

**IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD
(CUADRO DE MANDO INTEGRAL)
EN LA EMPRESA SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A.**

**LUZ MARYORY VALENCIA QUINTERO
ANUAR OSWALDO OYOLA MARQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y MERCADOS DE CAPITALES
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATÉGICA
Bogotá D.C. Enero de 2012**

**IMPLEMENTACIÓN DE BALANCED SCORECARD
(CUADRO DE MANDO INTEGRAL)
EN LA EMPRESA SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A.**

LUZ MARYORY VALENCIA QUINTERO

ANUAR OSWALDO OYOLA MARQUEZ

ASESOR: CARLOS ALBERTO NIAMPIRA GUTIÉRREZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM

ESPECIALIZACION EN FINANZAS Y MERCADOS DE CAPITALES

ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATÉGICA

Bogotá D.C. Enero de 2012

Dedicatoria

A mi esposo, ÁNUAR, por la complicidad, la solidaridad, el amor incondicional y por las ganas de especializarnos simultáneamente en diferentes programas pero en la misma Alma Mater. Compartimos recreos y descansos como dos adolescentes, lo que me llenó de gran emoción. El sentirme acompañada a unas cuantas aulas me inspiró, sus valiosos aportes y conceptos fueron fundamentales para la toma de decisiones académicas y conceptuales.

A mi esposa, LUZ MARYORY, por su gran sentido de la responsabilidad y su gran olfato. Su bondad y ternura incondicional, y más aún por su interpretación de la justicia, su tacto, lucidez y razonamiento, los cuales hacen que lo difícil y complejo se vea fácil y lógico. Su interminable amor por los demás me enseña y me inspira, además que me llena de enormes compromisos y retos para ser cada día un mejor ser humano.

A nuestros hijos, MARÍA DEL MAR, GUADALUPE, JULIANA, MANUELA y ÁNUAR, por todas las veces que no pudieron ver a sus padres de tiempo completo, durante muchos fines de semana del último año y medio.

A nuestros familiares y amigos que siempre tuvieron palabras de ánimo y nos alentaron a terminar esta interesante etapa de nuestras vidas.

Agradecimientos

Queremos agradecer honestamente a todos los que nos aportaron ideas, nos corrigieron, explicaron y orientaron. A las personas que compartieron sus conocimientos con nosotros para hacer posible la conclusión de este trabajo de grado de especialización. Principalmente a los asesores Drs. Carlos Alberto Niampara Gutiérrez y Gustavo Andrés Hermann Rodríguez, por su enorme sabiduría, la que no escatimaron para mantener el enfoque del tema seleccionado...

A todos ellos, mil gracias!!!

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	11
1. JUSTIFICACIÓN	13
2. RESUMEN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1. OBJETIVO GENERAL	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. MARCO DE REFERENCIA	19
4.1. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR AGROPECUARIO	19
4.2. EL BALANCED SCORECARD – BSC COMO MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA	28
4.2.1. La Gestión Estratégica	32
4.2.2. Perspectivas e indicadores del Balanced Scorecard	39
4.2.3. Los Mapas Estratégicos	48
4.3. EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DEL SECTOR GANADERO Y AGROINDUSTRIA CÁRNICA	50
5. METODOLOGÍA	54
6. PROPUESTA Y FUNDAMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A.	56
6.1. MISIÓN Y VISIÓN	56
6.2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA: OFERTA DE VALOR	56
6.2.1. Definición del Segmento del Mercado	56
6.2.2. Evaluación de la Experiencia de Compra desde la Perspectiva del Cliente	61
6.2.2.1. Antes, durante y después de la compra	62
6.2.2.2. Evaluación de los Competidores de acuerdo con los Atributos de Valor	64
6.2.3. Camino a la innovación	68
6.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	75
6.3.1. Análisis DOFA	75
6.3.2. Matriz de impacto	79

6.4. MAPA ESTRATÉGICO DE LA SOCIEDAD INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A.	83
6.4.1. Mapa estratégico El Marquez S.C.A	83
6.4.2. Desarrollo de iniciativas estratégicas, metas y KPI (<i>Key performance indicators</i>).	84
6.4.2.1. Perspectiva Financiera	84
6.4.2.2. Perspectiva Cliente	90
6.4.2.3. Perspectiva Procesos	92
6.4.2.4. Perspectiva Crecimiento interno y aprendizaje	98
6.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A.	103
7. CONCLUSIONES	105
8. RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFÍA	107

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Atributos de valor en la cadena cárnica europea	51
Tabla 2. Variables de los componentes de una propuesta de mercadeo con valor	57
Tabla 3. Bases alternativas para la segmentación de mercados	58
Tabla 4. Momentos críticos y confusos dentro de un proceso de compra	62
Tabla 5. Evaluación de la competencia en relación con los atributos de valor	65
Tabla 6. Componentes de innovación de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A. en relación con las cuatro (4) Perspectivas de su modelo BSC	69
Tabla 7. Análisis DOFA Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A	77
Tabla 8. Expectativas de los <i>Stakeholders</i> de El Marquez S.C.A.	78
Tabla 9. Matriz de impacto Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A	80
Tabla 10. Cuadro de Mando Integral de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.	103

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Gráfico 1. Curva de valor	66
Gráfico 2. Análisis del promedio de la competencia Vs. la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A, en un contexto de atributos de valor	67
Gráfico 3. Distribución de las variables e intersecciones, resultados del análisis de impacto en la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A	82

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Agenda de investigación de la cadena cárnica bovina	22
Figura 2. Cadena productiva de la carne bovina en Australia	25
Figura 3. Integración de los eslabones de la cadena cárnica bovina colombiana	26
Figura 4. Comunicación entre la gerencia estratégica y el BSC	30
Figura 5. Cadena de valor de la ganadería en La Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A.	38
Figura 6. Perspectivas del BSC para la empresa Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A.	39
Figura 7. Modelo argentino de mapa estratégico para un cuadro de mando integral aplicado a empresas ganaderas de cría bovina	49
Figura 8. Factores considerados de manera preliminar dentro de un proceso de compra de carne bovina.	59
Figura 9. Factores determinantes de la calidad de la carne	60
Figura 10. Propuesta de valor, ciclo de experiencia del cliente	61
Figura 11. Gerencia Total de Calidad TQM (<i>Total quality management</i>) y Balanced Scorecard	71
Figura 12. Oferta de valor propuesta por la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.	72
Figura 13. Esquema de un análisis DOFA para la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.	76
Figura 14. Mapa estratégico de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.	83
Figura 15. F.1. Maximizar el valor	85
Figura 16. F.2. Optimizar costos de utilización	86
Figura 17. F.3. Maximizar el apalancamiento financiero	87
Figura 18. F.4. Fortalecer el capital de trabajo	88
Figura 19. F.5. Incrementar ingresos	89
Figura 20. C.1. Potencializar mercado de consumidor final	90
Figura 21. C.2. Fortalecer posicionamiento de marca y calidad	91
Figura 22. P.1. Integrar la cadena de valor	92
Figura 23. P.2. Mejorar infraestructura	93
Figura 24. P.3. Innovar en producción y reproducción	94
Figura 25. P.4. Desarrollar políticas ambientales y sociales	95
Figura 26. P.5. Establecer alianzas estratégicas	96
Figura 27. P.6. Desarrollar nuevos mercados	97
Figura 28. A.1. Desarrollar talento humano	98
Figura 29. A.2. Mejorar la cultura y comunicación organizacional	99
Figura 30. A.3. Estandarizar procesos y estructura organizacional	100
Figura 31. A.4. Fortalecer infraestructura TICS	101

