo largo de esta maravillosa experiencia, especialmente a la Dra. Alba Patricia Guzmán quién con su dirección y firme apoyo contribuyó enormemente al resultado final. Es imperativo también agradecer a Jhon Alexander Gómez Morales, gerente de Campo Nuevo del Oriente S.A.S. por abrir con confianza las puertas de la empresa que dirige permitiendo a las suscritas el escrutinio de esta y recibiendo de manera abierta la presentación de las alternativas y recomendaciones descritas en el presente documento.

Gracias también a nuestras familias por su abnegada paciencia, amplia comprensión y constante apoyo.

Finalmente, pero no de menor relevancia, gracias a Dios, por permitir que se presentaran un sinnúmero de obstáculos y oportunidades sin los cuales no hubiésemos conseguido la integridad y experiencia que afortunadamente logramos. Sabemos que el camino es aún extenso pero que con Su guía constante saldremos adelante de cualquier situación.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN	16
1.3. OBJETIVOS.....	19
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	19
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
1.4. ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES	19
2. MARCOS REFERENCIALES	24
2.1. MARCO TEÓRICO	24
2.2. MARCO LEGAL	26
2.3. MARCO CONCEPTUAL	27
2.4. MARCO AMBIENTAL	28
3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO	29
3.1. RECOPIACIÓN E INVESTIGACIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	29
3.1.1. DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.	35
3.1.2. EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	38
4. RESULTADOS	40
4.1. EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA EN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS EN LA EMPRESA CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S.....	40
4.1.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA (ELABORACIÓN PCI, POAM, MEFE, MEFI Y DOFA).	40
4.1.2. ANÁLISIS DEL PANORAMA DE LA ORGANIZACIÓN CON BASE EN DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.	53
4.1.3. PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.	58
5. CONCLUSIONES	76
6. RECOMENDACIONES.....	78
7. REFERENCIAS	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama..... 54

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Listado de factores para construcción de PCI	42
Tabla 2. PCI.....	43
Tabla 3. Listado de factores para construcción de POAM.....	47
Tabla 4. POAM	47
Tabla 5. MEFE	48
Tabla 6. MEFI	49
Tabla 7. DOFA.....	50
Tabla 8. Perfiles del cargo actuales	55
Tabla 9. Matriz del Riesgo/Oportunidad	60
Tabla 10. Criterios para determinar el Riesgo y la Oportunidad	61
Tabla 11. Perfil del cargo: Vendedor	63
Tabla 12. Perfil del cargo: Auxiliar logístico de bodega	64
Tabla 13. Perfil del cargo: Auxiliar administrativo/comercial.....	65
Tabla 14. Perfil del cargo: Auxiliar contable	67
Tabla 15. Perfil del cargo: Conductor.....	69
Tabla 16. Perfil del cargo: Jefe de bodega.....	71
Tabla 17. Perfil del cargo: Gerente	72

RESUMEN EJECUTIVO

Campo Nuevo del Oriente S.A.S. Es una empresa joven cuyo objeto es la comercialización de materias no fabricadas por la empresa y su actividad principal el comercio al por mayor y al por menor de materias primas agropecuarias (alimento concentrado para animales).

El presente documento formula una propuesta de mejora en los procesos estratégicos de la empresa para desarrollar su objeto de manera eficiente y oportuna, para ello se abordaron desde una perspectiva de investigación de tipo descriptivo y mixto las características particulares y diferenciadoras de Campo Nuevo del Oriente S.A.S. haciendo uso de datos cualitativos y cuantitativos, así como aplicando en el desarrollo del mismo la metodología del marco lógico.

Como primera medida se investigaron diversas fuentes que permitieron la adquisición de conocimiento sobre la planeación estratégica en empresas comercializadoras; a continuación se realizó un diagnóstico de la situación inicial de la empresa a partir de las matrices de planeación estratégica para luego analizar el panorama de la organización sobre el cual se plantearon estrategias para el mejoramiento estratégico de la misma.

Se espera entonces colmar las expectativas tanto de la Universidad como de la alta dirección de Campo Nuevo del Oriente S.A.S. de la misma manera en que esta investigación colmó las de sus ejecutoras en tan largas horas de indagación, análisis y desarrollo.

PALABRAS CLAVE. Agropecuaria, comercialización, competitividad, mercado y negocios.

INTRODUCCIÓN

El área de administración ha afrontado diversos cambios en los últimos años, se ha pasado de asumir teorías o posturas estáticas que generaban empresas paquidérmicas que funcionaban a la perfección en economías a su vez paquidérmicas. Uno de los factores clave en la necesidad de evolución es la globalización y a su vez la dinamización de la economía lo cual emplaza a las organizaciones en cabeza de sus administradores a generar estrategias constantes de manera estructurada (López Viñegla, 2003). Véase entonces el origen de la importancia de la adopción de sistemas de procesos estratégicos y el desbordamiento que este ha tenido en los últimos años.

Ahora bien, para esto es requerido un método base de gestión de conocimiento en las organizaciones que cuente con estrategias para incorporar y difundir el conocimiento dentro de estas (Paéz, 2010). Pero también es necesario que cada empresa conozca a fondo a sus colaboradores antes de tomar cualquier iniciativa de gestionar cambios so pena de fracasar en el intento (Sandoval, 2012).

Existen otros aspectos a tener en cuenta para el buen entendimiento de la definición de gestión estratégica dentro de los cuales Martínez y Briceño mencionan planeación, control, autoridad, dirección, trabajo especializado, clima laboral, análisis de la información, toma de acciones correctivas, etcétera; (Martínez & Briceño, 2013).

Teniendo en cuenta todo esto, este proyecto aborda la problemática de una empresa que no cuenta con procesos estratégicos robustos haciendo uso de un método de investigación con enfoque mixto que hace uso de datos cualitativos y cuantitativos para la ejecución del estudio.

La empresa seleccionada es CAMPO NUEVO DEL ORIENTE, una empresa relativamente joven pues fue constituida en el último trimestre de 2018. Ubicada en el municipio de Girón cuenta con nueve empleados y su objeto social es la comercialización al menor y mayor de productos agropecuarios tales como alimento concentrado para animales. Sobre ella se trabajará el mejoramiento de sus procesos estratégicos de manera que con esta perspectiva se obtenga como resultado el diseño de estrategias que aporten al desarrollo de la organización.

Para lograr este objetivo se desarrollarán metodológicamente una serie de actividades que iniciaron con el planteamiento del problema y la definición de una serie de metas. En este punto se hace necesaria la contextualización de la información, por lo cual se continuó con el establecimiento de los antecedentes al respecto es decir, con la recopilación de estudios de características similares a nivel regional y nacional

principalmente en los cuales se analizara la necesidad de implementar procesos estratégicos en empresas de pequeña y mediana envergadura.

Continuando con la metodología se proporcionó información sobre los marcos referenciales que aluden a teorías administrativas, normatividad aplicable, aspectos ambientales y otros que se hacen necesarios para la continuidad en el desarrollo de la investigación.

Una vez conseguido esto se abordó el desarrollo del proyecto primero recopilando e investigando fuentes de información sobre planeación estratégica que permitieron adquirir unas bases de información sólidas para abordar el tema de manera asertiva; luego, se realizó la diagnosis y formulación de la estrategia, esto a través de la construcción y análisis de matrices PCI, POAM, MEFE, MEFI Y DOFA y con base en estas la generación de un plan de acción. Posteriormente se diseñaron métodos de seguimiento y evaluación al cumplimiento de los objetivos planteados. Cabe mencionar que dentro del proceso se identificaron actividades menores que pese a su naturaleza inciden en la consecución de los objetivos por lo cual se mencionan en el apartado de recomendaciones.

1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, el posicionamiento y la imagen de una empresa tienen una gran importancia para lograr altos niveles competitivos y asegurar así su permanencia en el mercado. Ahora bien, para lograr este objetivo es prioritario que cada organización conozca exactamente su razón de ser y sus metas y sepa plantearlas de una manera clara y concisa en sus definiciones tanto de misión como de visión (Florido, 2017), para posteriormente desarrollarlas implementándolas en procesos claros y de la manera más práctica posible, todo esto sin dejar de lado nunca la perspectiva de todas las partes interesadas en esta ejecución y su interacción con ellas.

CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. es una sociedad comercial constituida en el año 2018, con número de identificación tributaria 901.201.735-6, perteneciente al régimen común (DIAN, 2019), con matrícula vigente 409899 (RUES, 2019) cuyo objeto social es la venta al por mayor y por menor de productos agropecuarios tales como alimento concentrado para animales. Se encuentra ubicada en Girón, Santander (Empresite, 2019). Cuenta con resolución de facturación Dian actualizada número 13028016586581 de 27 de mayo de 2019 con consecutivo desde el 10.001 al 30.000 (DIAN, 2019); es contribuyente autorretenedora (Acuerdo No. 017, 2016), cuenta con certificado de uso de suelo (Alcaldía Municipal de Girón, 2017) y se encuentra en proceso para la certificación por parte del Instituto Colombiano Agropecuario - ICA (ICA, 2019).

Actualmente cuenta con nueve empleados. La venta y distribución de sus productos se realiza de forma básica realizando una ruta diaria de preventa que posteriormente genera una ruta de entrega directa en cada veterinaria. En análisis de observación simple preliminar de este proyecto se identifica la dificultad en la gestión o integración de sus procesos para el buen funcionamiento, el cual repercute en un inadecuado manejo de las áreas de logística, recurso humano, financiera y contable, comercial y administrativa, pues no se cuenta con una estructura de gestión de procesos establecida por lo cual ocasionalmente se puede ver comprometido el cumplimiento de su promesa de valor. Dada esta situación es difícil conocer y analizar el estado actual de la empresa o de cada uno de sus procesos pues no se dispone de mapa de procesos, criterios de planificación definidos, ni información veraz de su ejecución, por lo cual no se pueden establecer mecanismos de control y acciones de corrección efectivas (Nueva Iso 9001-2015, 2018).

En vista de lo anterior se puede determinar qué CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. está actualmente expuesta a un riesgo de tipo organizacional que puede repercutir tanto

en su imagen y el cumplimiento de su objeto o promesa de valor como en sus utilidades y permanencia en el tiempo de no ser subsanados los hallazgos detectados.

Se tiene entonces que, desde la perspectiva de la competitividad, según resalta la Fundación Universidad de América en su programa de gerencia de la calidad (Universidad de América, 2018), es esta la que resalta a las empresas actualmente, haciendo que estas al contar con una visión a través de la cual perciban los escenarios a los cuales se enfrentarán en un periodo de tiempo, adoptando a partir de este análisis métodos administrativos que se adecuen a cada situación, con lo cual tendrán unas mejores herramientas que harán la diferencia entre desaparecer o subsistir en un entorno empresarial.

Por otra parte, el progreso se ve opacado por la resistencia al cambio que de manera negativa pone en peligro el futuro de las organizaciones. Entonces, se tiene que la dirección de toda empresa debe conocer estos tres elementos: competitividad, cambio continuo y resistencia a estos, con el fin de poder trabajar sobre ellos dándoles la importancia y por ende la gestión requerida. De manera oportuna (Moncayo, 2017).

Surge entonces la necesidad de incrementar la competitividad y reducir la resistencia al cambio. Es prudente entonces empezar a hablar el idioma de la gestión estratégica, no sin antes mencionar la necesidad de un liderazgo sólido que según Héctor Medina, comienza por infundir sentido de pertenencia en los proyectos de la empresa y en ella misma, pues este es uno de los valores más importantes que tiene un empleado con su empresa, y lo refleja aquella persona que aprecia y valora la organización para la cual trabaja, haciendo todo lo necesario para que las cosas salgan como fueron planeadas ganando así la empresa en calidad y en crecimiento en la industria (Medina Blanco, 2015).

Una vez establecido este sistema de gestión estratégica ha de trabajarse en función de la mejora continua. Esto es, desde la implementación del ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar el cual debe ser ejecutado organizaciones micro y pyme a través de la implementación de sistemas de gestión cuyas características sean la simplificación de documentos, el trabajo en función de la planeación y el control de manera oportuna. Todo esto teniendo en cuenta que en la mayoría de estas empresas el poco personal existente presenta bajos niveles de educación académica, múltiples responsabilidades y, por otra parte, muy pocos puestos de alto nivel que permitan un liderazgo oportuno que garantice la ejecución óptima de la planeación estratégica del sistema ganando con esto una importante ventaja sobre la competencia (Saborío Villalobos, 2015).

Según algunos analistas, para la ejecución de un sistema de tipo simplificado para Pymes, es necesario enfocarse en los siguientes aspectos (Soriano, 2005):

- Problemas en las ventas. El no saber reconocer e interpretar el qué prefieren los clientes, un poco orientación al servicio de estos, ausencia de trabajo enfocado en segmentos o nichos de mercado que sean trabajados de manera precisa, ausencia de un plan de mercadeo y ventas determinado por un periodo de tiempo, ausencia de metodologías para detectar las universidades cambiantes del mercado, el ignorar las PQRSF de los clientes, no reconocer a la competencia, así como las ventajas propias y demás aspectos que le permitan sobresalir en el mercado.
- Problemas en la producción y operación. Ausencia de un manejo técnico de la producción y la operatividad lo cual deriva en altos costos productivos, manejo inadecuado de las compras, ausencia de experiencia y conocimiento de los propios productos comercializados, procesos internos paquidérmicos y deficientes y otros problemas relacionados.
- Problemas en el control. Manejo equivocado en la gestión de los cobros y recaudos, en la asignación de créditos, conocimientos impreciso o desactualizado de la realidad de los estados financieros, gastos mal direccionados, inventario mal manejado, ausencia o fallas en el control interno, mala gestión y control, en la ejecución presupuestal, endeudamiento excesivo, iliquidez no anticipada, gestión equivocada de los fondos, etcétera.
- Problemas de planeación. Graves problemas para determinar las estrategias, ausencia de planes de choque, objetivos y metas poco ajustadas a la realidad, crecimiento sin planeación, poca previsión, inversión sin estudios ni análisis financieros previos.
- Problemas de gestión. Personal con las competencias inadecuadas para sus funciones operativas y administrativas, políticas de talento humano deficientes, cero políticas de mejoramiento continuo, ausencia de metodología para enfrentar y tomar decisiones ante los problemas con lo cual no se hallan soluciones adecuadas, reticencia al cambio, resistencia a acudir a profesionales externos que pueden brindar asesoría oportuna, gestión de los riesgos nula, objetivos mal definidos, administración con poca estrategia y alta inexperiencia en la gestión administrativa de organizaciones, etcétera.

Para Jorge Enrique Luna los principales problemas de las pequeñas empresas se sintetizan en (Luna & Enrique, 2019):

- Conseguir clientes
- Contar con talento humano calificado
- Financiación
- Buenos proveedores
- Formar un buen equipo de trabajo
- Adaptación a las necesidades del cliente
- Conocimiento del mercado
- Calidad del producto
- Productividad
- Estrategia administrativa

Por otra parte Juan Felipe Sierra considera que se debe tener en cuenta la infraestructura, la contratación adecuada (que no se contraten familiares o amigos solo por el hecho de serlo), gestionar una buena red de proveedores. Pero hace su enfoque principal en el control de costos a través de una buena gestión estratégica (Sierra, 2017).

Jonatan Loidi, director de Set Consulting y Academia Set menciona de manera coloquial los problemas principales de las pequeñas empresas de la siguiente manera (Loidi, 2017):

- La dirección debe saber en dónde está parada.
- El director no debe creer que se las sabe todas.
- Crezco más pero estoy peor (crecimiento no programado)
- No saber si está ganando o perdiendo (falta de control financiero)
- El día a día consume a la dirección. (mal enfoque estratégico y de actividades)

El portal especializado somospymes.com en opinión de la licenciada Luciana Paulise opina que los principales problemas radican en la falta del liderazgo, el talento humano no competente, el desconocimiento del mercado, la ausencia de planificación, la mala operación, la no evaluación de los proveedores y el desconocimiento de los resultados verdaderos; a esto le añade la mala programación del emprendimiento y la falta de profesionalización (Paulise, 2017) .

Ahora bien, habiendo identificado la dificultad que implicaría para una microempresa la constitución de un sistema sólido y complejo tal y como se describe en las fuentes de información relacionadas, se determina la necesidad urgente de crear un “microsistema” que permita atacar las falencias de manera estructurada, por lo cual y ante esta disyuntiva, se plantea el siguiente interrogante: **¿Cuál es el aporte del mejoramiento de los procesos estratégicos en la empresa CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S?**

1.2. Justificación

Una vez determinado el problema y esbozada la situación actual de la empresa CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S., se busca adaptar aspectos básicos a partir de la información conocida respecto de los sistemas de gestión, rescatando los ítems más significativos y adaptándolos a las necesidades actuales de la organización, lo que finalmente favorecerá el alcanzar un alto nivel de desempeño y eficacia.

Esto implica para el proyecto la concepción de alternativas de solución y mejora a problemas propios de la empresa y aporta de manera teórica y práctica a la línea de investigación Productividad, Competitividad y Negocios, así como también al grupo de investigación en Ciencias Socioeconómicas y Empresariales – GICSE.

De igual manera los autores del proyecto complementan durante su desarrollo su formación académica poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y contribuyendo a la formulación de una propuesta que podrá beneficiar a una organización en particular, generando crecimiento económico a la sociedad en general.

Este proyecto es muy significativo para la empresa CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. ya que permite generar estrategias que redunden en una mejor planeación, ejecución y control de sus procesos, incrementando la eficiencia en cada área de la empresa, lo cual contribuye al logro de sus objetivos y por ende se refleja en unos mejores resultados. En este aspecto es importante tener en cuenta que CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. es una organización joven, con cerca de un año de existencia en el mercado por lo cual se ve abocada estadísticamente a un amplio riesgo pues según reporta Confecámaras la probabilidad de fracaso del emprendimiento en Colombia es del 70% en los cinco primeros años debido a la falta de planeación, medición y optimización de sus procesos (Redacción Nacional El Espectador, 2018).

Es importante tener en cuenta que a nivel nacional, según (Beltrán, 2006) las micros y pymes representan hasta el 92% de las organizaciones conformadas legalmente en Colombia. En todo caso, las políticas estatales incoherentes y las deficiencias en la administración de las mismas, hacen que las organizaciones atraviesen un panorama económico difícil con resultados negativos en el progreso de la nación.

Lo referente a Bucaramanga en Pymes reporta que la actividad económica de los habitantes de esta capital y su área metropolitana ronda el 98%, es decir, que este porcentaje de empresas corresponde a micros, pequeñas y medianas empresas las cuales generan al menos un 76% del empleo en Bucaramanga, teniendo con esto que la principal fuente generadora de empleo surge de estas empresas, lo cual deriva en una

microeconomía diversa. También hay que mencionar que uno de los problemas más importantes de la región es la informalidad de su economía tanto en el ámbito empresarial como en el laboral así como la no implementación de estructuras consolidadas dentro de las mipyme, las cuales se basen planificación e investigación (Pinzón, 2016).

Es así como empresas de sectores como calzado, joyería, servicios, industrial, construcción, agro, pecuarias y metalmecánica constituyen las pequeñas organizaciones que junto a las mipyme promueven los principales sectores económicos de la ciudad y el departamento. Estas empresas gestionan activos de entre \$267.000.000 y \$2.600.000. También hay actividades de introducción más reciente como del sector cafetero, de insumos químicos, tratamiento de grasas y aceites, partes de autos, metalmecánica, látex, caucho y plástico, cacao y productos de la carne. En su mayoría estas organizaciones producen para el mercado local y regional. Santander exportaba en 2010 400 millones de dólares aproximadamente, esta cifra disminuyó pues los problemas políticos con Venezuela causaron la disminución de un 33% de las ventas. Como se mencionó anteriormente existen áreas de introducción reciente las cuales impulsan el incremento en las exportaciones (Quintero, 2011).

Es importante mencionar que las empresas se ven expuestas a un mercado cambiante, altos niveles de competitividad y a las exigencias cada vez mayores del consumidor, por lo cual ya es casi un requisito generar ciclos de innovación para asegurar su permanencia en el mercado y sobresalir entre sus competidores. En términos generales la investigación es imprescindible para argumentar las ideas con bases sólidas y estructuradas desde el conocimiento (Naranjo, 2016).

Además de los aspectos anteriores o mejor, como complemento a ellos, es prioritario reconocer al cliente como protagonista del objeto de las organizaciones, por ello para conseguir la permanencia en el tiempo se requiere diseñar un sistema que ataque todas las amenazas y debilidades que afecten directamente su experiencia. En el caso específico de este proyecto eventos como pedidos incompletos y demora en la distribución de los mismos, son factores que afectan directamente esta experiencia, lo cual es preocupante cuando se conocen cifras que indican que cerca del 85% de pérdidas de clientes están relacionadas con una mala experiencia o que solo 1 de cada 26 clientes se quejan y los demás simplemente buscan otra opción para satisfacer su necesidad (Libertad Digital, 2019), (Fernández, 2019).

Según publica Leticia Gasca en Forbes (Gasca, 2015), las empresas deben mantenerse actualizadas en tendencias de su sector si quieren evitar fracasar, deben también hacer altos parciales en su camino con el fin de observar su propia gestión y sí determinar la estrategia a corto y largo plazo. Para prevenir situaciones de fracaso es válido que se formulen preguntas como: ¿Cuál es el principal riesgo a que se ve abocado mi negocio? ¿Cuál es el peor de los escenarios? ¿Cuál la peor situación en la que se podría estar

ante un inversionista o cliente?, Una manera práctica de poner en perspectiva el negocio es preguntarnos cuál sería nuestra primera impresión si nosotros fuéramos los clientes de nuestro negocio y tuviéramos nuestro primer contacto.

En informe publicado por la universidad del Rosario se tiene que los diversos adelantos en tecnología, en cómo se procesa la información, en cómo se comparten y administran los datos, el auge de la telemática, y demás plantean una nueva gama de oportunidades desde una perspectiva tecnológica que debe ser tenida en cuenta por las empresas al momento de realizar su planeación (Facultad de administración Unirosario, 2019).

Para analizar la opinión de un líder del sector respecto a la necesidad de generar este tipo de proyectos de apoyo, se referenciará a Finagro quien considera que es el momento de las empresas del sector agropecuario ya que se avecina una gran demanda sobre todo del mercado externo y que en una proyección al año 2050 el 80% de los alimentos que se requerirán provienen del sector. Es decir, surge una oportunidad ante la cual las empresas deben estar preparadas estratégicamente (Fondo para el financiamiento del sector agropecuario, 2019).

Por otra parte la revista Portafolio relaciona que tan sólo en el 2016 la industria de concentrado para animales creció en un 2%, esta cifra aunque pequeña a los ojos del común, refleja un crecimiento en una economía que en términos generales ha estado estancada en la última década. Se menciona que el 47% de los alimentos concentrados producidos son consumidos por pollos de engorde y gallinas ponedoras, dato este relevante para el objeto de este estudio (Portafolio, 2016).

Desde la perspectiva de la planeación ante estas oportunidades, la revista América Economía, considera que la mala planeación puede ocasionar la desaparición de una organización que no se adapte a las necesidades cambiantes del mercado, más cuando estas están enfocadas en las oportunidades, las cuales en ocasiones pueden ser aprovechadas de mejor manera por la competencia otorgándole a ella la ventaja competitiva que una organización sin planeación difícilmente identifica (América Economía, 2017).

Por todo lo anterior, el resultado de este proyecto está direccionado a encontrar alternativas de solución que permitan la consolidación de la organización a través de la planeación, dispuesta a evolucionar constantemente y enfocada en la experiencia del cliente. Pero para lograr el objetivo es necesario primero de una estructura de procesos robusta y pensada estratégicamente, que permita el flujo de comunicación de manera asertiva, capaz de definir y aprovechar su factor humano y con crecimiento continuo ajustado a las necesidades de la compañía (Sanabria, 2018).

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo General*

Formular una propuesta de mejora de los procesos estratégicos de la empresa CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. para su buen desempeño.

1.3.2. *Objetivos Específicos*

- Investigar las fuentes que permitan la adquisición de conocimiento la planeación estratégica en las empresas comercializadoras.
- Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa a partir de las matrices MEFE, MEFI, PCI, POAM y DOFA.
- Analizar el panorama de la organización con base en diagnóstico organizacional que permita el planteamiento de estrategias.
- Plantear estrategias que aporten al mejoramiento estratégico de la organización.

1.4. Estado del Arte / Antecedentes

Existen diversos estudios en materia de gestión estratégica, cada uno de ellos varía en su enfoque según el momento, su autor, el objetivo perseguido, etcétera. Uno breve pero muy interesante adelantado en el Politécnico Grancolombiano condensa y explora magistralmente amplias fuentes de información respecto a la gestión del conocimiento. En él se teoriza sobre estrategias para incorporar y difundir el conocimiento en las organizaciones, se exponen puntos de vista de diversos autores sobre la existencia de un tipo de conocimiento tácito y otro explícito (Paéz, 2010): así como otras varias anotaciones que se han considerado de utilidad al momento de nutrir la formulación del presente proyecto.

Un artículo muy interesante que guarda correlación con este proyecto es el encontrado en el sitio web ScienceDirect, en el que se enfatiza sobre la necesidad de tener un amplio conocimiento de la organización y sus colaboradores antes de tomar cualquier iniciativa de gestionar cambios so pena de fracasar en el intento. Luego de esto y más interesante aún, propone tres alternativas diferentes de abordar el proceso de cambio en la gestión estratégica (Sandoval, 2012):

1. Generación de cambios de las personas a los procesos: Inicia con cambios en las personas, genera transformación en la actitud y comportamientos, continúa con cambios en procesos y desemboca en cambios en la organización.

2. Generación de cambios de los procesos a las personas: Inicia con cambios en los procesos, genera transformación en las acciones cotidianas, continúa con cambios en las personas y desemboca en cambios en la organización.
3. Generación de cambios de las personas y los procesos a la organización: Inicia con cambios en las personas y los procesos, genera transformación en la actitud y forma de actuar, continúa con reafirmación de los cambios organizacionales y desemboca en cambios en la organización.

De igual manera se ha tenido en cuenta el estudio adelantado por Edith Tatiana Martínez quien junto con Martha Cecilia Briceño evidencian de manera concisa aspectos a tener en cuenta como descentralización, responsabilidad, dirección, planeación, control, relaciones humanas, especificidad del trabajo, talento humano, autoridad, etcétera; y realizan un recorrido histórico que evidencia someramente la evolución de la gestión estratégica en las organizaciones (Martínez & Briceño, 2013).

Una vez abordadas las generalidades sobre gestión de conocimientos, cambios organizacionales y gestión estratégica, se debe dar un paso más allá conservando la simplicidad y claridad en los conceptos y qué mejor para ello que adelantar la lectura de Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013), obra en la cual el autor define de manera sencilla la formulación, la implementación y la evaluación de las estrategias al tiempo que relaciona temas claves como la ética en los negocios, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental. Es válido entonces mencionar el gran aporte obtenido de esta fuente para la elaboración del presente proyecto.

Ahora bien, para contextualizar regionalmente los conceptos de gestión estratégica se acudió al número 46 de la revista Pensamiento & gestión de la Universidad del Norte (Serrato, 2019) en el cual Serrato concluye lo importantes que son los conceptos investigados relacionados con gestión empresarial, toma de decisiones y la sostenibilidad financiera, permanencia en el tiempo, investigaciones específicas que refieran trabajos de campo a fin de entender mejor la planeación estratégica. Concepto este último que afianza la necesidad que desde ámbitos educativos y profesionales de las regiones se generen este tipo de proyectos.

En esta línea se tomó como referencia el proyecto desarrollado por María Alejandra Saldarriaga (Saldarriaga, 2016) quien menciona que el propósito durante mucho tiempo para las organizaciones ha sido conseguir objetivos de tipo estratégico implementando uno o más proyectos para la consecución de tal fin. En esto se debe involucrar de manera especial la gerencia. Existe por esto diversa literatura, que busca disminuir las distancias entre dichos elementos y que presenta una revisión minuciosa de diversas fuentes encontradas desde una perspectiva teórico-práctica en relación con la gestión estratégica

de proyectos, determinando su influencia en la consecución de objetivos estratégicos y en la gestión adecuada de programas y portafolios que permitan el alcance de estos objetivos, y de la gobernabilidad sobre la cual se debe fomentar el desarrollo de los proyectos de manera que se alineen con las directrices de la organización.

Se consideró también el proyecto de mejoramiento de procesos realizado por Natalia Arévalo y Clara Grast, (Arévalo & Grast, 2004), quienes a partir de la premisa de la necesidad constante de revisión y cambio de los procesos dentro de una empresa, desarrollaron una propuesta de mejora según se referenció iniciando con un diagnóstico y concluyendo con un manual de procesos a partir de los hallazgos.

De igual manera con el proyecto “Diseño e implementación de una propuesta de mejora de los procesos administrativos y comerciales en la empresa Cootrasaravita Ltda.” (Delgado, 2013), en el cual la autora estructura dentro de los parámetros de la mejora continua de Deming (Calidad & Gestión, 2010) diagnóstico, análisis, implementación de mejoras y evaluación de las mismas.

En este mismo sentido se encontró el desarrollo del proyecto “Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda.” (Torres & Daza, 2013), en el cual planteó una propuesta estratégica aplicable en una pyme de la industria metalmeccánica a raíz del diagnóstico del entorno y las capacidades internas de la empresa utilizando las herramientas PCI y POAM, realizando posteriormente la DOFA y formulando estrategias mediante la matriz de estrategias cruzadas. Terminando con la definición de los objetivos estratégicos.

Continuando en el ámbito nacional se abordó el proyecto “Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones Las Dos MM” (Ramos, 2011), en el cual se presentó el diseño y la posterior ejecución de la mejora en cuatro departamentos los cuales fueron: mercadeo, administración, contable financiero y producción de la empresa Creaciones las dos MM, cuyo objeto social es la fabricación y comercialización de lencería para cocina. En el proyecto se detalla que la organización está constituida por tres colaboradores entre los cuales está su propietaria, quien efectúa labores que tienen que ver con la producción, venta y la distribución de esos productos en Almacenes la 14 de las ciudades de Cali, Palmira, Buenaventura, Pereira y Tuluá. Es decir, se realizó el análisis sobre una microempresa en la cual tres personas ejecutan las funciones de cuatro áreas, demostrando con esto que hasta la organización más pequeña puede adoptar esta metodología para afianzar sus resultados.

En cuanto a la implementación de este tipo de proyectos, la universidad OBS Business School considera que la implementación de un buen proyecto impacta directamente en los

resultados de la organización y que esta debe beber de fuentes de tipo regional y nacional principalmente para que este se ajuste a las necesidades del entorno local (Universidad de Barcelona, 2019)

Por otra parte se debe considerar un aspecto importante como es la innovación corporativa y sus estrategias para vencer la resistencia al cambio. Al respecto el documento “Innovación y gestión estratégica de proyectos” es una fuente sólida en la medida que aporta material que habla de la aplicación de la disciplina en la gestión de proyectos de pequeñas organizaciones con el fin de vencer la resistencia al cambio (Esquembre, y otros, 2014).

Otra parte muy importante en la aplicación de proyectos similares a este es la etapa de la implementación, para el caso que concierne, una vez presentado el proyecto corresponderá a la dirección de CAMPO NUEVO DEL ORIENTE el definir su aplicabilidad o no, por eso y como referencia a la toma de esta decisión se incluye otra información relevante de la Universidad de Barcelona al respecto la cual tiene que ver con la implantación de gestión de proyectos con un decálogo metodológico que sugiere (Universidad de Barcelona, 2018):

1. Tener una visión integral del proceso de dirección de proyectos. PHVA.
2. Listas de chequeo de actividades.
3. Entradas y salidas claves asociadas a cada una de las actividades.
4. Guías para conformar el equipo de trabajo.
5. Guías para definir la destinación presupuestal del proyecto.
6. Enfoque claro para definir los objetivos.
7. Estructuras organizadas de la información con la que se cuenta. Bases de datos, sistemas de información, etc.
8. Asignación de responsabilidades para el seguimiento del proyecto.
9. Guías para priorización y gestión.
10. Guías de aplicación metodológica.

Ahora bien, la importancia de este tipo de proyectos radica en la simplicidad de los mismos, interpretada esta desde la facilidad para su comprensión aun cuando se aborda un tema de alta complejidad, tal como lo puede ser la implementación de la gestión estratégica para una pequeña organización, por esto, llamó la atención de las autoras el proyecto de Kimy Acosta del Instituto de Estudios Superiores de Tamaulipas en el cual de manera sencilla se aplican las teorías de gestión estratégica, en este caso a una empresa comercializadora de postres la cual si bien no pertenece al sector objeto de este estudio, destaca por ser un ejemplo simple de cómo pueden incorporarse estas teorías administrativas incluso a empresas de poco tamaño (Acosta, 2019).

Se considera entonces que existe amplio material de investigación previa sobre planeación estratégica, pero que este documento, el cual establece las bases para la puesta en marcha del proyecto de mejoramiento de los procesos estratégicos de la empresa Campo Nuevo del Oriente S.A.S. puede hacer las veces de guía para que así como esta, otras microempresas o aun pymes del sector tengan un derrotero a seguir en la implementación de un “microsistema” de planeación estratégica que se adapte a sus necesidades fácticas sin toda la parafernalia que un sistema robusto puede llegar a significarles al estar diseñado principalmente para empresas con trayectoria y alto nivel de consolidación. De ahí la importancia de este proyecto, pues mientras otros abordan la materia desde una perspectiva de una gran empresa que quiere implementar un sistema de planeación estratégica siguiendo al pie de la letra la literatura existente, los autores de este pretenden simplificar a la más práctica expresión el desarrollo de su propuesta de mejora de tal manera que sea de fácil entendimiento para el emprendedor y/o microempresario que pretenda aplicar esta metodología a su naciente o pequeña empresa.

2. MARCOS REFERENCIALES

2.1. Marco Teórico

Para que las empresas logren el éxito, deben generar estrategias con las cuales puedan adquirir ventajas competitivas en los escenarios de mercados que cambian constantemente. Esto implica que las empresas deban usar acciones determinantes para lograr los objetivos de la organización, previamente es indispensable que las empresas tengan una línea de dirección que provenga de unas estrategias formuladas y que se fundamente en el plantear la misión y los objetivos de la entidad, así como el examen tanto interno como externo de la misma.

Se da pues entrada a esta etapa del proyecto con un estudio de Amalia Bouso en el cual se hace un introductorio a la gestión como instrumento para la mejora en el cual destaca la importancia de esta actividad con el fin de lograr el fortalecimiento organizacional a través del discernimiento y ejecución de los métodos de gestión en el cual reconceptualiza y complementa el oficio habitual de la regencia con una perspectiva de estrategia (Bouso, 2010).

De igual manera el trabajo de Gabriel Mejía donde se aborda la gestión estratégica desde los inicios con precursores de la administración como Frederick Taylor, Henri Fayol y otros autores reconocidos junto a sus teorías. Con esta referencia se logra en buena parte el cometido de contextualización teórica previo al desarrollo del proyecto pues es una buena síntesis de información al respecto abordando de manera estructurada pero simple varios de los conceptos de administración y gestión estratégica cuyo conocimiento se requerirá en el desarrollo de este proyecto (Mejía, 2005).

Se encuentra también una información valiosa en el artículo publicado por Julián Giraldo en el cual relaciona y desglosa modelos de gerencia estratégica como el de Russel Ackoff, Fred David, H. Igor Ansoff y Michael E. Porter sobre algunos de los cuales se profundizará a medida que se desarrolle la investigación a que concierne este documento (Giraldo Ocampo, 2016).

El autoanálisis implica adentrarse en los recursos y capacidades que poseen las organizaciones y cuyo objetivo tiene como propósito determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa por medio de la identificación y el dominio de dichos recursos y habilidades. (Ortíz & Carrión, 2002).