INTRODUCCIÓN

La consolidación de una empresa ganadera moderna, rentable, sostenible y de éxito, constituye la visión de la estrategia gremial de la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan) a nivel nacional (Fedegan, 2006), tal consolidación implica un camino lleno de desafíos y oportunidades que requieren de empresarios ganaderos, capaces de adaptarse rápidamente y con exactitud a los cambios en el contexto global e inmediato (Nell y Napier, 2005), caracterizado por agronegocios dinámicos y mercados exigentes, dentro de un proceso marcado de globalización en marcha, en donde la ganadería es un actor de primera línea, no únicamente por constituir un sector con un gran potencial dentro de la oferta exportadora agropecuaria del país, sino porque los acuerdos comerciales asumidos por la nación en los últimos tiempos incorporan la posibilidad de acceso a los mercados colombianos de productos provenientes de países que son potencias mundiales a nivel de producción ganadera, tal es el caso de Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay y Estados Unidos (Fedegan, 2006).

En este escenario, es el momento más oportuno para pensar y planificar de manera estratégica, los ganaderos nacionales deben empezar a verse a sí mismos como productores de alimentos y no solo como productores de ganado, la visión del negocio debe ser holística, desde la granja hasta la vitrina que ofrece el producto al consumidor, condición que posiciona mejor a aquellos que emprenden un proceso de construcción de relaciones a través de la cadena de distribución, justo camino al consumidor final, con un claro enfoque de mercados (Nell y Napier, 2005).

La habilidad para prever, evaluar de manera cuidadosa y elegir de forma apropiada nuevos conceptos y tecnologías (Dunn *et al.*, 2006) para fortalecer el concepto de empresa, debe ser propia de los líderes modernos del sector agropecuario, junto con la adopción de estilos de pensamiento con conceptos totales integrales, en términos del sistema y del proceso (Nell y Napier, 2005). En la actualidad, los negocios pecuarios que desean lograr niveles competitivos y de diferenciación de procesos y producto, han asumido el reto de identificar sus fortalezas competitivas al interior de sus sistemas, desarrollando estrategias a través de las cuales sus ventajas comparativas son definidas como sustentables y aseguradas, a través de un proceso de planeación y administración estratégica abordado y ejecutado desde un ángulo multidisciplinario, en pocas palabras, un gerente ganadero debe ser pequeño pero proyectarse a sí mismo para actuar grande (Nell y Napier, 2005).

Sin embargo, el gerenciamiento estratégico de los negocios no se practica de manera formal en las empresas rurales (Lourenzani *et al.*, 2005), razón por la cual La Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., busca posicionarse como una empresa innovadora dentro del sector ganadero colombiano, a través de la

implementación del modelo diseñado por los investigadores Robert Kaplan y David Norton: Balanced Scorecard BSC (Kaplan y Norton, 1992), en español: Cuadro de Mando Integral, cuya contribución más significativa fue la de identificar la necesidad de traducir la visión y la estrategia de cualquier compañía en direcciones para la ejecución de acciones concretas y reales (Atkinson y Epstein, 2000). De acuerdo con Rawlings *et al.* (2000), el uso del BSC se considera como una herramienta que le permite a los productores visualizar las interacciones que ocurren en sus negocios, suministrando una visión holística de lo que se necesita más allá de la perspectiva financiera y productiva. El Cuadro de Mando Integral ha demostrado ser una herramienta muy útil para fijar objetivos y metas en el control de la gestión empresarial, su aplicación a empresas agropecuarias, y en particular a las empresas ganaderas bovinas, no se encuentra aún muy difundida, sin embargo, su funcionalidad permite un marco de análisis integral en cada una de las perspectivas desde las que se puede abordar a la empresa ganadera de manera total (Rodríguez *et al.*, 2009), comprendiendo e integrando sus complejas interrelaciones, tanto internas propias de la organización y como externas propias de la cadena productiva y de los mercados.

Los largos procesos productivos que caracterizan la actividad ganadera bovina, particularmente en las etapas de cría, implican procesos de seguimiento constantes, sin esperar a la finalización del ciclo productivo, razón por la cual el Cuadro de Mando Integral resulta una herramienta ideal, dada su capacidad de incluir indicadores de causa dentro de los diferentes objetivos estratégicos, que resultan especialmente demostrativos en la perspectiva de los procesos internos (Rodríguez *et al.*, 2009). Por lo tanto, la innovación en el estilo de gerencia de la empresa ganadera, la implementación de un modelo de administración estratégica proactiva, de alto capital humano, responsabilidad social y ambiental, producción de alto valor agregado como consecuencia de calidad y excelencia en sus procesos operacionales, constituye un paradigma nuevo y mejorado de la gerencia estratégica pecuaria: La Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A, una Empresa líder e innovadora dentro del Sector Cárnico Colombiano.

1. JUSTIFICACIÓN

El escenario de la ganadería colombiana ha desarrollado avances significativos durante los últimos años, en cabeza de su gremio Fedegan y gracias al fomento financiero de los recursos parafiscales aportados por el gremio mismo al Fondo Nacional del Ganado (Fedegan, 2006), los cuales han permitido logros en los aspectos sanitario, de transferencia tecnológica y de modernización de los procesos de sacrificio y transformación de carnes, entre otros, no obstante, también en manos de los ganaderos y de sus instituciones, los importantes avances genéticos en cabeza de las asociaciones de razas puras, constituyen un producto propio del sector (Fedegan, 2006). Sin embargo, este ritmo de transformación es insuficiente frente a los retos inminentes de la globalización, lo que necesariamente implica acelerar los procesos de modernización de la ganadería colombiana.

Por otra parte, el país posee a nivel del sector ganadero las poblaciones bovinas y un buen nivel genético de las mismas, junto con la enorme fortaleza gremial, sin embargo, también es poseedor de grandes carencias, no cuenta con los niveles de educación básica requerida para fundamentar la transferencia de tecnología, no posee una infraestructura básica rural que soporte los niveles de crecimiento necesarios, igualmente carece de una institucionalidad pública lo suficientemente sólida en aspectos críticos como el sanitario y el referente a la inocuidad de los alimentos, no existe una democratización de la genética ni una generación de mecanismos masivos de transferencia tecnológica junto con sistemas de trazabilidad aceptados a nivel internacional (Fedegan, 2006). De acuerdo con el panorama anterior, la ganadería colombiana carece de empresarización y formalidad, al país le falta crédito y mecanismos de capitalización rural, al igual que la racionalización de la estructura de costos de la ganadería, junto con una mayor integración de cadena, capaz de agrupar todos los niveles de la producción cárnica nacional (Fedegan, 2006).