El estudio que se relaciona en las competencias ideales sobre el recurso humano está basado en los talentos y capacidades existentes a fin de buscar el logro y cumplimiento de metas que sean estratégicas y que ofrezcan ventajas competitivas.

El principio más significativo de estas ventajas competitivas es la apuesta al capital intelectual debido a que se considera el recurso más resaltante de la organización, ya que le otorga al líder de un grupo, una perspectiva nueva, eficaz e indispensable para el conocimiento de su entorno, la definición de objetivos, el manejo de recursos y la toma de decisiones. Un componente insustituible dentro del capital intelectual, es la transmisión del conocimiento, la cual junto con el capital humano son los principales generadores de valor en las empresas (Gómez, Pérez, & Curbelo, 2005).

Por lo anterior, estudiar las competencias es de utilidad para poner en evidencia que el trabajo del RRHH en las empresas constituye uno de los principales aportes a su éxito.

Según (Benavides, 2007) la planeación estratégica hace referencia a todas las actividades que una empresa efectúa en el presente con el fin de obtener un resultado en el futuro, estas actividades deben permitir el tomar decisiones asertivas en la mayor medida posible, haciendo de la empresa una entidad eficaz y eficiente, que realiza esfuerzos coordinados para accionar las decisiones, y hacerles el correspondiente seguimiento.

Ahora bien, para (Gómez G. , 1994) las empresas se ven enfrentadas a la toma de complicadas decisiones en pro de mantener su funcionamiento, estas decisiones van desde las generalidades hasta otras que afectan el día a día de los procesos. Es decir, para el autor, la estrategia parte de la necesidad de tomar decisiones contemplando el día a día de las organizaciones.

Humberto Serna considera que hay tres tipos de planeación (Serna Gómez, 2003):

- **Estratégica:** En este aspecto se deben definir los planes en plazo medio y largo con la finalidad de determinar el rumbo de la organización y generar metodologías necesarias para cumplir con la misión y proyectar la visión de la organización.
- **Funcional:** Se definen los procedimientos para cada una de las áreas de la empresa a fin de dar cumplimiento al plan estratégico, estos deben ser a mediano y/o corto plazo.
- **Operativa:** Se desarrollan las actividades a corto plazo, en este punto se definen las actividades a desarrollar para cada miembro de la organización y se ejecuta por niveles de operación.

(Amaya, 2005) define que se tiene esta planeación sobre las acciones con las que la empresa tiene la intención de anticiparse y tomar decisiones para lo que será la organización en un futuro.

(Chiavenato, 2011), considera que el proceso de planeación tiene que ver con el establecimiento de una línea que fije las acciones que ayudarán a generar las ventajas competitivas que garantizarán la sostenibilidad de la organización. Es importante la identificación de las competencias, debilidades, fortalezas y recursos estableciendo con esto las acciones que se ejecutarán para garantizar los resultados esperados.

Para (Kotler & Lane, 2009) se define como el desarrollo y mantenimiento de concordancia entre las capacidades y metas de una organización y respecto al cambio de las oportunidades en el medio. Su definición parte del asentamiento de una misión establecida para la organización de la cual se derivan los objetivos y las metas junto con estrategias comerciales y operativas sólidas y coordinadas.

2.2. Marco Legal

- Constitución política de Colombia de 1991, artículos 2, 4, 6, 15, 23, 38, 48, 58, 60, 62, 64, 74, 78, 86, 208, 267, 277, 333, 335 y 363 (Constitución Política de Colombia, 1991).
- Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones (Ley No. 222, 1995).
- Ley 1581 de 2012, constituye el marco general de la protección de los datos personales en Colombia, tiene por objeto desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas (Ley No. 1581, 2012).
- Ley 734 del 2002, de conformidad con lo establecido en el Código Único Disciplinario y de acuerdo a lo establecido en el artículo 277 de la Constitución Política de Colombia de 1991 (Ley No. 734, 2002).
- La Contaduría General de la Nación es la entidad rectora responsable de regular la contabilidad general de la nación, con autoridad doctrinaria en materia de interpretación normativa contable, que uniforma, centraliza y consolida la contabilidad pública, con el fin de elaborar el Balance General, orientado a la toma de decisiones

de la administración pública general, que contribuye a la gestión de un Estado moderno y transparente (Ley No. 298, 1996).

2.3. Marco Conceptual

El enfoque está dirigido al desarrollo de la problemática propuesta de la mejora de los procesos estratégicos de la empresa CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S., por ende, como primera instancia la utilización o manejo de terminología técnica administrativa y conceptos propios de la industria.

Administración estratégica: Abarca el enunciar, realizar y valorar decisiones polifuncionales, transversales a la entidad que le permiten alcanzar sus objetivos. Esto implica una administración integrada con el mercadeo, la contabilidad, las finanzas, la operatividad, la productividad, el desarrollo y la investigación que conduzcan al éxito de la empresa (David, 2013).

Planeación: Proceso de establecer metas de acción apropiados para cumplir con los propósitos, definido mediante la misión del direccionamiento estratégico identificando las actividades y sus colaboradores involucrados para alcanzar los objetivos de la organización que busca las ventajas competitivas (Serna Gómez, 2003).

Organización: Compromete a dos o más personas a desarrollar la labor en los procesos de manera estructuradas, con la orientación de conseguir el cumplimiento de una serie de metas o una meta específica (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Dirección: Influye en los procesos al dirigir las actividades o tareas de cada colaborador de un grupo o una organización (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Control: Es el seguimiento constante del proceso asegurando el buen desempeño y correcto funcionamiento de las reales actividades o tareas ajustadas a lo planificado (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Diagnóstico Estratégico: El análisis interno de la organización, identificando las debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades que presenta actualmente la empresa (Serna Gómez, 2003, pág. 36). Por lo anterior, las fortalezas son todas aquellas actividades o tareas desempeñadas dentro la organización contribuyendo al cumplimiento de los objetivos establecidos (Prieto Herrera, 2008). Otra de las variables son las amenazas que representan las acciones frente al mercado que se encuentra la organización evitando el correcto funcionamiento de los procesos, las debilidades a nivel interno intervienen de modo negativo al crecimiento de la empresa.

Estrategas: La alta dirección quienes obtienen la función de crear e implementar los objetivos y políticas de la empresa, el contexto interno y externo de la visión de las personas con autoridad y delegados a la toma decisiones orientados al buen funcionamiento de este. Por lo anterior se puede concluir que son las miembros con mayor responsabilidad del éxito o fracaso de la organización (Serna Gómez, 2003).

2.4. Marco Ambiental

Actualmente el análisis social y ambiental esta direccionado hacia el enfoque de la conservación del medio ambiente y responsabilidad social, lo cual es importante para todo tipo de empresa reconocer las condiciones, lineamientos y características que le permitan contribuir de manera significativa al crecimiento socio-económico de la organización y por tanto del país. En el caso de CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. se reconoce la necesidad de realizar la clasificación de los residuos, factor importante para conservar el medio ambiente. La mejora en los procesos estratégicos tiene la posibilidad de elegir varias estrategias que contribuyan a la conservación del medio como el ahorro de consumo de papel.

Directiva 04 de 2012, Eficiencia Administrativa y Lineamientos de la Política Cero Papel en la Administración Pública (Directiva Presidencial 04, 2012).

Decreto 2609 de 2012, Se reglamenta el Título V de la Ley 594 de 2000, referente a Gestión Documental en la Entidades del Estado (Decreto 2609, 2012).

En desarrollo de las prescripciones contenidas en el Decreto de la Nación 2981 del año 2013, el mismo que regula lo relacionado con los servicios de aseo públicos. (Decreto 2981, 2013).

3. DESARROLLO DEL TRABAJO DE GRADO

Para la ejecución de esta propuesta se partirá directamente del objetivo principal “Formular una propuesta de mejora de los procesos estratégicos de la empresa CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. para su buen desempeño” luego del cual se han determinado una serie de objetivos específicos que se desarrollaran a su vez de una manera estructurada de manera que desemboquen en la consecución del objetivo principal.

Lo anterior implica investigar fuentes que permitan adquirir conocimiento sobre la planeación estratégica en las empresas comercializadoras para proceder luego a realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa a partir de las matrices MEFE, MEFI, PCI, POAM y DOFA.

Luego, se realizará un análisis del panorama de la organización con base en diagnóstico organizacional que permita el planteamiento de estrategias que aporten al mejoramiento estratégico de la organización.

3.1. Recopilación e investigación de fuentes de información sobre planeación estratégica.

Uno de los apartados más gratificantes de la ejecución de este tipo de proyectos es la necesidad de adquirir nuevos conocimientos que le permitan un desarrollo con fundamento en bases sólidas lo cual permite obtener resultados acertados y en contexto con el panorama y la actualidad presentada.

En vista de esta necesidad los autores del proyecto inician la consulta de fuentes de información viéndose enfrentados a una cantidad inmensa de literatura encontrando que curiosamente en muchos casos unas fuentes controvierten a otras. Después de una lectura y análisis a conciencia se determinó que las fuentes de información más recientes son las que nutren de mejor manera los requerimientos de este proyecto pues debido a su actualidad abordan el tema desde la perspectiva del mercado actual y no desde la obsolescencia que puede representar una literatura más antigua con teorías que ya no son aplicables o que pese a su aplicabilidad no representan el mejor derrotero a seguir.

Ya mencionado en un apartado anterior pero aun de gran relevancia pues funge como un informe de modo introductorio, es el trabajo de Gerencia estratégica de Julián Giraldo

(Giraldo Ocampo, 2016). En el cual resume de manera magistral algunas de las teorías como:

Modelo de Russel Ackoff: Resaltando la necesidad de comprender el origen de los cambios desde una perspectiva global y acorde al entorno y la época. Aplica en su teoría también tres principios a saber (Ackoff, 1981):

- De participación. La planeación es interactiva y puede incluir a todos los miembros de la organización.
- De continuidad. Todo plan debe ser vigilado constantemente con el fin de garantizar su continuidad o adaptación frente a los cambios no esperados.
- Principios holísticos. Relacionando simultánea pero independientemente los principios de coordinación e integración para conseguir mejores resultados.

También menciona el modelo de Fred David el cual se describe como un enfoque objetivo y sistemático en función de la toma de decisiones en las organizaciones durante cuatro etapas (David, 2013):

- Formulación de estrategias: Que a su vez desglosa tres actividades:
 - ✓ Investigación (tanto interna como externa)
 - ✓ Análisis. Mediante el uso de matrices como la de la Gran Estrategia, DOFA o la del Grupo Consultor de Boston
 - ✓ Decisiones. Según objetivos y estrategias
- Ejecución de estrategias: desde la fijación de metas pasando por la de políticas y terminando con la asignación de los recursos necesarios.
- Evaluación de las estrategias: con tres momentos básicos:
 - ✓ Construcción y análisis de MEFE y MEFI
 - ✓ Medición del desempeño
 - ✓ Acciones correctivas requeridas

Posteriormente define una serie de etapas del proceso a saber:

- Identificación del estado actual
- Auditoria por un tercero
- Auditoria por la gerencia
- Determinación de la misión
- Fijación de objetivos
- Determinación de estrategias.

Ahora bien, H. Igor Ansoff aborda una metodología que abarca (Ansoff, 2007) :

- Medio ambiente: Resumiendo la evolución de las empresas desde cuatro dimensiones a saber:
 - ✓ Producto y mercado
 - ✓ Geografía
 - ✓ Medio ambiente interno
 - ✓ Medio ambiente externo

- Evaluación de los sistemas: Con cuatro vertientes.
 - ✓ Control del desempeño
 - ✓ Extrapolación con referencia en eventos del pasado, cuando el cambio es rápido y no existen puntos de referencia adicionales.
 - ✓ Anticipación. Cuando existen anomalías en la ejecución de los cambios esperados pero pueden preverse sobre la marcha.
 - ✓ Flexibilidad. Garantizando una respuesta pronta a eventos que no han podido anticiparse de otra forma.

- Postura estratégica. Haciendo referencia a cómo debe evolucionar la estrategia de una organización en la medida en que esta va cambiando durante la aplicación de la misma.

- Administración de eventos estratégicos. No es otra cosa que la permanente vigilancia a los hechos internos y externos que puedan afectar a la organización.

Ahora bien para complementar el breve introductorio se sintetiza la teoría de Porter en cuyo modelo plantea la importancia del análisis competitivo en la estrategia, pero también en las finanzas, en el comercio, en el análisis del mercado y otras áreas relacionadas (Porter, 1979).

Según Porter los factores a tener en cuenta en la determinación de la estrategia son:

- La amenaza del ingreso
- La rivalidad entre los competidores
- Los productos sustitutos
- La capacidad de negociación de la competencia
- La capacidad de negociación de los proveedores.

Sobre algunos de estos modelos se profundiza más adelante en la medida que se referencien sus teorías en apoyo al desarrollo del proyecto.

Continuando de lo general a lo específico se abordó un artículo publicado por Laura Restrepo en la página de la Corporación Industrial Minuto de Dios, (Restrepo, 2017), en el cual se abordan una serie de consejos básicos a saber:

- **Coherencia:** La planeación como estrategia es uno de los procesos más importantes en las empresas, por esto se debe lograr una coherencia entre esta y los servicios o productos que ofrece la empresa, las estrategias, la dirección y sus empleados.
- **Objetivos claros:** ¿cuál es la meta?, ¿cuál es la visión?, ¿a dónde se quiere llegar?, ¿cómo se mide el nivel de éxito?, ¿cómo se han planteado en general los objetivos?, ¿qué se quiere obtener? Estas son preguntas a responder si se desea tener claridad en el establecimiento de los objetivos.
- **Priorización:** Cada cargo en la organización tiene una importancia específica. En un plan estratégico se debe tener en cuenta esta especificidad para formular las actividades, responsabilidades y objetivos. Al respetar esto se logra una estabilización en las acciones y se encamina la organización hacia la posibilidad de una consecución de sus objetivos. De igual manera, las responsabilidades deben ser distribuidas, alguien define, alguien más ejecuta, otra persona aprueba, otro más da seguimiento. Esta distribución conlleva al establecimiento de planes factibles y de mayor alcance.
- **Paciencia:** el emprendedor debe estar siempre a la expectativa y en una posición de anticipación a lo que pueda ocurrir, bien sea ante una idea de emprendimiento o ante una empresa ya constituida. Es importante por esto tener paciencia, encontrar el espacio y tiempo justo para cada situación. Las empresas rara vez consiguen el éxito inmediato, todo surge a partir de un proceso a veces largo con una variedad de subprocesos que se deben dar previamente.
- **Continuidad del proceso:** constancia y permanencia en la ejecución de los procesos, esas son dos de las claves. Se reitera que todo debe ejecutarse en un orden y dentro de un tiempo específico para que todo se realice de manera estructurada.
- **Visualización:** Se debe ser claro en la visión que se tiene respecto a los objetivos de la organización para poder posteriormente generar un plan ajustado estratégicamente a esta. Es válido preguntarse entonces ¿quiero que la empresa se expanda a otras regiones?, ¿quiero enfocarme en un nicho específico?, y otro tipo de preguntas relacionadas que permitan determinar el hacia donde debe dirigir su estrategia la organización.

- Compromiso: Los colaboradores, empleados, socios, propietarios, en general todos los integrantes de la organización deben tener un compromiso claro y persistente con la empresa. Con esto se debe realizar un buen trabajo en pro de ella, buscando su bien y cumpliendo con las metas propuestas.

En cuanto al apartado de las responsabilidades del cual habla el autor antes referenciado, se tiene que la principal de ellas recae en la Dirección, sobre la cual la norma ISO-9001 detalla (Icontec, 2015) las siguientes actividades básicas:

- Constituir una visión, unas políticas y unos objetivos estratégicos que guarden coherencia con el objeto de la empresa..
- Liderar ejemplarmente la organización, esto para generar confianza en los colaboradores y todas las personas relacionadas con ella.
- Que todas las personas vinculadas conozcan lo concerniente al sistema de gestión, a la calidad y a la orientación de la empresa.
- Participación en proyectos de mejoramiento en cuanto a encontrar nuevos y mejores métodos, productos y soluciones.
- Conocer los resultados de eficacia del sistema de gestión de la organización a fondo.
- Encontrar el quid de los procesos y productos que realmente aportan a la organización. Trabajar en fortalecerlos.
- Identificar procesos que apoyan a los anteriores y que incrementan la efectividad y eficacia de estos.
- Promover una participación constante y activa junto con el desarrollo del talento humano.
- Dar el apoyo estructural y organizativo al sistema de gestión y por ende a los planes estratégicos de la empresa.

Al adentrarnos en la investigación de fuentes de mayor peso, se encuentra que existe diversidad de posturas según el autor que aborde el tema de Planeación estratégica, aunque todos con cierto nivel de concordancia.

Por ejemplo, para Philip Kotler y Kevin Lane, (Kotler & Lane, 2009), hay seis etapas durante el proceso de planeación:

- Analizar ambientes internos y externos
- Formular metas
- Formular estrategias
- Formular programas
- Implementar
- Retroalimentar y controlar

Como se deriva de lo referenciado y en concordancia con Javier Benavides (Benavides, 2007), la planeación estratégica da inicio con el análisis de la situación actual de la empresa y la relación de esta con el medio, lo cual genera una necesaria interacción.

Ahora bien, con el ánimo de simplificar la información técnica utilizada en el desarrollo de este proyecto y sin restar mérito a otros autores, se ha seleccionado a como fuente principal de información el material de Fred David en el libro sobre nociones de dirección (David, 2013) pues se considera que cumple con el criterio definido anteriormente en cuanto a su novedad pues es relativamente reciente, pero también a su profundidad pues es un compendio en el cual el autor ocupa casi cuatrocientas páginas para exponer de manera clara y detallada todos los aspectos a que refiere el nombre de su obra. No obstante, para nutrir correctamente la información presentada, se detallan también otras varias fuentes que irán siendo citadas a medida que se requiera.

Para Fred David (David, 2013) la administración estratégica está definida como el conocimiento del como se formulan, implementan y evalúan las decisiones interdisciplinarias de tal manera que la organización logre sus objetivos. La administración estratégica, entonces, prioriza el integrar la administración, el mercadeo, la contabilidad, las finanzas, las operaciones, la producción la investigación y el desarrollo junto con los sistemas de información con el fin de lograr el cumplimiento de los objetivos.

Define también tres principales etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

El hecho de formular estrategias que implica construir la visión y la misión, identificando las oportunidades y amenazas externas de la organización, establecer las fortalezas y las debilidades internas, instaurar objetivos en el largo plazo, fijar estrategias alternas y adoptar las estrategias sobre las cuales se priorizará.

La implementación de esta estrategia es la etapa de acción, esta requiere que la organización fije objetivos, establezca políticas, promueva a los empleados y destine recursos para que la formulación estratégica pueda ser ejecutada. Se requiere forjar una cultura que apoye la estrategia de manera transversal en la organización. Una estructura organizacional que sea efectiva en el direccionamiento de sus esfuerzos en mercadeo, en presupuestos en la vinculación de la recompensa de los empleados por sus aportes al sistema de gestión organizacional.

La valoración de las estrategias es la última etapa de la administración estratégica. Está conformada por principalmente tres actividades:

- Revisión de los factores externos e internos en pro de la formulación de las estrategias.
- Medición del desempeño.
- Aplicación de las acciones correctivas.

A partir de esto el autor sugiere una metodología (David, 2013, pág. 363) que para el caso particular se adaptará al modelo de formulación, ejecución y evaluación de estrategia propuesto por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura que agrupa más de 34 países americanos en torno al desarrollo agrícola (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2019), en caso de referenciar a otro autor se aclarará en el texto:

3.1.1. Diagnóstico y formulación de la estrategia.

La gestión estratégica se refiere a la toma de decisiones en la actualidad con el fin de lograr un futuro deseado a largo plazo. Decisiones que deben cimentarse en la diagnosis actual de la entidad para posteriormente diseñar la enunciación de su plan.

3.1.1.1 Diagnóstico: Construcción de matrices PCI, POAM, MEFE, MEFI Y DOFA

Perfil de Capacidad Interna. Es un medio en el cual se evalúan debilidades y fortalezas de una compañía en relación a la competencia, involucra factores como: capacidad de la dirección, competitividad, capacidades financieras, capacidades tecnológicas y capacidades del talento humano (Martínez E. , 2016).

Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio. Esta metodología permite determinar y valorar las amenazas y oportunidades de una empresa, esto potencialmente (Martínez E. , 2016).

Oportunidades y amenazas externas. Este apartado hace referencia a las oportunidades y amenazas externas que se causan por las las tendencias, acontecimientos sociales, económicos, demográficos, culturales, políticos, ambientales, gubernamentales, legales, competitivos y tecnológicos que pueden eventualmente beneficiar o dañar de significativamente a una empresa en el largo plazo. Aquí se tienen en cuenta las amenazas y oportunidades que están fuera del control de la organización, de ahí el calificativo de externas.

Para Michael Porter (Porter, 1979) el desempeño organizacional está determinado por las fuerzas de la industria (Oportunidades y amenazas externas) tal como lo refleja en su modelo de las cinco fuerzas así (Riquelme Leiva, 2015):

Poder negociativo de los clientes.
Poder negociativo de los proveedores.
Amenazas por nuevos competidores.
Amenazas por productos sustitutos.
Rivalidad entre competidores.

Fortalezas y debilidades internas. Hace referencia a las acciones o actividades que están dentro del control de la empresa bien sea que su desempeño sea bueno o malo. Actividades que están relacionadas con la administración, el mercadeo, las finanzas, contabilidad, producción, desarrollo e investigación junto con sistemas de administración de información de la organización. Conocer y valorar los fuertes y las falencias organizacionales en diferentes departamentos de una entidad se constituye en una tarea primordial de la administración. Las empresas deben generar estrategias que vayan en pro de las fortalezas internas y eliminen o minimicen las debilidades internas. Las fortalezas y debilidades se establecen de cara los competidores.

3.1.1.2 Formulación: Identificando la visión, misión, objetivos y estrategias.

Formulación de la misión y visión: Parte de la pregunta “¿En qué nos queremos convertir como empresa?”. Este es el primer paso de la formulación estratégica, debe anteceder a la formulación de la misión. La misión se formula como una afirmación en relación con el objetivo que distingue a esta organización de las demás similares y que además debe perdurar en el tiempo. A partir de aquí se puede establecer el alcance operativo de la empresa en cuanto a mercado y productos.

Para Thompson la misión es la razón de existir de las organizaciones ya que en esta se define (Thompson, 2006):

- Lo que se persigue cumplir en la empresa y en el entorno social
- Lo que se pretende hacer
- Para quien se va a ejecutar; en este apartado hay influencias puntuales como el momento histórico de la organización, los deseos de la gerencia, el apetito de competitividad, los recursos con que se cuenta y sus principales diferenciadores respecto a los demás.

Jack Fleitman considera que la visión define el derrotero que persigue la empresa en el largo plazo y sobre el cual se orientan todas las decisiones en pro del crecimiento y que conciernen a la competitividad (Fleitman, 2000).

“Una vez que la empresa ha efectuado un análisis DOFA puede proceder a establecer metas específicas para el periodo de planeación” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) esto dentro de un conjunto de equilibrios entre metas y crecimiento, mercado actual y desarrollo de nuevos mercados, crecimiento versus riesgo, etcétera. Con esto, cada decisión debe haber sido un conjunto del equilibrio entre las metas que requieren una estrategia de mercadeo distinta.

Objetivos a largo plazo. Son los resultados que se espera obtener a partir del seguimiento de la misión principal. Estos objetivos deben ser considerados, como se indica en su nombre, en periodos superiores a un año. Estos objetivos son primordiales para que la empresa alcance el éxito porque enfocan a la dirección, coadyuvan en la evaluación, hacen florecer prioridades, determinan su enfoque en la coordinación, sientan las bases para la ejecución de actividades, en general del ciclo PHVA. Estos objetivos deben ser retadores, medibles, consistentes, coherentes y claros.

Estrategias. Son el o los medios que se usaran para alcanzar los objetivos anteriormente mencionados. Existen diversos tipos de estrategia que tienen que ver con la perspectiva geográfica, la diversificación de productos o servicios, la adquisición de otras empresas, el desarrollo de nuevos productos, la determinación de nichos mercado, Presupuestos con tendencia a la reducción, desinversión, reinversión, liquidación, asociamientos estratégicos, etcétera.

Objetivos anuales. No son más que metas en el corto plazo, en un periodo inferior a un año, estos objetivos apalancan los planes de la entidad así como los objetivos a largo plazo, estos al igual que los anteriores deben ser medibles, retadores, realistas, coherentes, jerarquizados, etcétera. Son muy importantes en cuanto a la determinación e implementación de las estrategias que permitirán la consecución de los objetivos en el largo plazo.

Plan de acción. Esto viene siendo la última parte de la etapa de la planeación estratégica, se debe realizar por derroteros de acción priorizados de acuerdo a la formulación estratégica. Y al alcance de las metas formuladas. Deben responder al interrogante: ¿cómo se logrará el resultado esperado? Estos objetivos deben ser vistos como el efecto que se desea alcanzar en el cual las causas son las líneas de acción a seguir. En resumen, como lo describen Jonsson y Devonish, la estrategia trata sobre garantizar la supervivencia y el éxito de una organización mediante su implementación con el fin de colmar las expectativas de las partes interesadas en un tiempo determinado pero de proyección incierta. (Jonsson & Devonish, 2009).

3.1.2. Ejecución y evaluación de la estrategia.

3.1.2.1 Ejecución.

En este punto, en una buena ejecución, radica el éxito o fracaso de las organizaciones, de nada sirve una estrategia bien planteada si se ejecuta de la manera equivocada y peor aún si no se le hace un seguimiento y retroalimentación que permitan identificar efectivamente como marcha su implementación. Con base en esto existen unos ítems que se recomienda considerar (Gómez J. I., 2016).

Encajes funcionales. Hace referencia a unas políticas coherentes y consistentes con la ejecución de la estrategia y con los caminos que se tomaran para la consecución de los objetivos. Estos dependen de lo que la estrategia haya priorizado, por ejemplo el crecimiento, la desinversión, la diferenciación, el enfoque en nichos, etcétera.

Estructura. Es una pregunta directa para la dirección de la empresa. En su respuesta se debe conocer si la estructura actual de la organización es apta para la ejecución adecuada de la estrategia, si se requieren readecuamientos, en cierta parte en esta estructura también está inmerso el talento humano, aquí la pregunta de obtener una respuesta de cara a si se cuenta con el personal suficiente y adecuado para la ejecución y el alcance de los objetivos.

Liderazgo. Elemento definitivo por demás, está en cabeza de la dirección principal el propender por un liderazgo que haga de semilla en el resto de la estructura jerárquica y que por tanto germine en un buen liderazgo en los altos y medios mandos así como en los líderes de cada proceso y área de la organización. Este liderazgo debe enfocarse en el mismo camino por el que va la estrategia por obvias razones. Por esto es importante la capacidad comunicativa de este liderazgo, las reuniones, el seguimiento, el ejemplo de persistencias, de constancia y el cómo se enfrentan las situaciones difíciles.

Presupuesto. Debe haber una coherencia absoluta entre lo que se planea y la destinación presupuestal asignada para su ejecución. El presupuesto es el punto principal de inflexión en el que se puede conocer la coherencia o no de la estrategia y su implementación. Por esto el presupuesto no es una actividad más del común vivir de la organización, es una determinación de gran importancia y que merece prioridad absoluta.

Indicadores. Sencillo, si no se mide no se controla. Aquí está la garantía del éxito o uno de los motivos del fracaso de las estrategias. En los indicadores esta la medición del seguimiento a la estrategia, a su implementación. De ahí la importancia de los llamados indicadores de gestión dentro de un sistema.

3.1.2.2 Evaluación.

El que debería ser el punto de culminación, claro está previo a los ajustes necesarios que se generen en esta etapa. Hace parte del seguimiento de los indicadores que se mencionaron anteriormente. Con base en esta se pueden tomar decisiones que si bien son alternativas, de alguna manera debieron estar contempladas dentro de la planeación estratégica. Es la etapa de retroalimentación en la cual se compara la realidad ejecutada contra lo que se proyectó iba a ocurrir. El proceso incluye (Wheelen & Hunger, 2012):

Definir qué va a medir. Esto a partir de la estrategia y la priorización de las actividades de la misma así como a los resultados esperados. De nada vale tener decenas de indicadores si no se enfocan en la medición de cosas realmente estratégicas.

Definir metas e indicadores. El indicador es el cómo se mide, el índice, el porcentaje, el número. Las metas son las expresiones cualitativas o cuantitativas que se desean alcanzar.

Medición del rendimiento. Se refiere a los tiempos que se realizarán las mediciones.

Comparativo de la realidad versus el plan. Debe establecer el paralelo entre estos dos ítems con el fin de generar sobre estos resultados las decisiones o ajustes necesarios.

Toma de acciones correctivas. Una vez realizada la medición y la comparación de lo que se ha ejecutado versus el plan, se deben gestionar la toma de decisiones de tipo correctivo que funjan de alternativa para encaminar la ejecución adecuada de la planeación. Se debe sin embargo contemplar márgenes de tolerancia de cumplimiento.

Se considera pues que es posible construir un buen desarrollo de los objetivos perseguidos en este proyecto a partir de la puesta en práctica de la información previamente referenciada.

4. RESULTADOS

4.1. Ejecución de la propuesta de mejora en los procesos estratégicos en la empresa Campo Nuevo del Oriente S.A.S

Tomando en cuenta la información documentada de diversas fuentes en el numeral “3.1.” de este proyecto se procede ahora al desarrollo del mismo según los objetivos propuestos:

4.1.1. *Diagnóstico de la situación actual de la empresa (elaboración PCI, POAM, MEFE, MEFI Y DOFA).*

A continuación se procederá con el diagnóstico de la situación actual de CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. Para ello se hará uso de las herramientas PCI, POAM, MEFE, MEFI y DOFA. Luego de esto se procederá con el análisis de la información de tal manera que sea posible formular la estrategia a seguir.

El trabajo desarrollado a continuación se basa en la documentación previa y en trabajo de campo realizado el día 12 de octubre de 2019. Este trabajo de campo consistió en una visita de las autoras del proyecto a las instalaciones de CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. para conocer de primera mano por medio de observación simple, registros de notas y entrevistas al gerente y colaboradores la situación actual de la organización y así facilitar la definición de factores a considerar en la elaboración de matrices.

4.1.1.1 Diagnóstico: Construcción de matrices PCI, POAM, MEFE, MEFI Y DOFA

4.1.1.1.1 *Perfil de Capacidad Interna – PCI*

Para la elaboración de esta matriz se partió de un listado de más de 52 factores recopilados de las diversas fuentes citadas en el proceso de recopilación e investigación de fuentes de información sobre planeación estratégica. Estos fueron:

Desde la perspectiva de capacidad directiva:

Misión

Visión

Objetivos

Metas, planes y políticas

Imagen corporativa

Control de gestión

Comunicación

Estrategias organizacionales

Autoridad

Manejo de teorías administrativas

Estructura organizacional

Coordinación e integración

Niveles de responsabilidad social

Conocimiento de procedimientos y procesos

Conocimiento de funciones

Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes

Habilidad para atraer y mantener gente altamente creativa

Agresividad para enfrentar la competencia

Toma de decisiones

Liderazgo

Motivación a trabajadores

Preparación profesional

Integridad y ética

Desde la perspectiva de capacidad tecnológica e infraestructura:

Nivel de tecnología utilizada en los proyectos

Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización

Capacidad de innovación

Efectividad en los procesos y la entrega

Valor agregado en los productos

Desarrollo web

Vanguardia tecnológica

Maquinaria y equipos eficientes

Desde la perspectiva de capacidad del talento humano:

Capacidad y desarrollo del manual de funciones

Departamento de personal

Evaluación de desempeño

Nivel académico

Experiencia laboral

Estabilidad laboral

No se presenta rotación

Ausentismo

Sentido de pertenencia y compromiso

Motivación en el trabajo

Nivel de remuneración

Accidentalidad

Desde la perspectiva de capacidad financiera:

- Recursos existentes disponibles
- Estado de pérdidas y ganancias
- Acceso a capital cuando se requiere
- Capacidad de endeudamiento
- Rentabilidad, retorno de la inversión
- Liquidez
- Capacidad financiera para satisfacer la demanda
- Estabilidad de costos
- Habilidad para mantenerse ante la demanda cíclica

Con este insumo se procedió a la selección de aquellos factores que tienen correlación con la ejecución del objeto social de la organización obteniendo como aplicables los siguientes factores:

Tabla 1. Listado de factores para construcción de PCI

Capacidad	Factor	Aplicable
Capacidad directiva	Misión	X
	Visión	X
	Objetivos	X
	Metas, planes y políticas	X
	Control de gestión	X
	Comunicación	X
	Estrategias organizacionales	X
	Manejo de teorías administrativas	X
	Estructura organizacional	X
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	X
	Habilidad para atraer y mantener gente altamente creativa	X
	Agresividad para enfrentar la competencia	X
	Toma de decisiones	X
	Liderazgo	X
Capacidad tecnológica e infraestructura	Capacidad de innovación	X
	Efectividad en los procesos y la entrega	X
	Maquinaria y equipos eficientes	X

Capacidad	Factor	Aplicable
Capacidad del talento humano	Capacidad y desarrollo del manual de funciones	X
	Departamento de personal	X
	Evaluación de desempeño	X
	Experiencia laboral	X
	Estabilidad laboral	X
	Sentido de pertenencia y compromiso	X
Capacidad financiera	Capacidad financiera para satisfacer la demanda	X
	Estabilidad de costos	X
	Habilidad para mantenerse ante la demanda cíclica	X

Fuente: Autoras

Con este insumo se procedió a la selección de aquellos factores que tienen correlación con la ejecución del objeto social de la organización obteniendo como aplicables los siguientes factores:

Tabla 2. PCI

Capacidad	Factor	Fortaleza		Debilidad		Impacto		
		4	3	2	1	Alt	Med	Baj
Capacidad directiva	Misión				1	X		
	Visión				1	X		
	Objetivos				1	X		
	Metas, planes y políticas				1	X		
	Control de gestión				1	X		
	Comunicación		3				X	
	Estrategias organizacionales				1			X
	Manejo de teorías administrativas			2			X	
	Estructura organizacional				1		X	
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		3				X	
	Habilidad para atraer y mantener gente altamente creativa			2				X
	Agresividad para enfrentar la competencia		3					X
	Toma de decisiones		3			X		
	Liderazgo	4					X	

Factor	Fortaleza	Debilidad	Impacto	X				
				1	Alt	Med	Baj	
Capacidad	Efectividad en los procesos y la entrega	4	3	2	1	Alt	Med	Baj
	Maquinaria y equipos eficientes			2			X	
Capacidad del talento humano	Capacidad y desarrollo del manual de funciones			2		X		
	Departamento de personal			2			X	
	Evaluación de desempeño			2				X
	Experiencia laboral	4				X		
	Estabilidad laboral		3			X		
	Sentido de pertenencia y compromiso	4				X		
Capacidad financiera	Capacidad financiera para satisfacer la demanda			2			X	
	Estabilidad de costos			2		X		
	Habilidad para mantenerse ante la demanda cíclica			2		X		

Fuente: Autoras

Tomando como base que: 4 = Fortaleza alta, 3 = Fortaleza baja, 2 = Debilidad baja y 1 = Debilidad alta; podemos concluir que:

En cuanto a fortalezas la empresa cuenta con dos mayores y dos menores de alto impacto, una mayor y dos menores de medio impacto y una menor de bajo impacto.

En cuanto a debilidades se tienen cinco mayores y cuatro menores de alto impacto, una mayor y cinco menores de medio impacto y una mayor y dos menores de bajo impacto.

En total se encontraron ocho fortalezas y dieciocho debilidades. Siendo las más importantes de estas últimas: misión, visión, objetivos, metas, planes y políticas control de gestión.