En este contexto, la innovación en materia de administración estratégica se ha convertido en una necesidad imperante para el sector ganadero. El medio dinámico de las organizaciones agropecuarias se caracteriza por cambios rápidos, constantes e inciertos, es aquí en donde los sistemas de medidas de desempeño, como el Balanced Scorecard, constituyen herramientas específicamente desarrollados para explorar y revelar información de la organización con un enfoque estratégico, por lo tanto, se entiende que el término: Medidas de desempeño, representa una forma en que la eficiencia de una organización puede ser medida, más no necesariamente controlada (Todd, 2000). Esta nueva estructura de indicadores de desempeño, trata de suministrar a quien toma las decisiones, una visión clara y consiente de las condiciones del negocio, al

constituir una herramienta de administración estratégica más sistémica (Fernández, 2002). En esta medida, el BSC intenta disminuir la distancia entre la estrategia del negocio orientada por la visión y la toma diaria de decisiones operacionales (Towle, 2000), con base en la noción de que la Organización necesita una mezcla de indicadores en un sistema de medidas de desempeño, indicadores que no pueden ser definidos al azar (Todd, 2000) y los cuales son capaces de revelar desempeños pasados y son predictivos del futuro, lo que le permite al ganadero reaccionar de manera más acertada ante las exigencias de su contexto inmediato (Genho, 2004). Es por esto, que la experiencia del Cuadro de Mando Integral en el mundo corporativo, ha revelado que es más efectivo cuando se utiliza para manejar procesos de cambio, el cual es ineludible para el sector ganadero colombiano y por ende para la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., por lo tanto, representa una valiosa herramienta de medida y gerenciamiento para el negocio ganadero, preparándolo de manera pro-activa para el futuro, facilitándole a la ganadería, no únicamente poner sus metas financieras y no financieras en perspectiva, sino que también le permite balancear mejor la diferencia entre la viabilidad a corto tiempo y la sustentabilidad a largo plazo (Dunn *et al.*,2006).

Por otra parte, al concebir la ganadería moderna como una empresa articulada de manera estratégica con la cadena productiva y aliada de la misma forma con cada eslabón de la fase del procesamiento de alimentos, el Cuadro de Mando Integral proporciona una ventana hacia los sistemas de gerenciamiento de la calidad en la cadena de los alimentos, tema de interés público debido a la aparición de enfermedades y contaminación en los productos de origen animal junto con otras contaminaciones microbiológicas (Hernández *et al.*, 2003), lo que convierte a la seguridad de los alimentos en un asunto de interés global. La Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A. se proyecta a sí misma como una empresa ganadera de ciclo cerrado, es decir, sus procesos van desde la cría en granja, hasta la comercialización en punto de venta propio, dicha concepción le exige por lo tanto estar preparada para afrontar el impacto de estos miedos en los consumidores, especialmente aquellos con alto poder adquisitivo, quienes en orden de estar más preparados, se han esforzado por tener información más completa a cerca de las fuentes de los productos que consumen (Hernández *et al.*, 2003). En esta vía, las presiones de la demanda se encuentran localizadas en la producción de alimentos en relación con la variedad, calidad y seguridad, lo que exige a la industria ganadera de ciclo cerrado la implementación de trazabilidad e inocuidad en la totalidad de sus procesos productivos. Consecuentemente, en el logro de mayor competitividad, la empresa cada vez será más dependiente de la consistencia de sus procesos de producción, así como de la seguridad, calidad y

comunicación a través de la cadena de alimentos con la que interactúa. (Lunning *et al.*, 2002).

Es por esto, que las tendencias mundiales del negocio de la carne, presentan factores determinantes a nivel sanitario, económico, climático y de políticas comerciales, factores altamente exigentes para los productores del sector alrededor del mundo (Uruguay. Instituto Nacional de Carnes INAC, 2006). Con respecto a los grandes productores, el bloque Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay) constituye el principal exportador, contribuyendo con un nivel de exportación de carne bovina cercano al 42% de la producción mundial, no obstante, el ranking mundial de exportación muestra a Brasil, Australia, India, Argentina y Nueva Zelanda, como los mayores exportadores en su orden, respectivamente (Uruguay. Instituto Nacional de Carnes INAC, 2006). Colombia por su parte, se ubica en el 3er lugar entre los países Suramericanos después de Brasil y Argentina (Colombia. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural y Corporación Colombia Internacional CCI, 2009).

De acuerdo con el contexto, la tendencia de potencias ganaderas como Australia, tiende a la óptima utilización de los recursos disponibles y al incremento de la productividad neta, en este sentido, el sector de la carne en Australia ha atravesado un rápido cambio debido a la globalización, la cual posee implicaciones como un mercado de la carne altamente competitivo a nivel local y de exportación, debido a un incremento en la eficiencia de la producción, un ciclo de producción más rápido, al igual que los tiempos de entrega (Jie y Parton, 2009). Igualmente, se observa un avanzado aseguramiento de la calidad, al igual que una alta tasa de cambio en el entorno del negocio de la carne, con una marcada tendencia al desarrollo *outsourcing* de sus actividades, integrando de manera estratégica los eslabones de la cadena australiana de la producción de carne (Meat & Livestock Australia, 2004b). Ante tales dinámicas de desarrollo, los investigadores Jie y Parton (*The Sydney Business School*), sugieren en la investigación publicada por *The Australasian Farm Business Management Journal* en 2009, que después de revisar varios sistemas de administración, el Balanced Scorecard puede ser aplicado de manera acertada como una estrategia de medida de desempeño, tanto en la cadena productiva de la carne como en los sistemas de producción primaria. A continuación se muestran las razones que sustentan la propuesta del BSC como modelo de gerencia estratégica para la ganadería australiana:

1. El BSC es utilizado para desarrollar las metas y la visión de un negocio, combinando metas financieras, de los clientes, de aprendizaje y crecimiento, y de los procesos internos de la Organización.
2. El BSC traduce la estrategia de una Organización en metas posibles y medibles.
3. El BSC mide de manera balanceada los criterios de desempeño.

4. El BSC es igualmente sustentable para productores pequeños y medianos, granjas familiares y en el sector corporativo (Shadbolt y Rawlings, 2000).
5. La implementación del BSC para granjas familiares y productores pequeños y medianos, es más simple que bajo cualquier otro enfoque, siendo este el nicho en donde probablemente exista menos inercia al cambio.

Acorde con la propuesta original de Kaplan y Norton, el Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una Organización en un amplio conjunto de medidas de su desempeño operacional, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Su relación con la misión empresarial y las estrategias pautadas, es una característica muy importante del CMI, diferenciándolo de gran parte del resto de las herramientas que suelen utilizarse para la dirección de negocios a diferentes niveles (Rodríguez *et al.*, 2009). Igualmente, el Balanced Scorecard es integral por dos razones: se sustenta en perspectivas básicas que buscan una descripción completa de lo que es necesario conocer del negocio y muestra aspectos internos y externos inherentes a la empresa (Olive *et al.*, 2004). Dadas estas características del modelo, el BSC representa para la empresa ganadera Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., un modelo de gestión apto para llevar a cabo su propia estrategia, enfocada hacia la identificación de las necesidades del consumidor final, considerando como una oportunidad de innovación la creación de *Boutiques* cárnicas especializadas, con una oferta de productos de alto valor agregado que le permitan posicionar gradualmente su marca en el mercado regional, nacional e internacional.