4.1.1.1.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM

Para la elaboración de esta matriz se continuó con el análisis de 59 factores también obtenidos en el proceso de recopilación e investigación de fuentes de información sobre planeación estratégica. Estos fueron:

Desde la perspectiva del entorno económico:

Inestabilidad económica del país

Tasa de interés

Tasa de cambio
PIB
Crecimiento de la industria
Inflación
Impuestos
Créditos hipotecarios
TLC
Tamaño del mercado
Salario mínimo
Ingreso per cápita

Desde la perspectiva del entorno político:

Política del país
Renovación de mandatos públicos
Credibilidad en instituciones del estado
Leyes de protección al medio ambiente
Gasto publico
Exenciones tributarias
Ley laboral
Seguridad social y parafiscales
Ley tributaria
Plan de ordenamiento territorial
Programas de vivienda
Subsidios
Plan de desarrollo
Tramitología en la obtención de licencias de construcción
Seguridad social y democrática instaurada por el gobierno
Legislación del gobierno para proteger el sector

Desde la perspectiva del entorno social:

Auge en vivienda urbana
Generación de empleo
Liderar proyectos innovadores con impacto social
Tamaño de familias
Empleos formales y dignos
Cultura del ahorro
Estilo de vida
Pensamiento de vivienda propia
Desarrollo de la ciudad
Paz social

Protección de patrimonio cultural
Programas sociales
Problemas de orden público
Desplazamiento forzado

Desde la perspectiva del entorno tecnológico:

Telecomunicaciones
Automatización de los procesos
Facilidad de acceso a la tecnología
Globalización de la información
Disponibilidad de software
Disponibilidad de materiales
Disponibilidad de maquinaria
Velocidad en el desarrollo tecnológico

Desde la perspectiva del entorno competitivo:

Nuevos competidores
Alianzas estratégicas
Aumento de las bases de clientes potenciales
Inversión extranjera en el sector

Desde la perspectiva del entorno geográfico:

Localización geográfica
Uso de suelos
Dificultad de transporte aéreo-terrestre
Contaminación
Amenaza volcánica, sísmica, hídrica, etc.

Una vez aplicados los criterios para determinar los factores aplicables se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 3. Listado de factores para construcción de POAM

Entorno	Factor	Aplicable
Entorno económico	Crecimiento de la industria	X
	Inflación	X
	Impuestos	X
	Tamaño del mercado	X
	Ingreso per cápita	X
Entorno político	Subsidios	X
	Plan de desarrollo	X
Entorno social	Problemas de orden público	X
Entorno tecnológico	Disponibilidad de software	X
	Disponibilidad de maquinaria	X
Entorno competitivo	Nuevos competidores	X
	Alianzas estratégicas	X
Entorno geográfico	Localización geográfica	X
	Amenaza volcánica, sísmica, hídrica, etc.	X

Fuente: Autoras

Procediendo con la selección de factores del medio que afectan a la organización se obtuvo:

Tabla 4. POAM

Entorno	Factor	Oportunidad		Amenaza		Impacto		
		4 Alta	3 Baja	2 Baja	1 Alta	Alto	Medio	Bajo
Entorno económico	Crecimiento de la industria		3			X		
	Inflación				1		X	
	Impuestos				1	X		
	Tamaño del mercado		3			X		
	Ingreso per cápita			2			X	
Entorno político	Subsidios		3			X		
	Plan de desarrollo				1	X		
Entorno social	Problemas de orden publico			2		X		
Entorno tecnológico	Disponibilidad de software		3					X
	Disponibilidad de maquinaria	4						X
Entorno competitivo	Nuevos competidores				1	X		
	Alianzas estratégicas		3			X		
Entorno geográfico	Localización geográfica	4					X	
	Amenaza volcánica, sísmica, hídrica, etc.			2		X		

Fuente: Autoras

Tomando como base que: 4 = Oportunidad alta, 3 = Oportunidad baja, 2 = Amenaza baja y 1 = Amenaza alta; podemos concluir que:

En cuanto a oportunidades del medio la empresa cuenta con cuatro bajas de alto impacto, una alta de medio impacto y una baja de bajo impacto.

En cuanto a amenazas se tienen tres altas y dos bajas de alto impacto, una alta y una baja de medio impacto y ninguna de bajo impacto.

En total se encontraron siete oportunidades y siete amenazas. Siendo las más importantes de estas últimas: inflación, impuestos, plan de desarrollo y nuevos competidores.

4.1.1.1.3 Matriz de evaluación de factores externos – MEFE

Para la elaboración de esta matriz se tienen en cuenta todos los factores de la matriz POAM que tuvieron un impacto alto y aquellos que pese a su nivel de impacto se clasificaron como oportunidad o amenaza alta luego de lo cual se procedió con una ponderación de cada factor de acuerdo a la importancia que representa para la organización. En la etapa de calificación se determinó que, de una escala de 1 a 4, el 3 y el 4 corresponden a oportunidades bajas y altas respectivamente. En cuanto a las amenazas, las altas corresponderán se calificarán con 1 y las bajas con 2. Así:

Tabla 5. MEFE

Factor externo clave	Ponderación	Calificación	Promedio
Crecimiento de la industria	10%	3	0,3
Inflación	11%	1	0,11
Impuestos	7%	1	0,07
Tamaño del mercado	13%	3	0,39
Subsidios	8%	3	0,24
Plan de desarrollo	5%	1	0,05
Problemas de orden publico	5%	2	0,1
Disponibilidad de maquinaria	4%	4	0,16
Nuevos competidores	11%	1	0,11
Alianzas estratégicas	11%	3	0,33
Localización geográfica	10%	4	0,4
Amenaza volcánica, sísmica, hídrica, etc.	5%	2	0,1
TOTAL	100%		2,36

Fuente: Autoras

Determinando como umbral un 2,5 sobre una escala de 4, y con un resultado de 2,36 en la MEFE se tiene que el entorno de la empresa tiende más a las amenazas que a las oportunidades.

4.1.1.1.4 Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

Para la elaboración de esta matriz se tienen en cuenta todos los factores de la matriz PCI que tuvieron un impacto alto y aquellos que pese a su nivel de impacto se clasificaron como fortaleza o debilidad mayor luego de lo cual se procedió con una ponderación de cada factor de acuerdo a la importancia que representa para la organización. En la etapa de calificación se determinó que, de una escala de 1 a 4, el 3 y el 4 corresponden a fortalezas menores y mayores respectivamente. En cuanto a las debilidades, las mayores corresponderán se calificarán con 1 y las menores con 2. Así:

Tabla 6. MEFI

Factores internos claves de éxito	Ponderación	Calificación	Promedio
Misión	10%	1	0,1
Visión	10%	1	0,1
Objetivos	10%	1	0,1
Metas, planes y políticas	10%	1	0,1
Control de gestión	7%	1	0,07
Estrategias organizacionales	7%	1	0,07
Estructura organizacional	8%	1	0,08
Toma de decisiones	5%	3	0,15
Liderazgo	3%	4	0,12
Efectividad en los procesos y la entrega	7%	2	0,14
Capacidad y desarrollo del manual de funciones	9%	2	0,18
Experiencia laboral	2%	4	0,08
Estabilidad laboral	3%	3	0,09
Sentido de pertenencia y compromiso	2%	4	0,08
Estabilidad de costos	4%	2	0,08
Habilidad para mantenerse ante la demanda cíclica	3%	2	0,06
TOTAL	100%	33	1,6

Fuente: Autoras

Determinando como umbral un 2,5 sobre una escala de 4, y con un resultado de 1,60 en la MEFI se tiene que el entorno de la empresa tiende más a las debilidades que a las fortalezas.

4.1.1.1.5 Matriz DOFA

Esta tabla es el resultado del análisis de la MEFE y la MEFI con el fin de generar estrategias que permitan Usar las habilidades para convertirlas en ventajas y evitar las amenazas y superar o reducir las debilidades aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas.

Tabla 7. DOFA

Matriz DOFA	Fortalezas	Debilidades
	F1. Liderazgo	D1. Misión
	F2. Experiencia laboral	D2. Visión
	F3. Sentido de pertenencia y compromiso	D3. Objetivos
	F4. Toma de decisiones	D4. Metas, planes y políticas
	F5. Estabilidad laboral	D5. Control de gestión
		D6. Estrategias organizacionales
		D7. Estructura organizacional
		D8. Efectividad en los procesos y la entrega
		D9. Capacidad y desarrollo del manual de funciones
		D10. Estabilidad de costos
		D11. Habilidad para mantenerse ante la demanda cíclica
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Disponibilidad de maquinaria	F1.F4.O3.O4.O6. Aprovechar la capacidad directiva para gestionar alianzas que permitan la expansión de los clientes aprovechando así el tamaño de mercado y el crecimiento de la industria. En esta estrategia se considera la capacidad de negociación con el proveedor Solla S.A.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,O3.O4. Reducir las debilidades con el diseño de misión, visión, objetivos, metas, planes, políticas, control, estrategias, manual de funciones y mejora de la estructura organizacional. Esto con el fin de aprovechar el crecimiento de la industria y el tamaño del mercado.
O2. Localización geográfica		
O3. Crecimiento de la industria		
O4. Tamaño del mercado		
O5. Subsidios		
O6. Alianzas estratégicas		

	F1.F4. O2.O6. Aprovechar la ubicación estratégica para la consecución de nuevos clientes en la región. F2.F3.F4. Aprovechar la motivación de los colaboradores incentivando sus contribuciones a las actividades necesarias para la implementación del sistema. O5. Gestionar la posibilidad de consecución de subsidios gubernamentales para empresas de tipo agropecuarias, generadoras de empleo, nuevas empresas, etcétera; que apliquen a la organización.	entrega o con la adquisición de nueva flota de transporte. D10.D11.O6. Asegurar la permanencia en el mercado con nuevas alianzas estratégicas o mejoras en las actuales.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Inflación	F1.F4.A1.A2.A3. Generar estrategias de negocios que beneficien a los clientes que puedan llegar a verse afectados en su capacidad de compra debido a la inflación, impuestos y plan nacional de desarrollo. F1.A4. Hacer uso del liderazgo para contrarrestar las acciones de la competencia que puedan afectar el crecimiento de la organización. F4.A5.A6. Toma oportuna de decisiones ante eventos como paros, protestas, inundaciones, etcétera; que puedan afectar el desarrollo del negocio.	D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4. Reducir las debilidades con el diseño de misión, visión, objetivos, metas, planes, políticas, control, estrategias, manual de funciones y mejora de la estructura organizacional. Esto con el fin de anticipar y contrarrestar las acciones de los actuales y nuevos competidores. D8.A5. Mejorar los procesos de entrega con planes de contingencia ante eventos como paros, bloqueos, protestas, etcétera.
A2. Impuestos		
A3. Plan de desarrollo		
A4. Nuevos competidores		
A5. Problemas de orden publico		
A6. Amenaza volcánica, sísmica, hídrica, etc.		

Fuente: Autoras

Se puede observar entonces que de esta matriz se desprenden una serie de estrategias que deben ser abordadas detalladamente en los siguientes numerales. Estas estrategias son:

Desde FO

F1.F4.O3.O4.O6. Aprovechar la capacidad directiva para gestionar alianzas que permitan la expansión de los clientes aprovechando así el tamaño de mercado y el crecimiento de la industria. En esta estrategia se considera la capacidad de negociación con el proveedor Solla S.A.

F1.F4.O1. Gestionar proveedores logísticos de transporte o la adquisición de nueva flota para entrega de la mercancía.

F1.F4. O2.O6. Aprovechar la ubicación estratégica para la consecución de nuevos clientes en la región.

F2.F3.F4. Aprovechar la motivación de los colaboradores incentivando sus contribuciones a las actividades necesarias para la implementación del sistema.

O5. Gestionar la posibilidad de consecución de subsidios gubernamentales para empresas de tipo agropecuarias, generadoras de empleo, nuevas empresas, etcétera; que apliquen a la organización.

Desde DO

D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,O3.O4 Reducir las debilidades con el diseño de misión, visión, objetivos, metas, planes, políticas, control, estrategias, manual de funciones y mejora de la estructura organizacional. Esto con el fin de aprovechar el crecimiento de la industria y el tamaño del mercado.

D8.O1.O6. Mejorar los procesos de entrega con proveedores logísticos en entrega o con la adquisición de nueva flota de transporte.

D10.D11.O6. Asegurar la permanencia en el mercado con nuevas alianzas estratégicas o mejoras en las actuales.

Desde FA

F1.F4.A1.A2.A3. Generar estrategias de negocios que beneficien a los clientes que puedan llegar a verse afectados en su capacidad de compra debido a la inflación, impuestos y plan nacional de desarrollo.

F1.A4. Hacer uso del liderazgo para contrarrestar las acciones de la competencia que puedan afectar el crecimiento de la organización.

F4.A5.A6. Toma oportuna de decisiones ante eventos como paros, protestas, inundaciones, etcétera; que puedan afectar el desarrollo del negocio.

Desde DA

D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4. Reducir las debilidades con el diseño de misión, visión, objetivos, metas, planes, políticas, control, estrategias, manual de funciones y mejora de la estructura organizacional. Esto con el fin de anticipar y contrarrestar las acciones de los actuales y nuevos competidores.

D8.A5. Mejorar los procesos de entrega con planes de contingencia ante eventos como paros, bloqueos, protestas, etcétera.

4.1.2. Análisis del panorama de la organización con base en diagnóstico organizacional.

En este numeral se abordará el análisis de la situación actual de la organización con base en la metodología planteada en el numeral 3.1 respecto a factores varios de la planeación estratégica así como en las matrices desarrolladas.

4.1.2.1 Situación estratégica actual.

Se partirá de la descripción de la situación actual de CAMPO NUEVO DEL ORIENTE respecto a los principios estratégicos básicos como intenciones, misión, visión, perfiles de cargos documentados, etcétera.

Intenciones: Si bien es obvio que la gerencia de la empresa tiene como perspectiva el crecimiento, la consolidación y la sostenibilidad financiera, no cuenta actualmente con unas intenciones definidas que apalancen dicha posición consolidándola como objetivo y que sirvan de base para el despliegue de una planeación estratégica definida. Esta situación deriva en las debilidades y amenazas D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9 Y A4 identificadas en la DOFA.

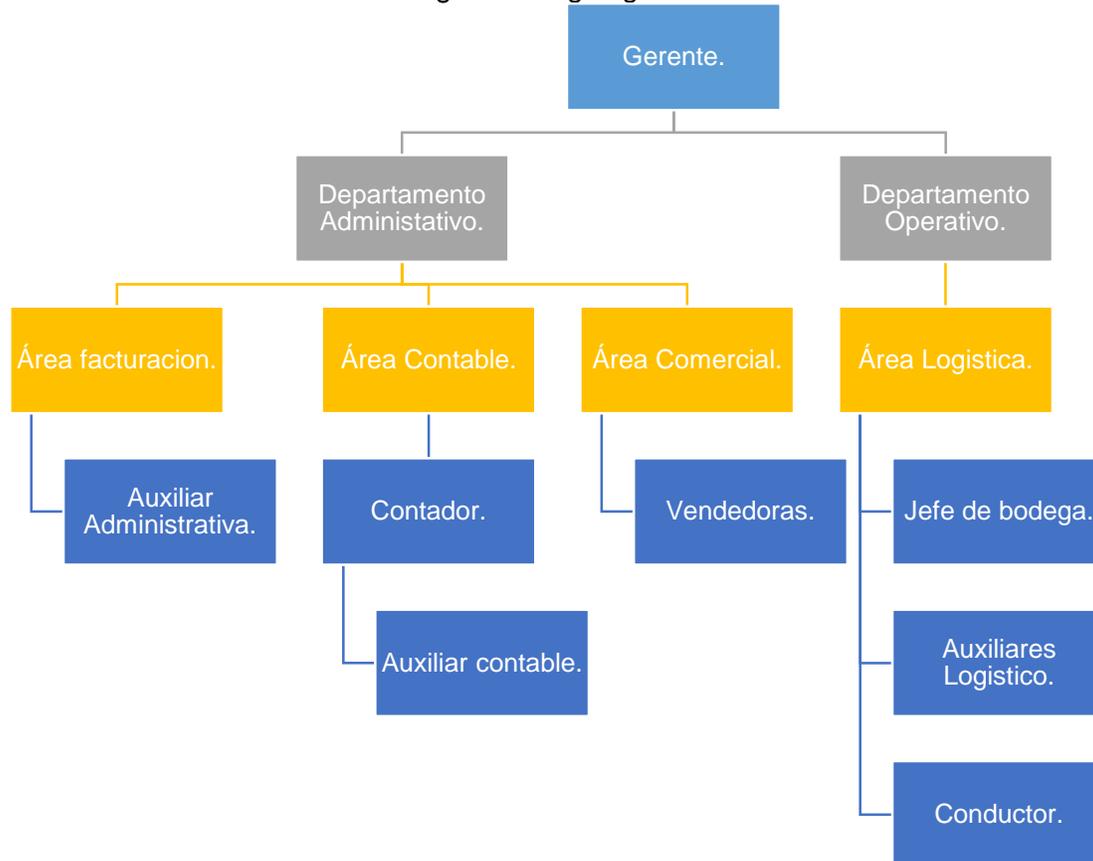
Misión: Campo nuevo del oriente S.A.S. no ha definido formalmente su visión con lo cual se asocian las debilidades y amenazas D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9 Y A4 identificadas en la DOFA.

Visión: Campo nuevo del oriente S.A.S. no cuenta oficialmente con una visión que le permita proyectar sobre esta sus estrategias a mediana y largo plazo, con lo cual al igual que en la misión se vinculan las debilidades y amenazas D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9 Y A4 identificadas en la DOFA.

Control de Gestión. No existe un procedimiento de control de gestión que permita realizar seguimiento y evaluación de manera estructurada a los objetivos latentes de la organización. En vista de la estructura de CAMPO NUEVO DEL ORIENTE el control se ejecuta directamente desde la gerencia con apoyo de la auxiliar administrativa quienes requieren urgentemente de una herramienta que les permita facilitar el seguimiento, la generación de alertas y la toma de decisiones. Esta carencia también está relacionada con las debilidades y amenazas D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9 Y A4 identificadas en la DOFA.

Estructura organizacional. CAMPO NUEVO DEL ORIENTE cuenta con una estructura organizacional simple pero acorde a su tamaño y número de colaboradores, así:

Figura 1. Organigrama



Fuente: Autoras

Capacidad y desarrollo del manual de funciones. Se cuenta actualmente con una definición básica de los perfiles de cargo que presenta falencias tanto en la descripción de los requisitos como en la definición de funciones. Carece además de la definición de competencias. Esto se trabajará desde las estrategias relacionadas con las debilidades y amenazas D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9 Y A4 identificadas en la DOFA.

Tabla 8. Perfiles del cargo actuales

PERSONAL	FUNCIONES
Vendedores	*Visita a clientes
	*Atención al cliente
	*Realizar inventario en cada veterinaria
	*Toma de pedidos
	*Impulso
Auxiliar Logístico de Bodega	*Cargue y descargue de bultos y paquetes de alimento concentrado.
	*Inventario Semanal.
	*Aseo en bodega de almacenamiento.
	*Organiza y ordena la posición de cada bulto de concentrado en su respectiva estiba.
Auxiliar Administrativa Comercial	*Interactuar con los clientes y terceros, gestionar archivos y resolver reclamos encargándose de los requerimientos de manera eficaz llevando a cabo seguimientos manteniendo buenas relaciones con los clientes.
	*Atención de llamadas telefónicas, correos electrónicos y programación de agenda para coordinar reuniones, entrevistas, eventos, citas y demás actividades afines.
	*Recibir correspondencia y entregar documentos al gerente.
	*Redactar, validar y archivar documentos, tales como reportes, memos, recibos, hojas de cálculo Excel y otros documentos administrativos.
	*Realizar cotizaciones a clientes, gestionar y realizar facturas de venta.
	*Manejo material informático como ordenadores, impresoras, escáner.
	*Realizar informes mensuales de ventas y promociones.
	*Monitorear correos entrantes de manera constante.

Auxiliar Contable	*Tramitación de expedientes y procesos administrativos.
	*Mantener su área de trabajo limpia y ordenada.
	*Recibe, clasifica, examina, codifica y efectúa registro contable de documentos.
	*Revisa y compara lista de pagos, cheques, comprobantes y otros registros con las cuentas contables.
	*Recibe los ingresos, cheques, órdenes de pago y demás asignándoles el número de comprobante
	*Elabora relaciones de gastos e ingresos.
	*Revisar y verificar planillas tributarias.
	*Codificación de las diferentes cuentas bancarias.
	*Archivar documentos de uso y control interno.
	*Totaliza los ingresos y egresos, emite informes de resultados.
	*Participa en la elaboración de inventarios.
	*Paga Nómina a los empleados.
Jefe de Bodega	*Recibe, revisa y organiza la mercancía adquirida por la distribuidora.
	*Llevar control de la mercancía que ingresa y egresa del almacén.
	*Participa en la realización de inventarios.
	*Elabora guías de despacho o remisiones.
	*Seguimiento a la mercancía habiente en el almacén.
	*Mantiene en orden el sitio de trabajo, reportando la existencia de anomalías.
	* Otras tareas afines que le sean asignada.

Conductor	*Cargar de paquetes a entregar.
	*Comparar la lista de envíos con los formatos de envíos y entregas.
	*Establecer la mejor ruta para la entrega de la mercancía.
	*Conocer y verificar las direcciones de entrega.
	*Analizar las rutas posibles.
	*Seleccionar las rutas más eficaces de entrega.
	*Revisar los niveles de gasolina, aceite y demás líquidos del vehículo.
	*Inspeccionar el vehículo para descartar el mal funcionamiento.
	*Estacionar en lugares permitidos o destinados para la carga y descarga de mercancía, así como entrega de mercancía.
	*Entregar la mercancía al destinatario correspondiente.
	*Regresar la mercancía a la bodega de la empresa cuando su entrega no haya sido efectiva.
	*Cobrar el costo de cada factura y entregar dinero recibido en la empresa con su respectiva planilla de entrega a clientes.
	Gerente
	*Registrar la ejecución efectiva de esas tareas.
	*Atender a las contingencias administrativas.
	*Evaluar el desempeño de sus empleados, la ejecución de las tareas.
	*Comunicarse de manera permanente con sus empleados con el fin de conocer la ejecución de las tareas y la posibilidad de realizar tareas conjuntas.
	*Conocer resultados de satisfacción de los clientes.
	*Decidir estratégicamente sobre la incorporación de productos o servicios nuevos.
	*Mantener una buena relación con los clientes corporativos y gestionar la consecución de nuevos.
	*Seleccionar el personal idóneo.
	*Autorizar cheques, pagos y demás relacionados con los aspectos financieros de la empresa.
	*Mantener buenas relaciones con los proveedores.
	*propender por un buen ambiente de trabajo en el cual se dé a conocer en todo momento la filosofía de la organización.

Fuente: Autoras

Objetivos. Como se registró previamente, CAMPO NUEVO DEL ORIENTE no tiene definidos formalmente unos objetivos estratégicos que le permitan trabajar a partir de una

planeación para la consecución de los mismos. Estos objetivos deben formularse en los factores identificados en la DOFA.

Estrategias. Si así se puede denominar, la estrategia actual de la organización se basa en incrementar el número de ventas. La empresa ha identificado empíricamente varios de sus riesgos y oportunidades pero al no contar con un plan estratégico no logra abordarlos de manera eficaz al igual que tampoco logra determinar el derrotero a seguir para cumplir con los resultados esperados.

Objetivos anuales. Vistos teóricamente como objetivos en el largo plazo, se evidencia la preocupación de la gerencia por la perduración de la empresa en el tiempo, más aún cuando es una dirección dueña de la organización. Sin embargo, tampoco existe un plan detallado al respecto.

Plan de acción. Finalmente y como ha sido evidente a lo largo del desarrollo de este documento, no existe un plan de acción organizado como cúspide de una formulación estratégica que se enfoque prioritariamente para cumplir con los objetivos tácitos y las aspiraciones de la gerencia.

4.1.3. Planteamiento de estrategias para el mejoramiento estratégico de la organización.

Una vez determinada la situación actual de CAMPO NUEVO DEL ORIENTE se procederá con el planteamiento de estrategias ajustadas al diagnóstico previo con el fin de dar cumplimiento al objetivo principal de este proyecto, es decir, formular una propuesta de mejora de los procesos estratégicos de la empresa para su buen desempeño.

Llegados a esta instancia es importante recapitular, por lo tanto se tiene que:

CAMPO NUEVO DEL ORIENTE S.A.S. es una organización dedicada a la venta de alimentos balanceados, alimentos para mascotas, alimentos premezclas y materias primas. Cuenta con una única sede y una estructura jerárquica vertical en cabeza del gerente que a su vez es socio dueño. Cuenta con nueve trabajadores, tres computadores, un servidor y muebles y enseres de oficina.

Sus clientes principales son Veterinaria la Red, Maxcotas Center S.A., Petrocasino S.A. y Petservice. Su principal y único proveedor es Solla S.A. Su principal fuente de ingresos

corresponde a negociaciones con clientes externos al área metropolitana por compra de toneladas de productos balanceados.

El esquema actual de capacitación de sus empleados cumple con una periodicidad bimestral, la contratación de los colaboradores se realiza de manera directa por el gerente y en la parte normativa cuenta con reglamento interno de trabajo.

Su operación está soportada en el software World Office el cual es manejado por una sola persona. La política contable se rige bajo las normas NIIF. En cuanto a su red tecnológica, cuenta con una red tipo LAN por lo cual solo para los usuarios que se encuentren conectados a esta podrán acceder a la información. Cada estación de trabajo es manejada por un usuario y se accede a ella con contraseña. Se realiza una copia de seguridad diaria de tipo local al final de la jornada la cual es ubicada posteriormente en una memoria extraíble. Se realiza un mantenimiento preventivo trimestral a los equipos de cómputo por parte de un servicio tercerizado. El antivirus usado es Windows Defender, el cual viene incorporado en Windows 7 que es el sistema operativo que manejan los equipos.

La documentación se maneja en A-Z de activos fijos, donde se relaciona la compra de los equipos adjuntado las facturas de compra, soportes de mantenimientos y depreciación mensual.

La flota de transporte cuenta con pólizas de todo riesgo.

Una vez consolidadas estas generalidades se procede con el planteamiento estratégico de la siguiente manera:

4.1.3.1 Ejecución: abordando estratégicamente los factores plasmados en la DOFA.

Se inicia entonces con el planteamiento de unas intenciones las cuales dan origen posteriormente a la definición de misión y visión derivado todo del trabajo de investigación y de campo, apuntándole siempre a las estrategias resultantes de los análisis de las matrices desarrolladas y bajo los lineamientos expresados en el numeral 3.1.1.2 que a su vez se fundamentó en las teorías de (Fleitman, 2000), (Jonsson & Devonish, 2009), (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012) y (Thompson, 2006).

Intenciones: Satisfacción del cliente, responsabilidad social, satisfacción de los proveedores, desarrollo sostenible y permanencia en el mercado. (Aborda estrategia DOFA D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4.).

Misión: Campo nuevo del oriente S.A.S. es una empresa que construye relaciones sólidas con sus clientes y se compromete con el bienestar y la adecuada nutrición animal a través de la comercialización de alimentos balanceados de la más alta calidad para aves, cerdos y ganado redundando a su vez en ingresos adicionales para sus aliados generando con esto confianza, lealtad y crecimiento recíproco del mercado. (Aborda estrategia DOFA D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4.).

Visión: Campo nuevo del oriente S.A.S. será reconocida en el año 2022 como una de las más grandes distribuidoras de alimentos balanceados en la región Andina. Comprometida con la calidad de los productos que comercializa y la satisfacción de sus clientes. (Aborda estrategia DOFA D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4.).

Control de Gestión. Como parte integral de este proyecto se plantea un proceso de control de gestión que permita realizar seguimiento y evaluación a los objetivos planteados. En vista de la estructura de la organización su responsabilidad recae directamente en la gerencia y en la auxiliar administrativa quienes se reunirán en comités mensuales en los cuales se expondrá el seguimiento realizado a la ejecución de los objetivos mediante matrices de actividades de acompañamiento a la gestión a partir de las cuales se evaluarán los resultados. El seguimiento a las matrices de gestión se hará con el siguiente formato: (Aborda estrategia DOFA D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4.).

Tabla 9. Matriz del Riesgo/Oportunidad

Identificación del Riesgo						Análisis del Riesgo/Oportunidad				Tratamiento				Seguimiento				
Fuente	Clasificación	R/O	Evento	Causa	Consecuencias	Controles Existentes	Probabilidad	Consecuencia	Nivel R/O	Evaluación R/O	Actividad	Responsable	Fecha Implementación	Recursos	Evidencia	Fecha	Responsable	Observaciones

Fuente: Autoras

Dónde:

- **Fuente:** DOFA, Tiene su origen en los factores de las MEFE y MEFI.
- **Clasificación:** Según ejercicio realizado en las matrices puede ser Fortaleza o Debilidad Menor o Mayor y/o Amenaza u Oportunidad Baja o Alta.
- **Riesgo/Oportunidad:** Según clasificación de la fuente.
- **Evento:** Cambio en el proceso originado por la fuente.
- **Causa:** El qué y Por qué de la fuente.
- **Consecuencias:** Impacto de los objetivos producto del evento.
- **Controles existentes:** Mecanismos que permiten prevenir o reducir efectos no deseados (riesgo) o aumentar los efectos deseables (oportunidad), en la actualidad.

- **Análisis del Riesgo/Oportunidad:** El líder encargado calculará el nivel de riesgo u oportunidad. Para ello tomará en consideración las siguientes variables de probabilidad y consecuencia (Riesgo u Oportunidad), utilizando la escala detallada así:

Tabla 10. Criterios para determinar el Riesgo y la Oportunidad

Probabilidad	1	Improbable	Puede ocurrir solamente en circunstancias excepcionales.
	2	Raro	El evento podría ocurrir en algún momento y se considera que es difícil que suceda.
	3	Posible	El evento puede suceder eventualmente.
	4	Probable	El evento puede ocurrir en la mayoría de las circunstancias.
	5	Casi cierto	El evento ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.
Consecuencia Riesgo	1	Insignificante	No hay afectación en los objetivos.
	2	Bajo	Impacto en los objetivos, subsanable inmediatamente.
	3	Medio	Impacto en los objetivos, subsanable con ayuda de terceros o políticas internas.
	4	Grave	Incumplimiento total en los objetivos.
	5	Muy Grave	Perdida en la capacidad de operación de la organización para el logro de los objetivos.
Consecuencia Oportunidad	1	Insignificante	No se alcanza algún objetivo ni trae algún beneficio para la organización
	2	Baja	Se alcanza un mínimo de objetivos o trae algún beneficio para la organización.
	3	Media	Se alcanza el cumplimiento de más de la mitad de los objetivos
	4	Alta	Se podrían alcanzar todos los objetivos
	5	Muy alta	No solo se podrían alcanzar todos los objetivos sino que también traería logros adicionales para la organización.

Fuente: Autoras

- **Evaluación del Riesgo/Oportunidad:** Teniendo en cuenta el resultado del nivel de riesgo u oportunidad, el líder encargado del proceso establecerá la aceptabilidad del mismo. Los niveles se calcularán multiplicando la probabilidad por la consecuencia.

Riesgos con niveles altos (15 -25) son catalogados como Altos, riesgos con niveles (6-12) son catalogados como medios y riesgos con niveles (1-6) y son catalogados como bajos (1-6). Las oportunidades con niveles altos (15 -25) son catalogadas como Gran Oportunidad para mejorar, y las oportunidades con niveles medios (6-12) son catalogadas como Mediana oportunidad para mejorar y con niveles (1-6), son catalogados como Baja Oportunidad para el mejorar.

- **Tratamiento:** De acuerdo con el resultado del Nivel de Riesgo u Oportunidad se establecerá un plan para abordar los riesgos y oportunidades, con el fin de eliminar causas y evitar consecuencias negativas y perseguir impactos positivos.
- **Seguimiento:** El gerente o su designado realizarán seguimiento permanente al cumplimiento de los planes de tratamiento establecidos en la matriz para cada riesgo u oportunidad identificada.

Estructura organizacional. Si bien es recomendable la ampliación de la base de colaboradores con un área ocupada específicamente en el desarrollo de este proyecto, se entiende que no es disposición actual de la gerencia el hacerlo. Por lo anterior se propone la distribución de responsabilidades entre la gerencia y la auxiliar administrativa quienes son las personas cuyo perfil les permite dar desarrollo y continuidad a los objetivos planteados. De igual manera se propone incluir en las jornadas de capacitación bimestrales charlas relacionadas con el mejoramiento de procesos estratégicos así como la contratación de un asesor externo quien trimestralmente realice seguimiento detallado al sistema y proporcione aportes al mismo. (Aborda estrategia DOFA D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4.).

Capacidad y desarrollo del manual de funciones. Se realiza definición de perfiles de cargo para los siete cargos existentes en la organización teniendo en cuenta factores como educación, formación, habilidades, experiencia, funciones y responsabilidades desde la perspectiva PHVA y finalmente las competencias requeridas. (Aborda estrategia DOFA D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4.). En la definición de las competencias se tiene en cuenta una escala de nivel del 1 al 4 para determinar su dominio de esta donde: 1. Muy bajo, 2. Bajo, 3. Medio, 4. Alto.

Tabla 11. Perfil del cargo: Vendedor

Cargo	
Vendedor	
Perfil	
Educación	Tecnólogo en áreas de: ECONOMIA, ADMINISTRACION, CONTADURIA Y AFINES, o en núcleo básico del conocimiento: MERCADEO.
Formación	Herramientas ofimáticas
Habilidades	-Direccionamiento del cliente -Comunicación -Pensamiento ordenado -Orientación a resultados -Tolerancia ante fracaso
Experiencia	Un año en ventas, preferiblemente de productos agropecuarios
Funciones y Responsabilidades	
Planear	-Programar llamadas telefónicas y visitas a entidades para realizar nuevos negocios. -Planificar las visitas para realizar la comercialización.
Hacer	-Analizar y gestionar las bases de datos propias y suministradas, los referidos, observaciones personales en sus labores de campo o por otros medios -Atención al cliente -Realizar inventario en cada veterinaria -Toma de pedidos -Impulso -Realizar el reporte diario de pedidos -Las demás funciones que sean asignadas por su superior inmediato y que se correspondan con la naturaleza de su cargo.
Verificar	-Verificar que los documentos que se entreguen estén correctamente diligenciados. -Verificar que no queden pedidos sin reportar.
Actuar	-Participar en la Evaluación y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que afiancen el cumplimiento de los objetivos del proceso.
Competencias	
Orientación al servicio	4
Capacidad comunicativa	4
Cooperación	3
Pensamiento ordenado	3
Trabajo en equipo	2
Orientación a resultados	4
Atención al detalle	3
Dinamismo y energía	4
Negociación	4

Fuente: Autoras

Tabla 12. Perfil del cargo: Auxiliar logístico de bodega

Cargo	
Auxiliar logístico de bodega	
Perfil	
Educación	Bachiller
Formación	No requerida
Habilidades	-Comunicación -Pensamiento ordenado -Orientación a resultados -Atención al detalle
Experiencia	Seis meses de experiencia adquirida con el ejercicio de cualquier empleo, preferiblemente en manejo de bodega
Funciones y Responsabilidades	
Planear	-Planificar los cargues diarios de mercancía
Hacer	-Cargue y descargue de bultos y paquetes de alimento concentrado. -Aseo en bodega de almacenamiento. -Organiza y ordena la posición de cada bulto de concentrado en su respectiva estiba. -Las demás funciones que sean asignadas por su superior inmediato y que se correspondan con la naturaleza de su cargo.
Verificar	-Realizar inventario semanal y reportar diferencias
Actuar	-Participar en la Evaluación y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que afiancen el cumplimiento de los objetivos del proceso.
Competencias	
Orientación al servicio	3
Capacidad comunicativa	2
Cooperación	4
Pensamiento ordenado	4
Trabajo en equipo	2
Orientación a resultados	3
Atención al detalle	3
Dinamismo y energía	4
Actitud hacia el trabajo	4