2. RESUMEN

En la Región de Córdoba, la segunda en importancia ganadera en Colombia, la empresa Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A, cuenta con haciendas productoras de bovinos de carne en Montería y en los municipios de Planeta Rica, Pueblo Nuevo y Buenavista. Esta compañía ganadera, posee un gran potencial de desarrollo y crecimiento, gracias a sus extensas tierras con disponibilidad de aguas, excelente pie de cría y calidad del recurso humano, características que podrían otorgarle ventajas competitivas dentro del sector. Sin embargo, la implementación de estrategias gerenciales, el análisis de los informes de gestión, la tecnificación de sus sistemas productivos, la capacitación del personal y la revisión de protocolos al interior de sus procesos, representan acciones que podrían generar mayores niveles de competitividad y productividad, proyectándola a futuro, como una de las empresas líderes en el sector. Por lo tanto, a través de la siguiente investigación, La Empresa Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A., pretende llevar a cabo la Implementación del modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), con el fin de implementar un diseño tendiente a optimizar el manejo gerencial de la empresa ganadera tradicional del departamento de Córdoba, buscando una mayor eficiencia en los diferentes procesos productivos, transformando así el paradigma productivo de gran parte de los ganaderos de la región.

3. OBJETIVOS

3.1.OBJETIVO GENERAL

Formular un modelo de gerencia estratégica para la empresa ganadera Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., a través de la aplicación de la metodología Balanced Scorecard BSC (Cuadro de Mando Integral).

3.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar y formular la estrategia de la empresa ganadera Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., de acuerdo con la visión de la Compañía.
- Implementar y ejecutar la estrategia, teniendo en cuenta la evaluación de las perspectivas propuestas como parte del modelo de gerencia estratégica BSC.
- Alinear la ejecución de la estrategia con los recursos capital, humano, ambiental y tecnológico, con los que cuenta la empresa, con el fin de garantizar el éxito del modelo dentro de la Organización.
- Identificar la oportunidad de crear un nuevo formato de oferta de productos cárnicos, a través de un canal de venta propio concebido como una *Boutique* de carnes con alto valor agregado.

4. MARCO DE REFERENCIA

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

4.1. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR AGROPECUARIO

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

Las empresas rurales han venido experimentando un enorme cambio, al pasar del llamado *complejo rural* al *complejo agroindustrial*, es aquí, en donde la implementación de sistemas administrativos abiertos, la planificación y el control

de la producción agropecuaria, relacionados con el entorno y capaces de visualizar el sistema de producción como uno todo, constituirán en gran medida la fundamentación del éxito de las empresas agropecuarias del futuro (Neto y Neves, 1994), entendiendo el desempeño de los negocios del campo, lejos de la unidimensionalidad y lejos de las medidas simples y tradicionales de desempeño (Byrne *et al.*, 2004), deduciendo que la habilidad de una compañía para construir, son sus bienes intangibles o su capital intelectual, los cuales se han convertido en un factor crítico de éxito en la creación de una ventaja competitiva que sea realmente sustentable (Dunn *et al.*, 2005).

De acuerdo con dicho análisis, las empresas agropecuarias deben iniciar un proceso de reorganización administrativa adaptándose a la realidad actual de las necesidades del mercado y del sector, razón por la cual se hace necesaria la exploración de la gestión administrativa de la empresa, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos que determinan su funcionamiento y condiciones de éxito, evaluando componentes internos (fortalezas y debilidades) junto con los componentes externos (oportunidades y amenazas) de la empresa en los aspectos productivo, financiero, comercial y legal (Peltenburg, 1999). Para el desarrollo de una evaluación objetiva de la Organización, según Peltenburg (1999), es necesario tener en cuenta bajo un mismo escenario el pasado, presente y futuro de la misma, dado que la gestión administrativa representa un proceso de permanente cambio y requiere de la implementación de estrategias dinámicas acorde con cada situación: el pasado requiere ser analizado determinando la gestión realizada, el presente es el escenario donde se debe realizar la ejecución e implementación de un plan de trabajo, y en el futuro, es necesario realizar la evaluación y proyección de las alternativas futuras del negocio, denominadas planeación. El análisis de la gestión de empresas agropecuarias puede ser resumido, por lo tanto, en los siguientes aspectos (Peltenburg, 1999): a) Recopilación de datos físicos y económicos de la empresa; b) Recuento de entradas y salidas físicas; c) Cálculo de resultados; y d) Análisis de los resultados económicos, financieros y patrimoniales. En donde, la importancia del factor financiero es clave dentro del éxito de la empresa rural, otorgando un papel protagónico a la asistencia técnica prestada a los productores dentro de la perspectiva financiera (Cella, 2002), dado que la evaluación de los costos de producción representa el área más negligente en muchas de las operaciones comerciales de cría de ganado (Field and Taylor, 2004).

En particular, las empresas ganaderas poseen un ciclo productivo prolongado, razón por la cual, resulta vital anticipar los resultados de la gestión mediante indicadores del tipo *inductores* o de causa, toda vez que esperar al final del proceso puede resultar arriesgado al igual que trabajar con información excesivamente tardía. Dicho de otra forma, dada la longitud del proceso, es posible identificar indicadores de resultados parciales que pueden ser monitoreados a lo largo del proceso, y que a su vez son causa de resultados posteriores, por ejemplo: Tasa de preñez (Rodríguez *et al.* 2009). Algunos autores

como Kleberg (2005), afirman que la medida única administrativa más importante en una ganadería es el costo en el punto de equilibrio y el peso por cría destetada, dado que el número más inclusivo a medir es el total de kilos destetados, representando por ende, un denominador en el cálculo del punto de equilibrio. Sin embargo, Oppenheimer (1961) concluyó que el porcentaje de destete es el mejor criterio de la eficiencia en una operación ganadera.

En este sentido, al analizar la realidad productiva nacional y sus antecedentes en términos generales, la ganadería colombiana no se encuentra concebida como una empresa, razón por la cual las fincas ganaderas carecen de registros técnicos, inventarios o proyecciones, desconociendo los costos de producción y sin un sistema de evaluación de los programas de reproducción; igualmente no existe una delimitación de metas claras, ni una evaluación de los registros existentes, lo que se encuentra relacionado estrechamente con una escasa conciencia gremial de los productores, desconocimiento de la legislación laboral, poca capacitación y mala calidad de vida de los trabajadores empleados en el sector rural de la ganadería (Muñoz y Osorio, 2009). Por su parte, el Gobierno Nacional, apoyado en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, junto con otras instituciones como la Federación Colombiana de Ganaderos (Fedegan) y el Fondo para el Financiamiento del Sector (Finagro), entre otras, ha impulsado la creación de empresa y ha brindado asesoría a los ineficientes y desprotegidos pequeños hatos bovinos colombianos. Sin embargo, el sector todavía carece de políticas que fortalezcan tales proyectos haciéndolos extensivos a la mayoría de productores del país, sin distinción del tamaño de su producción (Muñoz y Osorio, 2009). No obstante, la visión gremial en el país, plasmada en el Plan Estratégico de la Ganadería Colombiana 2019, describe una ganadería concebida como empresa, alcanzado logros verdaderamente importantes en la productividad en finca, es decir, la mejor utilización de los recursos en la producción, entendiendo por recursos no sólo los insumos requeridos sino también el acceso a tecnologías duras (genética, alimentación, sanidad animal, entre otras) y blandas (la administración gerencial de la empresa ganadera y la adopción de Tecnologías de Información y Comunicaciones, entre otras) (Fedegan, 2006).

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

<p style="text-align: center;">Demandas Tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducir la edad al sacrificio a 24 meses. • Mejorar la oferta de terneros para producción de carne. • Tener opciones tecnológicas para adaptar los sistemas ganaderos a los efectos del cambio climático. • Implantar estrategias eficientes para transferir tecnología a los productores primarios. • Mantener la calidad de la carne en el manejo de ganado previo a la faena. 	<p style="text-align: center;">Escenario Apuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forrajes adaptados a distintas zonas agroecológicas en el 50% del área ocupada por la ganadería. • Área en ganadería: 28 millones de hectáreas, el 10% en sistemas silvopastoriles. • Base genética: cebuína mejorada y cruces de alta eficiencia (cebuino-aurino) • Productividad: 180 kgs de carne/ha/año • Rendimiento en carne: cercanos al 40%.
<p style="text-align: center;">Demandas Tecnológicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigación, desarrollo e implantación de sistemas de manejo y conservación de carne. • Preparación de capital humano para el manejo técnico y la estandarización de procesos de la carne. • Modernización del sistema de distribución y venta de carne a nivel regional, bajo criterios de calidad. • Diversificación de la oferta de productos cárnicos para generar aumentos de consumo • Definición de mercados objetivo para carnes colombianas de alto valor. 	<p style="text-align: center;">Escenario Apuesta</p> <ul style="list-style-type: none"> • La industria frigorífica: <ul style="list-style-type: none"> • Se integra hacia atrás y adelante. • Se convierte en el eje articulador del desarrollo de mercados. • Mejora la distribución de la cadena de valor entre los distintos eslabones.

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

Figura 1. Continuación.

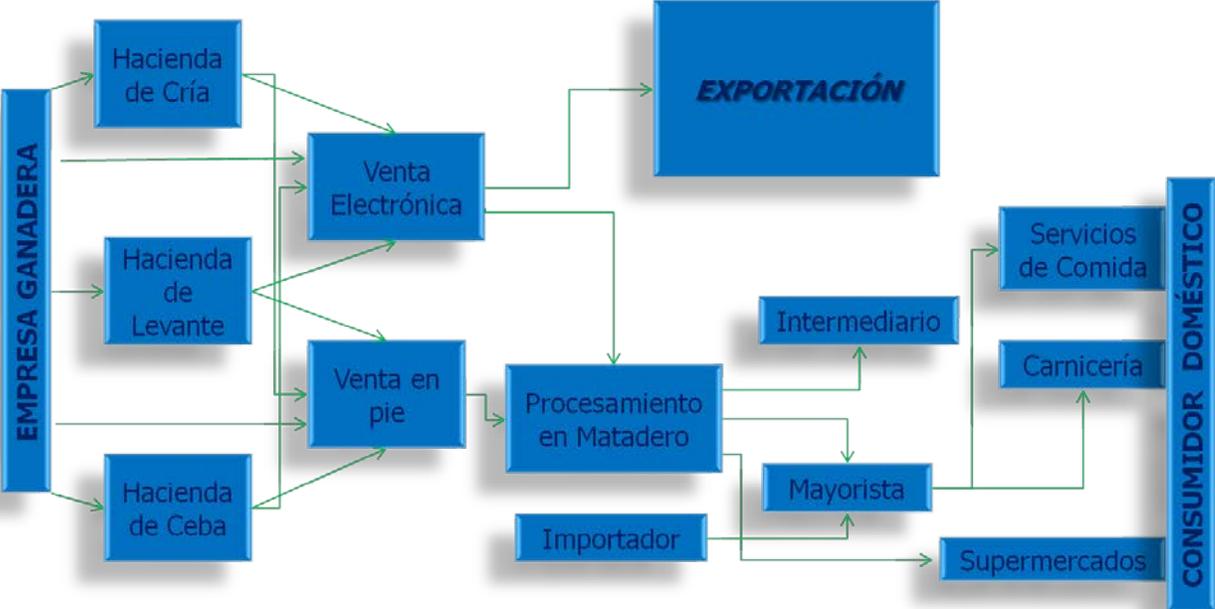
Demandas Tecnológicas	Escenario Apuesta
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo del modelo de negocio para la producción de carne orgánica y natural para Colombia.• Industrialización y comercialización de subproductos y derivados.• Clasificación de carnes por calidad y estandarización de cortes para el consumidor.• Desarrollo de conglomerados.• Fortalecimiento del consumo de carne bovina a partir de investigación en nutrición y salud humana.	<ul style="list-style-type: none">• Lograr avances importantes en la infraestructura de sacrificio y comercialización:<ul style="list-style-type: none">• Capitalización e inversión en plantas de beneficio en zonas de producción.• Apropiación del Decreto 1500 de 2007.• Diversificación del destino de las exportaciones de carne.• Consolidación de alianzas entre supermercados, ganaderos y plantas de sacrificio).

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

Por otra parte, existe una realidad difícil de controlar para los administradores ganaderos del país, la producción pecuaria de *commodities* no le permite saber por sí mismo al productor quien es su cliente, por lo tanto, deja de lado si su *commodity* cumple o no con las necesidades del mismo. La genética, la administración y el mercadeo, constituyen puntos críticos en lo que se refiere al tipo de ganado producido, su valor en el mercado, y finalmente la satisfacción de su cliente, teniendo en cuenta que el ganado producido pueda ser seguido a través de la cadena de productiva (Dunn, 2006). Las múltiples capas entre el consumidor final y el productor son generalmente imposibles de trazar, en términos de la comercialización de *commodities*, muchas veces los mercados se encuentran basados en el anonimato, lo que da ocasión al riesgo y en diferentes grados a ventajas en el mercado. Mientras que un grano de maíz es un grano de maíz, todo el ganado no se cría de manera igualitaria, existen grandes diferencias en la genética y en los sistemas de manejo a través de los cuales se produce un kilogramo de carne, los cuales impactan su valor en los mercados, últimamente este conocimiento se expresa por sí mismo en los mercados *premium* y en los descuentos (Dunn *et al*, 2005). Igualmente, puede argumentarse que la industria del ganado se ha venido desplazando lento, pero firmemente, lejos de ser un negocio estricto de *commodity* hacia un sistema de mercado de alimentos sofisticado y aún más complejo. (Dunn *et al*, 2005).