Fuente: Autoras

Tabla 13. Perfil del cargo: Auxiliar administrativo/comercial

Cargo	
Auxiliar administrativo/comercial	
Perfil	
Educación	Tecnólogo o estudiante de mínimo 5 semestre en áreas de: ECONOMIA, ADMINISTRACION, CONTADURIA Y AFINES.
Formación	-Herramientas ofimáticas -World Office (impartida)
Habilidades	-Comunicación -Pensamiento ordenado -Orientación a resultados -Observación al detalle -Orientación al cliente -Tolerancia ante fracaso -Dinamismo y energía
Experiencia	Un año como auxiliar de contable, administrativo o secretaria, atención al cliente.
Funciones y Responsabilidades	
Planear	-Reportar las ordenes de pedidos al jefe de bodega -Organizar las rutas de entrega de mercancía -Planificar las respuestas a los correos de acuerdo a prioridades. -Realizar la gestión necesaria para controlar la cartera de las clientes -Planificar los ingresos de los funcionarios nuevos.
Hacer	-Interactuar con los clientes y terceros, gestionar sus requerimientos y resolver sus reclamos de manera eficaz haciendo seguimiento y manteniendo buenas relaciones con ellos. -Atención de llamadas telefónicas, correos electrónicos y programación de agenda para coordinar reuniones, citas, entrevistas, eventos y demás actividades relacionadas. -Recibir correspondencia y entregar documentos al gerente. -Redactar, validar y archivar documentos, tales como reportes, memos, recibos, hojas de cálculo Excel y otros documentos administrativos. -Realizar cotizaciones a clientes, gestionar y realizar facturas de venta. -Manejo material informático como ordenadores, impresoras, escáner. -Realizar informes mensuales de ventas y promociones. -Monitorearlos correos institucionales constantemente. -Realizar compras a proveedores -Las demás funciones que sean asignadas por su

	superior inmediato y que se correspondan con la naturaleza de su cargo.
Verificar	-Validar el inventario para realización de compras
Actuar	-Participar en la Evaluación y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que afiancen el cumplimiento de los objetivos del proceso.
Competencias	
Orientación al servicio	4
Capacidad comunicativa	4
Cooperación	4
Pensamiento ordenado	4
Trabajo en equipo	3
Orientación a resultados	3
Atención al detalle	4
Dinamismo y energía	3
Negociación	3
Actitud hacia el trabajo	4

Fuente: Autoras

Tabla 14. Perfil del cargo: Auxiliar contable

Cargo	
Auxiliar contable	
Perfil	
Educación	Tecnólogo o estudiante de mínimo sexto semestre en núcleo básico de conocimiento de CONTADURIA PUBLICA.
Formación	-Herramientas ofimáticas -World Office (impartida)
Habilidades	-Pensamiento ordenado -Atención al detalle -Trabajo en equipo -Dinamismo y energía
Experiencia	Un año como auxiliar de contable.
Funciones y Responsabilidades	
Planear	-Planificar los pagos de las facturas (proveedores, recibos públicos, etc.) con fecha de vencimientos y las obligaciones adquiridas por la administración. Planificar el pago de la nómina.
Hacer	-Tramitación de expedientes y procesos administrativos. -Mantener su área de trabajo limpia y organizada. -Recibir, validar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos. -Revisar y comparar listas de pagos, comprobantes, cheques y otros registros respecto a las cuentas contables correctas. -Recibir los ingresos, documentos anulados y órdenes de pago asignándoles un número de comprobante. -Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos. -Revisar y verificar planillas tributarias. -Revisar y realizar la codificación de las cuentas bancarias. -Archivar documentos contables para gestión y control interno. -Totalizar las cuentas de ingresos y egresos -Generar un informe de resultados. -Participa en la elaboración de inventarios. -Pago de la nómina. -Las demás funciones que sean asignadas por su superior inmediato y que se correspondan con la naturaleza de su cargo.
Verificar	-Verificar que los documentos soportes de los gastos, cumplan con los requisitos legales y tributarios. -Verificar que las facturas y cuentas por pagar tengan las autorizaciones y cumplan con los requisitos legales y tributarios.

	-Verificar que el movimiento de las cuentas contables se relacione al gasto correspondiente. -Verificar la efectividad de los procesos generados por World Office (Iva – costo).
Actuar	-Participar en la Evaluación y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que afiancen el cumplimiento de los objetivos del proceso.
Competencias	
Orientación al servicio	4
Capacidad comunicativa	3
Cooperación	4
Pensamiento ordenado	4
Trabajo en equipo	3
Orientación a resultados	4
Atención al detalle	4
Dinamismo y energía	3
Negociación	1
Actitud hacia el trabajo	4

Fuente: Autoras

Tabla 15. Perfil del cargo: Conductor

Cargo		Conductor
Perfil		
Educación	Bachiller	
Formación	-Manejo defensivo (impartida)	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación a resultados -Trabajo en equipo -Dinamismo y energía -Pensamiento ordenado 	
Experiencia	Un año en cargos relacionados.	
Funciones y Responsabilidades		
Planear	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar los niveles de gasolina y demás líquidos del vehículo. -Inspeccionar el vehículo para validar su buen funcionamiento. -Alistamiento del vehículo para la labor diaria -Analizar todas las rutas posibles. -Establecer rutas eficientes para la entrega de la mercancía. -Validar las direcciones de entrega. 	
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> -Verificar el cargue de la mercancía que va a ser entregada. -Comparar la lista de la mercancía con la documentación de envíos y entregas. -Estacionar en lugares permitidos o destinados para la carga y descarga de mercancía, así como entrega de mercancía. -Entregar la mercancía al destinatario correspondiente. -Regresar la mercancía a la bodega de la empresa cuando su entrega no haya sido efectiva. -Cobrar el costo de cada factura y entregar dinero recibido en la empresa con su respectiva planilla de entrega a clientes. -Las demás funciones que sean asignadas por su superior inmediato y que se correspondan con la naturaleza de su cargo. 	
Verificar	-Verificar que los documentos y el dinero a entregar a la empresa estén completos.	
Actuar	-Participar en la Evaluación y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que afiancen el cumplimiento de los objetivos del proceso.	
Competencias		
Orientación al servicio	4	
Capacidad comunicativa	3	

Cooperación	4
Pensamiento ordenado	4
Trabajo en equipo	4
Orientación a resultados	3
Atención al detalle	3
Dinamismo y energía	4
Negociación	2
Actitud hacia el trabajo	4

Fuente: Autoras

Tabla 16. Perfil del cargo: Jefe de bodega

Cargo		Jefe de bodega
Perfil		
Educación	Bachiller	
Formación	-Manejo de inventarios (impartida)	
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> -Pensamiento ordenado -Orientación a resultados -Observación al detalle -Labores en conjunto -Tolerancia al fracaso -Dinamismo y energía 	
Experiencia	Un año como jefe de bodega en empresas de consumo masivo	
Funciones y Responsabilidades		
Planear	-Planificar los cargues extraordinarios de mercancía	
Hacer	<ul style="list-style-type: none"> -Recibe, revisa y organiza la mercancía adquirida por la distribuidora. -Llevar control de la mercancía que ingresa y sale del almacén. -Colabora en la realización de inventarios periódicos. -Elabora guías de despacho o remisiones. -Seguimiento a la mercancía existente en el almacén -Mantener en orden el sitio de trabajo, reportando anomalías existentes. -Las demás funciones que sean asignadas por su superior inmediato y que se correspondan con la naturaleza de su cargo. 	
Verificar	-Verificar el inventario semanal y validar diferencias reportadas por el auxiliar de bodega.	
Actuar	-Participar en la Evaluación y toma de acciones correctivas, preventivas y de mejora que afiancen el cumplimiento de los objetivos del proceso.	
Competencias		
Orientación al servicio	4	
Capacidad comunicativa	3	
Cooperación	4	
Pensamiento ordenado	4	
Trabajo en equipo	3	
Orientación a resultados	3	
Atención al detalle	3	
Dinamismo y energía	4	
Negociación	1	
Actitud hacia el trabajo	4	

Fuente: Autoras

Tabla 17. Perfil del cargo: Gerente

Cargo	
Gerente	
Perfil	
Educación	Profesional en áreas de: ECONOMIA, ADMINISTRACION, CONTADURIA Y AFINES, o en núcleo básico del conocimiento: INGENIERIA INDUSTRIAL Y AFINES, o, INGENIERIA ADMNISTRATIVA Y AFINES.
Formación	-Planeación estratégica -Sistemas de Gestión -Herramientas ofimáticas
Habilidades	-Liderazgo -Comunicación -Planeación estratégica -Desarrollo estratégico del talento humano -Toma de decisiones -Orientación a resultados -Negociación -Capacidad de Análisis y Solución de Problemas
Experiencia	Preferiblemente tres años en cargos gerenciales de empresas de consumo masivo.
Funciones y Responsabilidades	
Planear	-Planificar, asegurar y conducir la ejecución del proceso de planificación estratégica respecto a los lineamientos estratégicos y foco organizacional
Hacer	-Asignar las tareas de sus colaboradores. -Atender a las contingencias administrativas. -Mantener comunicación constante con todas las áreas para conocer la ejecución parcial de las actividades asignadas. -Decidir las políticas financieras de la empresa. -Mantener contacto permanente con los proveedores. -Propender por un buen ambiente de trabajo en el que se ponga en práctica la filosofía de la organización. -Vigilar el desarrollo del objeto de la empresa. -Dirigir las relaciones con proveedores y clientes -definir los presupuestos y generar las políticas administrativas. -Celebrar los contratos y todo tipo de negocios dentro del giro ordinario de las actividades de la empresa. -Ordenar los gastos de acuerdo con el presupuesto y sus facultades especiales. -Decidir la contratación y remoción de los trabajadores para los diversos cargos de conformidad con la planta de

	<p>personal, los requerimientos especiales y con sujeción a las normas laborales vigentes y adoptar las sanciones disciplinarias que le corresponda aplicar.</p> <p>-Ejercer por sí mismo o mediante apoderado especial la representación judicial o extrajudicial de la empresa.</p>
Verificar	<p>-Evaluar el desempeño de sus colaboradores, así como la conjunción de las tareas que ellos realizan a los fines de los objetivos generales de la empresa.</p> <p>-Evaluar el desempeño del proceso a través del cálculo y análisis de datos de los informes y la matriz de riesgos y oportunidades, identificando oportunidades para el mejoramiento del proceso.</p> <p>-Verificar que los procedimientos, mecanismos e instrumentos establecidos, desarrollen las políticas establecidas.</p>
Actuar	<p>-Evaluar y tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora que asegure el cumplimiento de los objetivos.</p>
Competencias	
Orientación al servicio	4
Capacidad comunicativa	4
Cooperación	4
Liderazgo estratégico	4
Pensamiento ordenado	4
Desarrollo estratégico del talento humano	4
Trabajo en equipo	4
Orientación a resultados	4

Fuente: Autoras

Objetivos. A continuación se definen una serie de objetivos que se estima contribuyen al cumplimiento de la misión y que surgen a raíz de la DOFA previamente elaborada.

- Ampliar la base de clientes mediante la consolidación del acuerdo de distribución con el proveedor Solla S.A. o con convenios alternativos de distribución con otros proveedores que permitan la diversificación y la disminución de costos de adquisición del producto. (Aborda estrategias F1.F4.O3.O4.O6., D10.D11.O6. y F1.F4.A1.A2.A3.).
- Mejorar los procesos de distribución de los productos con adquisición de flota de transporte o convenios de entrega. (Aborda estrategias F1.F4.O1. y D8.O1.O6.).
- Expansión de clientes a través de relacionamiento comercial en eventos regionales de tipo agropecuario. (Aborda estrategia F1.F4. O2.O6.).

- Empoderar y hacer partícipes a los colaboradores de la importancia de su labor en la sostenibilidad y crecimiento de la organización. (Aborda F2.F3.F4.).
- Acceder a subsidios o incentivos gubernamentales. (Aborda estrategia O5.)
- Anticipar y contrarrestar las acciones de la competencia mediante un plan de acción diseñado para tal fin. (Aborda estrategias F1.A4. y D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4.).
- Anticipar y contrarrestar acciones como paros, bloques y similares que afecten el desarrollo del negocio. (Aborda estrategias F4.A5.A6. y D8.A5.).

Estrategias. Su fundamento será el avance de los objetivos anuales y de largo plazo enfocada en la expansión geográfica, la diversificación, La mejora de la experiencia del cliente, la penetración de mercado, y la ejecución de convenios colaborativos gana – gana.

- Generar un acuerdo de cooperación con el proveedor Solla S.A. en el cual se plantee un compromiso de exclusividad con incremento en el volumen de ventas a cambio de la disminución en el costo de adquisición del producto. (Aborda estrategias F1.F4.O3.O4.O6., D10.D11.O6. y F1.F4.A1.A2.A3.).
- Como estrategia alternativa a la anterior se plantea la generación de convenios de distribución con otros proveedores con el fin de diversificar las marcas de productos comercializados y estimular la disminución de los costos de adquisición del producto con base en la libre competencia. (Aborda estrategias F1.F4.O3.O4.O6., D10.D11.O6. y F1.F4.A1.A2.A3.).
- Planificar el recambio de la flota de transporte actual adquiriendo un vehículo con mayor capacidad de carga que el actual. (Aborda estrategias F1.F4.O1. y D8.O1.O6.).
- Gestionar convenios de logística de entrega de productos como alternativa a la mejora de la flota de transporte. De igual manera puede constituir un valor agregado al evitar al cliente foráneo la responsabilidad de transporte del producto. (Aborda estrategias F1.F4.O1. y D8.O1.O6.).
- Participar en eventos regionales de tipo agropecuario con el fin de incrementar las posibilidades de expansión de clientes regionales. (Aborda estrategia F1.F4.O2.O6.).
- Constituir un grupo foco con los colaboradores incentivando sus aportes a las actividades necesarias para la implementación del sistema. (Aborda F2.F3.F4.).
- Contratar una asesoría jurídica que permita determinar la posibilidad de acceder a subsidios o incentivos gubernamentales. (Aborda estrategia O5.)
- Realizar un análisis de la competencia incluyendo al menos dos de las empresas líderes del mercado con el fin de conocer la situación actual de Campo Nuevo del

Oriente respecto a ellas. (Aborda estrategias F1.A4. y D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4.).

- Generar un plan de acción desplegable en eventos como paros de transportadores, bloqueos de vías, problemas de orden público y desastres naturales como anegaciones que afecten el desarrollo del negocio. (Aborda estrategias F4.A5.A6. y D8.A5.).

Objetivos anuales.

- Lograr en el transcurso de un año un acuerdo de exclusividad con el proveedor Solla S.A. con el fin de incrementar el volumen de ventas a cambio de la disminución en el costo de adquisición del producto. Se plantea una ejecución (Aborda estrategias F1.F4.O3.O4.O6., D10.D11.O6. y F1.F4.A1.A2.A3.).
- Buscar convenios de distribución con otros proveedores con el fin de diversificar las marcas de productos comercializados y estimular la disminución de los costos de adquisición del producto durante el primer semestre de 2.020. (Aborda estrategias F1.F4.O3.O4.O6., D10.D11.O6. y F1.F4.A1.A2.A3.).
- Gestionar convenios de logística de entrega de productos durante el primer semestre de 2.020. (Aborda estrategias F1.F4.O1. y D8.O1.O6.).
- Participar en al menos un evento de tipo agropecuario al año con el fin de incrementar las posibilidades de expansión de clientes regionales. (Aborda estrategia F1.F4. O2.O6.).
- Constituir de manera inmediata un grupo foco con los colaboradores incentivando sus aportes a las actividades necesarias para la implementación del sistema. (Aborda F2.F3.F4.).
- Contratar durante el primer trimestre de 2.020 una asesoría jurídica que permita determinar la posibilidad de acceder a subsidios o incentivos gubernamentales. (Aborda estrategia O5.)
- Realizar un análisis de la competencia durante el segundo semestre de 2.020 incluyendo al menos dos de las empresas líderes del mercado con el fin de conocer la situación actual de Campo Nuevo del Oriente respecto a ellas. (Aborda estrategias F1.A4. y D1, D2, D3, D4, D5, D6, D7, D9,A4.).
- Idear un plan de acción inmediato desplegable en eventos como paros de transportadores, bloqueos de vías, problemas de orden público y desastres naturales como anegaciones que afecten el desarrollo del negocio. (Aborda estrategias F4.A5.A6. y D8.A5.).

Los objetivos estratégicos han de priorizarse en el apartado Evaluación del Riesgo/oportunidad según la metodología explicada a partir de la Tabla 9. Matriz de Riesgo/Oportunidad

5. CONCLUSIONES

Una vez desarrollada la metodología propuesta es procedente concluir que si bien CAMPO NUEVO DEL ORIENTE es una microempresa joven en el mercado, ha tenido una rápida curva de crecimiento y evolución importante. Esto aunado al apetito de crecimiento de la gerencia deriva en la necesidad manifiesta de esta en cuanto a desarrollar un plan estratégico que le permita crecer de manera constante y enfocada saliendo rápidamente de la zona de riesgo que le implica su permanencia en el mercado que actualmente apenas supera el año de existencia.

Cabe resaltar que el factor humano ha sido determinante en este crecimiento pues su compromiso con la organización presenta altos niveles según se percibió en el trabajo de campo desarrollado.

En cuanto a la problemática encontrada se podría conjugar de la siguiente manera, desde la perspectiva de las principales acciones ejecutadas en este proyecto y que sientan las bases para el posterior desarrollo e implementación del mismo por parte de la organización:

- La empresa carece de un planeamiento estratégico que le permita crecer enfocadamente y en los términos deseados por lo cual se abordó una metodología de fácil comprensión haciendo de este proyecto un pequeño “manual” para la implementación de un plan de desarrollo estratégico.
- Si bien los colaboradores presentan un alto nivel de compromiso, al no contar con un plan de acción manifiesto al cual acogerse no encuentran la manera de generar aportes significativos a la organización. Por esto se hizo un levantamiento de los perfiles de cargo y una definición de roles dentro del planteamiento del sistema.
- En desarrollo del punto anterior se identificó una alta carga de trabajo y responsabilidad en el cargo Auxiliar administrativa/comercial. En cuanto a esto se propone que en el desarrollo estratégico sea considerada tal situación de modo que se considere una redistribución de funciones la cual se puede considerar a partir del mejoramiento de los perfiles de cargo.
- Se percibe cierto nivel de resistencia al cambio por parte de la dirección por lo cual es importante trabajar en ello reiterando el carácter de “manual” de este documento y enfatizando que en él se trató de usar un lenguaje sencillo y de fácil comprensión que genere confianza por ello y facilite la penetración de la gestión estratégica como cultura organizacional.