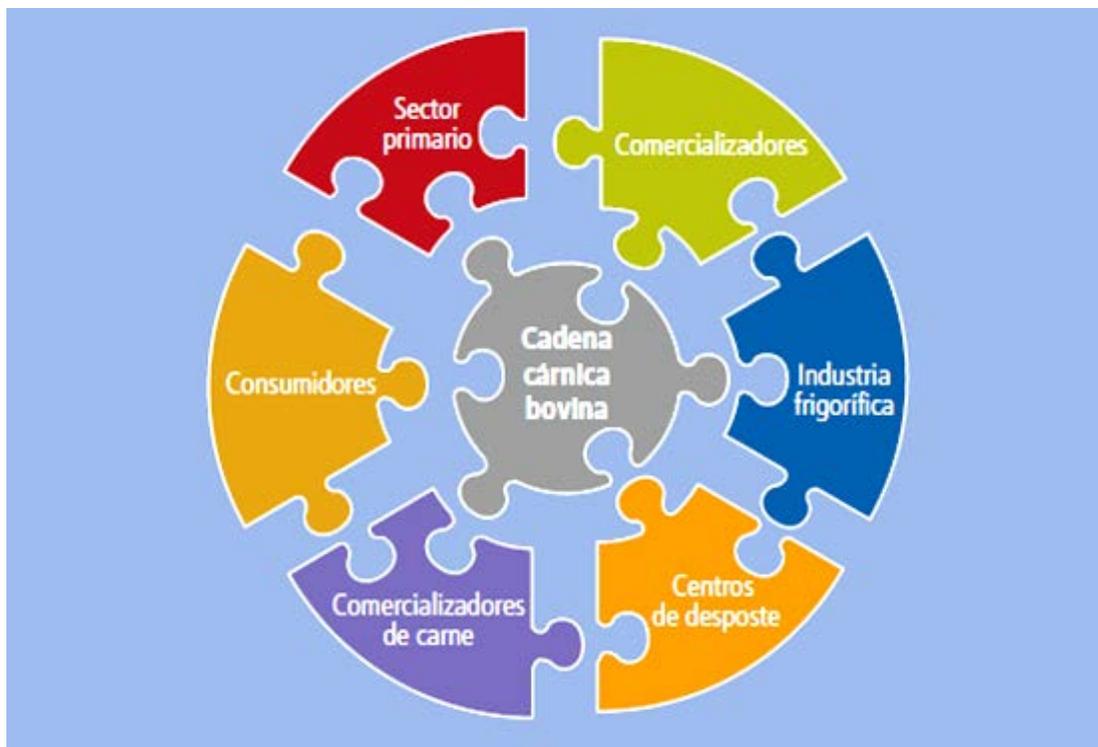
En la misma medida, los requerimientos involucrados en los sistemas modernos de seguridad y calidad de los alimentos, representan un reto para las Organizaciones de producción bovina. Este conjunto único de circunstancias requiere que las compañías ingresen en relaciones más interdependientes con otros participantes de la cadena cárnica, en esta vía, pueden ofrecer al consumidor una garantía acreditada de la seguridad y la calidad de los alimentos que se encuentran ofreciendo al mercado (Becker, 2002). Por ejemplo, en la industria australiana de la carne, la gestión administrativa de la cadena productiva constituye la integración de los productores cárnicos, los procesadores industriales, los distribuidores y los clientes. El ganado se mueve desde los *feedlots* y las granjas hasta los procesadores, quienes transforman el insumo en productos cárnicos, organizando la entrega hasta las manos de los consumidores finales (Jie y Parton, 2009). Por su parte, Smith en 2001, indicó que la cadena incluye: generadores de semillas, criadores de ganado, almacenadores, operadores de *feedlot*, empacadores, procesadores, operarios de supermercado y proveedores de servicios alimenticios. De la misma forma, Jie y Parton (2009), afirman que la cadena australiana de la carne se encuentra soportada por cuatro niveles, los cuales se definen como: 1) cría, levante, ceba y *feedlots*; 2) Procesamiento; 3) Distribuidores; y 4) Clientes. En esta perspectiva, los procesos significativos incluyen: transporte (Especificaciones de transporte, sistemas de calidad y precio), almacenamiento del producto (Especificaciones de almacenamiento, sistemas de calidad, prácticas de gerenciamiento del almacenamiento), preparación y empaque (Estándares de clasificación y empaque de acuerdo con las especificaciones AUS MEAT propias del país, sistemas de calidad, procedimientos y estándares de recibo) y acceso al mercado (Regulaciones y estatutos para exportación, asuntos de acceso a mercados y cuarentena) (Pettersson *et al.*, 2000).

Figura 2. Cadena productiva de la carne bovina en Australia.



Adaptado de JIE, Ferry y PARTON, Kevin. *Balanced Scorecard for Australian Cattle Producers: an Application*. Sydney Business School. En: *Australasian Farm Business Management Journal* 6(1), 27 - 39. University of Wollongong Research Online. Sydney, Australia. 2009.

Figura 3. Integración de los eslabones de la cadena cárnica bovina colombiana.



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

Por otra parte y retornando al tema administrativo neto, la poca relación entre la vigilancia y la estrategia de negocios identificado por Kaplan y Norton en 1992, también ha sido observada en los negocios pecuarios, Byles *et al.* En 2002, reportaron que el 47% de los ganaderos entrevistados en su estudio, identificaban medidas no relacionadas con su definición de un desempeño exitoso del negocio. Kaplan y Norton (1992) desarrollaron el BSC precisamente con el fin de asesorar a los gerentes en su labor de determinar si contaban con las metas y los indicadores de desempeño acertados dentro de modelos exitosos de negocio (Shadbolt *et al.*, 2003). En la misma medida, Rawlings *et al.* (2000), descubrieron que la presencia de metas estratégicas no necesariamente cambiaba el enfoque de la administración desde sus sesgos tácticos y operacionales, por lo tanto, sus indicadores apropiados para el logro de las metas no se encontraban posicionados de manera correcta, este enfoque táctico y operacional estimuló a los ganaderos para aceptar una producción basada en metas con un estrecho rango en los indicadores de la salud del negocio. En el mismo trabajo de Shadbolt *et al.* en 2003, se menciona un estudio realizado a 10 granjas ganaderas de Tasmania (Davey y Nettle, 1997), el cual encontró la implementación de una estrategia creada para aumentar los ingresos, emplear un mayor nivel de mano de obra y

justificar la extensión del capital; aumentar la mano de obra se hizo con el fin de lograr un mejor balance entre trabajo, familia y tiempo libre, sin embargo, para muchos de los ganaderos la expansión de su hato no resultó en ganancias económicas o sociales; igualmente la expansión cambió la estructura de la granja y su organización, particularmente con respecto a la salud de los animales, los movimientos del ganado existente y la administración de los trabajadores; muchos ganaderos han caído en la trampa de la expansión con sobrecostos, encontrando bajos niveles de satisfacción, solo 1 de los 10 ganaderos inició con un plan estratégico para 5 años, mientras que la mayoría de ellos simplemente esperaba que la inversión eventualmente se amortizara, por lo tanto, es posible afirmar que la expansión del negocio sin estrategia no resulta en el logro de las metas y los objetivos deseados, más no necesariamente trazados. (Doonan, 2001).

Por otra parte, dentro del proceso de la consecución del logro de los objetivos en las empresas agropecuarias, es necesario realizar una planeación que permita a los administradores desarrollar un pensamiento estratégico sobre el negocio, aplicando una visión enfocada al futuro, estableciendo además lo que se conoce como las Fuerzas Competitivas del Negocio (Nell y Napier, 2005) ((F1) Poder de negociación de los compradores o clientes, (F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores, (F3) Amenaza de los nuevos competidores, (F4) Amenaza de productos y servicios sustitutivos, (F5) Rivalidad entre los competidores existentes), las cuales representan la iniciativa que a largo plazo puede constituir el éxito de una empresa, gracias a las ventajas competitivas que posea cada una frente al mercado. En esta vía, para poder alcanzar el éxito es necesario atravesar 11 fases, descritas por Nell y Napier (2005), de la siguiente forma: 1) definición de la misión, visión y cultura; 2) análisis del ambiente externo; 3) análisis del ambiente interno; 4) análisis crítico y sugerencia de alternativas; 5) establecimiento de objetivos de largo plazo; 6) definición de las principales estrategias; 7) definición de los objetivos de corto plazo y acciones; 8) definición de las tácticas operacionales; 9) políticas-llaves de implementación; 10) implementación de las acciones y 11) control estratégico y reposicionamiento.