- En conexión con lo anteriormente dicho, se recomienda altamente considerar la contratación de una asesoría externa que funja de acompañamiento mientras se afianza la gestión como cultura.
- Existe un problema puntual que tiene que ver con el cumplimiento de los tiempos de entrega de la mercancía el cual obedece al tamaño de la flota de transporte actual por lo cual se propuso como un objetivo estratégico la consecución de un camión repartidor de mayor capacidad a cambio del actual. Inicialmente se pensó en otro camión pero esto requeriría la contratación de otro conductor lo cual va en contravía de la decisión actual de la dirección en cuanto al no incremento de la planta de personal.

Ahora bien, dentro de los resultados obtenidos, se considera que el proyecto desarrollado responde a las necesidades actuales de CAMPO NUEVO DEL ORIENTE en cuanto a que plantea los requerimientos más básicos a considerar para generar un proceso de cultura de planeación estratégica que vincule a todos los colaboradores sin toda la parafernalia, como ya se dijo en algún momento, que implica la implementación de un sistema de gestión de grandes proporciones tal como generalmente se concibe por los teóricos de la materia, lo cual facilita la asimilación del mismo en la estructura de la organización.

De cara a los ejecutores de este, es importante resaltar el aprendizaje obtenido al haber realizado el ciclo completo para su creación partiendo con la documentación en la cual se hizo amplio énfasis acudiendo a un extenso número de fuentes que permitieron profundizar en la materia antes de dar el siguiente paso. Continuando luego con la puesta en práctica de la misma sintetizando conocimientos previos, adquiridos, trabajo de campo, relacionamiento a nivel gerencial y largas horas de identificación y análisis de factores que derivaron en una estrategia inicial que se plantea de manera sencilla pero con el rigor de un ejercicio serio y con amplios fundamentos que le otorgan la validez y confiabilidad necesaria.

6. RECOMENDACIONES

Como epílogo de este proyecto es válido registrar las siguientes observaciones las cuales se espera contribuyan a la profundización y/o desarrollo de futuros proyectos que guarden relación con planeación estratégica en pequeñas organizaciones.

En los preliminares se debe tener en cuenta la documentación de manera correcta. Existe amplio material sobre cualquier tema como para limitarse sólo a referencias de Wikipedia o del primer resultado web que arroje Google.

Es importante que este tipo de proyectos no se limiten a su desarrollo como requisito para optar por una titulación por lo cual se hace recomendable dar continuidad a los mismos por parte de sus ejecutores. Ciertamente las empresas valorarían sobremanera el hecho de que sus colaboradores en formación aportaran sus ideas y conocimientos en pro del beneficio de las mismas.

Igualmente, se debe implementar el uso de lenguaje sencillo para transmitir las ideas. Es cierto que en ocasiones se requiere de tecnicismos de difícil pronunciación y entendimiento pero es cierto también que el engolar con palabras innecesarias un proyecto no le da mayor validez o relevancia ni le hace más atractivo al lector. Practicidad sin abandonar la calidad.

Se considera primordial a ser tenido en cuenta por quien quiera desarrollar un proyecto similar el trabajar mancomunadamente con personas conocedoras de la organización objeto del estudio pues esto dará mayor relevancia a la investigación y hará que los resultados obtenidos se ajusten a la realidad fáctica. De nada sirve, como se dijo anteriormente, un trabajo que se fundamente en supuestos u observación simple (esta es sólo un pequeño componente de cualquier proyecto).

Se sugiere incluir un análisis de la competencia para dar mayor contextualización al mercado y a la situación actual de la organización objeto de estudio.

7. REFERENCIAS

- Ackoff, R. (1981). El método del diseño idealizado. New York: Wharton School Publishing.
- Acosta, K. (2019). Proyecto Final de Gestion Estrategica de Mercados. Recuperado de Academia.edu
https://www.academia.edu/4225463/Proyecto_Final_de_Gestion_Estrategica_de_Mercados
- Acuerdo No. 017. (30 de septiembre de 2016). Alcaldía Municipal de Girón. Estatuto tributario del municipio de Girón. Girón, Santander, Colombia.
- Alcaldía Municipal de Girón. (2017). Concepto de uso del suelo. Recuperado de <http://www.giron-santander.gov.co/ciudadanos/Paginas/Concepto-Uso-De-Suelo.aspx>
- Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeación y estrategia. Bogotá: Universidad Santo Tomas de Aquino.
- América Economía. (2017). Una mala planeación puede provocar la muerte de tu empresa. Recuperado de AméricaEconomía.com
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/una-mala-planeacion-puede-provocar-la-muerte-de-tu-empresa>
- Ansoff, H. (2007). Administración estratégica. Hampshire: Palgrave MacMillan.
- Arévalo, N., & Grast, C. (2004). Diseño de una propuesta de mejoramiento de los procesos del área de mercadeo de una franquicia de tarjetas. Recuperado de Universidad Javeriana
<https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis32.pdf>
- Beltrán, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa. Recuperado de Universidad Externado de Colombia
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1574/1426/>
- Benavides, J. (2007). Administración. México: Mc Graw Hill.
- Bouso, A. (2010). Analisis de la gestión estratégica como herramienta para el mejoramiento continuo en la educación superior. Buenos Aires.
- Calidad & Gestión. (2010). Ciclo PDCA - Estrategia para la mejora continua. Recuperado de Calidad & Gestión http://www.calidad-gestion.com.ar/boletin/58_ciclo_pdca_estrategia_para_mejora_continua.html
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Constitución Política de Colombia. (20 de julio de 1991). Gaceta Constitucional No. 116. Art. 2; 4; 6; 15; 23; 38; 48; 58; 60; 62; 64; 74; 78; 86; 208; 267; 277; 333; 335; 363. Bogotá, Colombia.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.

- Decreto 2609. (14 de diciembre de 2012). Diario Oficial No. 48647. Por el cual se reglamenta el Título V de la Ley 594 de 2000, parcialmente los artículos 58 y 59 de la Ley 1437 de 2011 y se dictan otras disposiciones en materia de Gestión Documental para todas las Entidades del Estado. Bogotá, Colombia.
- Decreto 2981. (20 de diciembre de 2013). Diario Oficial 49010. Por el cual se reglamenta la prestación del servicio público de aseo. Bogotá, Colombia.
- Delgado, E. T. (2013). Diseño e implementación de una propuesta de mejora de los procesos administrativos y comerciales en la empresa Cootrasaravita Ltda. Recuperado de Universidad Industrial de Santander <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/147385.pdf>
- DIAN. (2019). DIAN: Consultar validez de factura. Recuperado de <https://muisca.dian.gov.co/WebNumeracionfacturacion/paginas/ConsultarValidezFactura.xhtml>
- DIAN. (2019). DIAN: Consulte su estado RUT. Recuperado de <https://muisca.dian.gov.co/WebRutMuisca/DefConsultaEstadoRUT.faces>
- Directiva Presidencial 04. (3 de abril de 2012). Eficiencia Administrativa y Lineamientos de la Política Cero Papel en la Administración Pública.
- Empresite. (2019). Empresite Colombia: Campo Nuevo del Oriente S.A.S. Recuperado de <https://empresite.economistaamerica.co/CAMPO-NUEVO-ORIENTE-SAS.html>
- Esquembre, J. F., Bellomusto, R., Boggi, C., Garay, M., Morales, J., Remolins, E., & Rivarola, G. (2014). Innovación y gestión estratégica de proyectos. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Facultad de administración Unirosario. (2019). Desafíos actuales de las empresas en Colombia. Recuperado de Universidad del Rosario https://www.urosario.edu.co/urosario_files/ee/ee035291-3f52-4d8a-8eb4-c5d3d22914e5.pdf
- Fernández, R. (2019). Construyendo Xperiencias. Bogotá: EXMA.
- Fleitman, J. (2000). Negocios exitosos. México D.F.: McGraw Hill.
- Florido, M. (2017). Marketing and Web: Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa + Ejemplos. Recuperado de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>
- Fondo Para El Financiamiento Del Sector Agropecuario. (2019). El momento del agro. Recuperado de Finagro.com: <https://www.finagro.com.co/noticias/el-momento-del-agro>
- Gasca, L. (2015). ¿Cómo prevenir el fracaso de tu negocio? Recuperado de Forbes México <https://www.forbes.com.mx/como-prevenir-el-fracaso-de-tu-negocio/>
- Giraldo Ocampo, J. D. (2016). Gerencia Estratégica. Recuperado de Notas de cursos Ing. Julián Giraldo: <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/gerenciaestrategica/>

- Gómez, D., Pérez, M., & Curbelo, I. (2005). Gestión del conocimiento y su importancia en las organizaciones. La Habana.
- Gómez, G. (1994). Planeación y organización de empresas. México: Mc Graw Hill.
- Gómez, J. I. (2016). ¿Cómo implementar la estrategia en nuestras organizaciones? Recuperado de Dinero <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/como-implementar-la-estrategia-en-nuestras-organizaciones-jorge-gomez/239380>
- ICA. (2019). ICA: Consultas. Recuperado de <https://consultas.ica.gov.co/citizen/validate.ica>
- Icontec. (2015). NTC-ISO 9001. Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). (2019). Recuperado de [IICA.int https://www.iica.int/es/about-us/main](https://www.iica.int/es/about-us/main)
- Jonsson, C., & Devonish, D. (2009). An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state. West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). Administración. Una perspectiva global y empresarial. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Lane, K. (2009). Dirección de Marketing. Naucalpán de Juárez: Pearson Educación.
- Ley No. 1581. (18 de octubre de 2012). Diario Oficial No. 48.587. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Bogotá, Colombia.
- Ley No. 222. (20 de diciembre de 1995). Diario Oficial No. 42.156. Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia.
- Ley No. 298. (25 de julio de 1996). Diario Oficial No. 42.840. Por la cual se desarrolla el artículo 354 de la Constitución Política, se crea la Contaduría General de la Nación como una Unidad Administrativa Especial adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia.
- Ley No. 734. (13 de febrero de 2002). Diario Oficial No. 44.708. Por la cual se expide el Código Disciplinario Unico. Bogotá, Colombia.
- Libertad Digital. (2019). LibreMercado: ¿Qué es la experiencia de cliente y por qué es importante para las marcas? Recuperado de <https://www.libremercado.com/2019-01-22/que-es-la-experiencia-de-cliente-y-por-que-es-importante-para-las-marcas-1276630089/>
- Loidi, J. (2017). 5 problemáticas típicas de una pyme. Recuperado de [Buenosnegocios.com https://www.buenosnegocios.com/notas/conflictos/5-problematicas-tipicas-una-pyme-n3379](https://www.buenosnegocios.com/notas/conflictos/5-problematicas-tipicas-una-pyme-n3379)
- López Viñeola, A. (2003). Gestión estratégica y medición. Madrid: Aeca.

- Luna, & Enrique, J. (2019). Principales problemas que afrontan las pequeñas y medianas empresas. Recuperado de Eumed.net Enciclopedia Virtual <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html>
- Martínez, E. (2016). Matriz PCI - POAM. Recuperado de Prezi https://prezi.com/hoc157okjhy_/matriz-pci-poam/
- Martínez, E. t., & Briceño, M. C. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. SIGNOS, 91-102.
- Medina Blanco, H. (2015). Repositorio. Recuperado de Universidad Católica de Colombia <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/2957/4/Introducci%C3%B3n-de-las-PYMES-en-un-sistema-de-calidad.pdf>
- Mejía, G. (2005). Marco teórico y conceptual sobre administración, sistema, estrategia, planeación estratégica, modelo y rentabilidad. Recuperado de Universidad Francisco Gavidia <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/6434/3/658.022-M516p-CAPITULO%20II.pdf>
- Moncayo, C. (2017). Causas de la resistencia al cambio en las empresas. Recuperado de Instituto nacional de contadores públicos de Colombia <https://www.incp.org.co/causas-la-resistencia-al-cambio-las-empresas/>
- Naranjo, A. F. (2016). El País: ¿Por qué es tan importante innovar? Conozca algunos casos exitosos. Recuperado de <https://www.elpais.com.co/economia/por-que-es-tan-importante-innovar-conozca-algunos-casos-exitosos.html>
- Nueva Iso 9001-2015. (2018). ¿Por qué debe plantearse implementar un Sistema de Gestión de Calidad en su organización? Recuperado de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/10/implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Ortíz, M., & Carrión, J. (2002). La teoría de recursos y capacidades y la gestión del conocimiento. Dialnet(180), 65-67.
- Paéz, J. P. (2010). Estado del arte en gestión del conocimiento, a partir de la revisión teórica y empírica de experiencias organizacionales y empresariales. Politécnico Grancolombiano. Bogotá: Poliantea.
- Paulise, L. (2017). Principales problemas de las Pymes. Recuperado de [somospymes.com](https://www.somospymes.com) <https://www.somospymes.com.ar/item/14526-principales-problemas-de-las-pymes.html>
- Pinzón, H. (2016). Estado de las Mipyme en el área metropolitana de Bucaramanga. Recuperado de Repositorio USTA <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/1808/2016-SerranoHenryPinzon-trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Portafolio. (2016). En 2% creció industria mundial de concentrados para animales. Recuperado de Portafolio.com <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crecio-industria-mundial-concentrados-animales-495089>

- Porter, M. (1979). *The Structure within Industries and Companies' Performance*. New York: The MIT Press.
- Prieto Herrera, J. E. (2008). *Gestión estratégica organizacional (Segunda ed.)*. Bogotá: Ecoe ediciones.
- Quintero, F. (2011). *Pymes sostienen la economía de Bucaramanga*. Recuperado de Portafolio <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/pymes-sostienen-economia-bucaramanga-154614>
- Ramos, D. M. (2011). *Diseño y ejecución de un plan de mejoramiento para la empresa creaciones Las Dos MM*. Recuperado de Universidad Autónoma de Occidente https://www.usfx.bo/nueva/vicerrectorado/citas/ECONOMICAS_6/Administracion_de_Empresas/16.pdf
- Redacción Nacional El Espectador. (2018). *El Espectador: ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?* Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-5-anos-articulo-820897>
- Restrepo, L. (2017). *Consejos para implementar un plan estratégico*. Recuperado de Corporación Industrial Minuto de Dios <http://mdc.org.co/consejos-implementar-un-plan-estrategico/>
- Riquelme Leiva, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Recuperado de *Las 5 fuerzas de Porter* <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- RUES. (2019). *RUES: Realice su consulta empresarial o social*. Recuperado de <https://www.rues.org.co/>
- Saborío Villalobos, M. (2015). *Sistemas de gestión para la mejora continua en Pymes*. Recuperado de *Cegesti Exito Empresarial* http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_290_290615_es.pdf
- Saldarriaga, M. A. (2016). *Una mirada a la gerencia estratégica de proyectos*. Recuperado de *Repositorio EAFIT* https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/11445/MariaAlejandra_SaldarriagaG%C3%B3mez_2016.pdf?sequence=2
- Sanabria, V. (2018). *La República: Importancia del diseño de la estructura organizacional*. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura-organizacional>
- Sandoval, J. L. (2012). *Elsevier: Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. Recuperado de <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0123592314001156?token=367C48BE6588755C7ACDDDDFC46E38531E95087581A7A1ABCA96255754BD2141FDB94774543835A034D543441B0C6FFD>
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión - Teoría y Metodología (Novena ed.)*. Bogotá: 3R Editores.

- Serrato, A. D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos claves en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (46), 161-186.
- Sierra, J. F. (2017). Los problemas que agobian a las pequeñas y medianas empresas. Recuperado de Elcolombiano.com <https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/capital-y-mano-de-obra-agobian-a-pymes-paisas-IJ6496684>
- Soriano, C. (2005). Por qué fracasan las Pymes. Recuperado de Gestipolis <https://www.gestipolis.com/por-que-fracasan-las-pymes/>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (26 de septiembre de 1996). *Administración* (Sexta ed.). (P. Mascaró Sacristán, Trad.) México: Pearson.
- Thompson, I. (2006). Definición de Misión. Recuperado de Promonegocios <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>
- Torres, D., & Daza, D. (2013). Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda. . Recuperado de Fundación Universitaria Konrad Lorenz http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf
- Universidad de América. (2018). Fundación Universidad de América: Importancia de los Sistemas de gestión integrados para las organizaciones en términos de competitividad. Recuperado de <http://www.uamerica.edu.co/programas-academicos/posgrado/gerencia-de-la-calidad/importancia-de-los-sistemas-de-gestion-integrados-para-las-organizaciones-en-terminos-de-competitividad/>
- Universidad de América. (2018). Importancia de los Sistemas de gestión integrados para las organizaciones en términos de competitividad. Recuperado de Fundación Universidad de América <http://www.uamerica.edu.co/programas-academicos/posgrado/gerencia-de-la-calidad/importancia-de-los-sistemas-de-gestion-integrados-para-las-organizaciones-en-terminos-de-competitividad/>
- Universidad de Barcelona. (2018). Cómo implantar la Gestión por Proyectos. Recuperado de Universidad de Barcelona <https://www.obs-edu.com/int/blog-investigacion/project-management/como-implantar-la-gestion-por-proyectos>
- Universidad de Barcelona. (2019). El impacto de la estrategia de negocio en la gestión de proyectos. Recuperado de Universidad de Barcelona <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/causas-de-fracaso-de-un-proyecto/el-impacto-de-la-estrategia-de-negocio-en-la-gestion-de-proyectos>
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2012). *Administración estratégica y política de negocios*. Ciudad de Juárez: Pearson Educación.