Por lo tanto, se considera que los administradores ganaderos deben manejar una presión adicional a la generada por las condiciones climáticas y por la producción de la finca, que se encuentra representada por la incertidumbre que se genera a partir de la variación de los precios de los insumos y productos relacionados con el sector, siendo necesario que los gerentes posean la habilidad para monitorear, evaluar y ajustar sus estrategias y planes de operación, de acuerdo a las circunstancias, buscando controlar al máximo los costos de producción, para de esta forma alcanzar las metas trazadas dentro de su estrategia (Olson, 2004).

4.2. EL BALANCED SCORECARD – BSC COMO MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Kaplan y Norton (1992), realizaron una evaluación a los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño identificando algunas limitaciones, a partir de sus resultados, desarrollaron un modelo conocido como Balanced Scorecard – BSC, definido por sus creadores como sigue:

Conjunto de indicadores que proporciona a los gerentes una visión rápida, aunque amplia, de toda la empresa. El BSC incluye indicadores financieros, que muestran el resultado de las acciones del pasado, y los complementa con indicadores operacionales, relacionados con la satisfacción de los clientes, con los procesos internos y con la capacidad de la organización de aprender y mejorar, actividades que impulsan el desempeño financiero futuro (Kaplan y Norton, 2005).

El Balanced Scorecard, constituye un modelo que interconecta los indicadores de desempeño y suministra respuestas en cuatro perspectivas: 1) de los clientes; 2) de los procesos internos; 3) de la innovación y aprendizaje; y 4) financiera. El objetivo del BSC es de esta manera, balancear los indicadores en tales perspectivas, permitiendo al gerente tener una visión amplia de la empresa, traduciendo el grado de éxito alcanzado en el logro de los objetivos estratégicos planteados por la Organización. Con base en los planteamientos realizados, el Balanced Scorecard intenta dar respuestas a los siguientes interrogantes (Kaplan y Norton, 2005):

1. ¿Cómo los clientes perciben la empresa?: Perspectiva del cliente
2. ¿En qué debemos ser excelentes?: Perspectiva de procesos internos
3. ¿Somos capaces de continuar mejorando y creando valor?: Perspectiva de innovación y aprendizaje.
4. ¿Cómo podemos estar a favor de los accionistas?: Perspectiva financiera

En la misma línea, Kaplan y Norton (2006b) sugieren en un segundo estudio, algunos lineamientos generales para el BSC, pasando de ser netamente un modelo de gestión administrativa, para convertirse en una herramienta de implementación de la estrategia de la Compañía. De acuerdo con los autores, la ejecución del BSC ayuda a la Empresa a enfocarse en la visión estratégica planteada, la cual representa la piedra angular del éxito del negocio, para escenarios presentes y futuros. Por su parte, también afirman que el Balanced Scorecard genera un importante impacto al ser utilizado para inducir procesos de transición en las empresas, pues pasa de ser solo un sistema de gestión y medición, para convertirse en un sistema que estimula el desempeño competitivo.

Por otra parte, la falta de un conocimiento amplio y detallado tanto de la estrategia empresarial como de los procesos y sistemas que intervienen en su aplicación, se

caracteriza como una de las causas de los fracasos en la implementación de las estrategias planteadas por muchas empresas, estos hallazgos impulsaron el surgimiento del concepto conocido como mapa estratégico, que busca de una forma sencilla, proporcionar a los empleados una idea clara de cómo sus tareas están vinculadas a los objetivos de la empresa, lo que les permite encaminar sus actividades para trabajar de forma coordinada, colaborando de esta manera en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, alcanzando las metas fijadas (Kaplan y Norton 2006c). El planteamiento de un mapa estratégico, permite que toda la organización conozca, entienda y desarrolle los objetivos planteados por la empresa, gracias a que los mapas estratégicos son desarrollados en un lenguaje claro y explícito que facilita su comprensión, estableciendo los objetivos, iniciativas y metas, en relación con los indicadores de desempeño diseñados para evaluar cada aspecto, de forma tal que permita realizar una dirección estratégica de la Empresa (Kaplan y Norton 2006c).

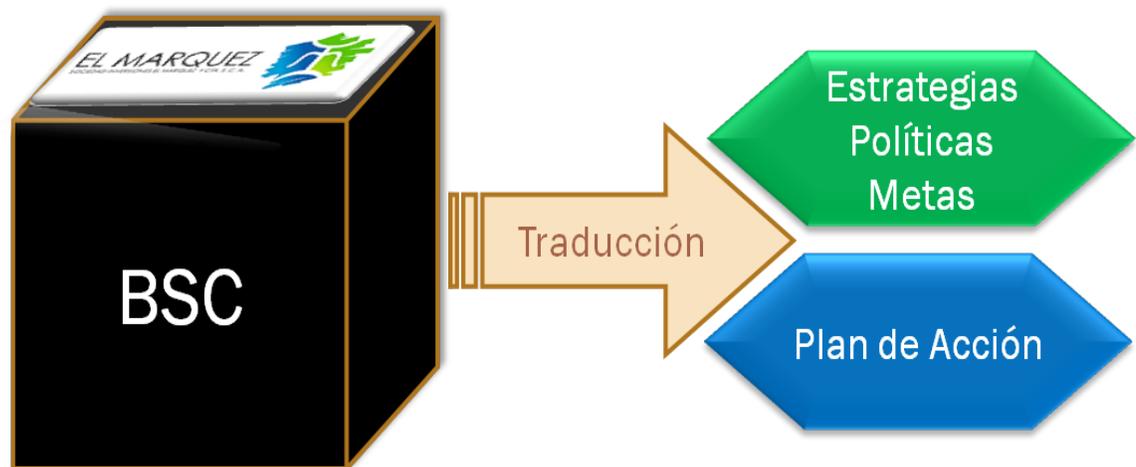
El Balanced Scorecard constituye un sistema de gestión estratégica, que involucra procesos tales como: Aclarar y traducir la visión y estrategia, haciéndolos explícitos a través de la interrelación establecida entre los indicadores de desempeño; permite también comunicar y vincular los objetivos estratégicos y medidas; ayuda además a la planificación de negocios, pues conecta la planificación estratégica y elaboración de presupuestos; permite también realizar efectivamente la retroalimentación y aprendizaje sobre el modelo, al probar y mejorar las hipótesis estratégicas planteadas. Igualmente, posterior a la traducción de la visión y la estrategia, es necesario desarrollar actividades para la comunicación y asociación de objetivos planteados, proceso que permite mostrar a todos los empleados cuales son objetivos críticos que deben cumplirse para que de ésta forma la estrategia de la empresa pueda tener éxito. Tras tener clara la idea de cuáles son los objetivos a largo plazo en la empresa, todos los esfuerzos e iniciativas de la compañía deben estar enfocados a desarrollar con éxito los procesos de cambio (Kaplan y Norton 2006c).

En su documento de 1997, Kaplan y Norton afirman que su modelo, el Balanced Scorecard llena el vacío existente en la mayoría de los sistemas de gestión, siendo éste vacío representado por la ausencia de un proceso sistemático que permita poner en práctica la estrategia, y obtener a su vez retroalimentación sobre la estrategia en curso, de esta forma, el BSC asegura que la empresa este siempre alineada y enfocada en la aplicación de la estrategia a largo plazo. En 2006 (Kaplan y Norton, 2006d), los autores a través del documento: *Organización orientada a la estrategia*, plantean la existencia de cinco principios claves para alinear los sistemas de medición y gestión con la estrategia: 1) Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo; 2) Traducir la estrategia en términos operativos; 3) Alinear la organización con la estrategia; 4) Motivar para transformar una estrategia en tarea de todos y 5) Gerenciar para convertir a la estrategia un proceso continuo. En materia de aseguramiento de la alineación de las estrategias

de la empresa, se resalta que la misma organización hace parte explícita de los procesos de gestión, tal alineación se encuentra compuesta por cuatro aspectos principales: 1) Verificación de la consistencia estratégica; 2) Alineación de la Organización; 3) Alineación del capital humano y 4) Alineación de los sistemas de planeación y control.

Debido a que el Balanced Scorecard es conceptualmente un modelo para ejecución de estrategias, Kaplan y Norton (2006d) resaltan que la estrategia empresarial es el centro del modelo, siendo esta el aspecto principal del BSC, junto con un notorio liderazgo ejecutivo y con la alineación de la organización para alcanzar exitosamente la implementación de la estrategia trazada.

Figura 4. Comunicación entre la gerencia estratégica y el BSC



Adaptado de HERNANDEZ, Cecilia; RICKERT, Ursula; SCHIEFER, Gerhard. Quality and Safety Conditions for Customer Satisfaction on the Whole Meat Chain: The Organization of Quality Communication Systems. En: EFITA (2003) Conference 5-9, Debrecen, Hungary. Universidad de Bonn Chair for Business Management, Organization and Organization Management. Bonn, Alemania. 2003.

Con respecto al escenario ganadero, en general, el Cuadro de Mando Integral debe ser usado como un sistema de gerenciamiento con un rol significativo en la operación diaria del sistema, este debe suministrar el soporte de información organizacional vital, debido a que representa un proceso continuo de evaluación del desempeño, actualización de objetivos y metas, identificación de planes de acción y seguimiento del progreso. Como resultado, el negocio ganadero tornará su visión en una realidad (Dunn *et al.*, 2006). Igualmente, en orden de facilitar calidad y seguridad eficiente, la compañía necesita saber y entender las necesidades de los requerimientos del consumidor en la totalidad de la cadena de los alimentos, y sus dificultades en el discernimiento de los requerimientos y medidas de cada nivel de la cadena, particularmente en la cadena de la carne (Schiefer, 2002), en lo referente a Balanced Scorecard, es posible alinear los objetivos estratégicos con las prioridades del consumidor (Hernández *et al.*, 2003).

De acuerdo con lo anterior, Evans en 2004, propone 6 pasos para desarrollar el Balanced Scorecard en la industria:

1. La alta dirección debe identificar los objetivos para las cuatro perspectivas del BSC, basados en el estado de la misión y la visión de la compañía.
2. Después de haber ajustado los objetivos, también deben ser identificadas las estrategias que deben asegurar el logro de tales objetivos, por lo tanto, los objetivos y las estrategias deben ser anunciados a todos los departamentos dentro de la organización.
3. Las tareas y las responsabilidades deben ser divididas entre los diferentes departamentos.
4. Es necesario establecer los indicadores de desempeño con el fin de monitorear el logro de los objetivos.
5. Cada objetivo debe ser ajustado a cada indicador, con el fin de proveer figuras y porcentajes que le ayuden a la compañía en el logro de cada objetivo trazado paso a paso.
6. Las estrategias deben ser desplegadas y ejecutadas dentro de la organización.

4.2.1. La Gestión Estratégica

De manera inicial, es necesario aclarar previamente que se entiende por estrategia, de acuerdo con Herrero (2005), la estrategia se define de la siguiente forma con base en los conceptos construidos por Kaplan y Norton:

Estrategia es la elección de los segmentos de mercado y clientes que las unidades de negocio buscan alcanzar, identificando los procesos internos críticos en los cuales las unidades deben alcanzar la excelencia para concretar sus propuestas de valor a los clientes de los segmentos objetivo, y seleccionando las capacidades individuales para alcanzar los objetivos internos, de los clientes y financieros.

El concepto de estrategia no ha alcanzado una sola definición, dada la disyunción entre autores, sin embargo, en la actualidad los autores concuerdan en que la estrategia debe ser el punto de partida para alcanzar el éxito de una empresa (Silveira, 2008). En el mismo sentido, la gestión estratégica, involucra el análisis de los escenarios interno y externo, una formulación e implementación de la estrategia junto con la evaluación y control de la misma, razón por la cual se requiere de una perspectiva dinámica.

El desempeño exitoso de una Compañía Ganadera, dentro de una gestión estratégica, puede medirse, por ejemplo, desde el promedio de peso al destete de un grupo de crías hasta el porcentaje de un grupo de ganado que califique para carne certificada de Angus, de acuerdo con lo anterior, existen cuatro criterios críticos para medir el éxito de una actividad ganadera (Dunn *et al.*, 2005):

1. Cada logro debe estar hecho para utilizar los términos estandarizados, definiciones, metodologías y protocolos con el fin de tomar las medidas acertadamente
2. Los indicadores de interés deben ser comparados con un *benchmark* que haya sido creado utilizando los mismos términos, definiciones, metodologías y protocolos.
3. Los *benchmark* utilizados deben ser actualizados y de importancia relevante en el área geográfica.
4. Entender que el grande no siempre es el mejor

Al implementar un modelo como el BSC, es importante tener en cuenta que el diseño de la estrategia, de acuerdo con Nell y Napier (2005), presenta 11 etapas dentro del proceso general, las cuales se describen a continuación:

1. Misión, Visión y Cultura

La misión estipula que tipo de negocio es, quienes son sus clientes, como se producen los productos y la razón por la cual existe el negocio. La visión, por otra parte, crea una imagen de lo que la empresa quiere lograr en el futuro, por lo tanto, la misión es por lo tanto el comienzo y la visión el final. En un estudio de caso de un gerente de *Green Valley: John Lamb* (Nell y Napier, 2005), la formulación de su misión establece: *En una granja diversificada, el negocio debe esforzarse en satisfacer a sus consumidores nacionales con granos y carne producidos bajo la mejor tecnología disponible, manejando los recursos de manera sustentable con una fuerza de trabajo altamente motivada.* La visión de *John Lamb*: *Optimizar la productividad desde los activos productivos directamente con estrategias competitivas con el fin de lograr un retorno de las acciones y mayor que el return on total capital aplicados (RE>RO)*; al definir la visión de la empresa, algunos expertos en planeación estratégica sugieren que se deben incluir tres aspectos clave (Dunn *et al.*, 2006):

1. Un estado acerca de los valores y las razones que constituyen la base del negocio
2. Una visualización del futuro, describiendo como sería el negocio si logra sus metas
3. Un reconocimiento de como el negocio sirve a sus grupos de interés o *Stakeholders*, el cual incluye: dueños, empleados, clientes, comunidad y la sociedad, todos ellos bajo una visión holística

Igualmente, la cultura de los negocios pecuarios junto con la cultura del cambio en la organización (Hernández *et al.*, 2003), representa el combustible que ayuda a las personas a trabajar juntas por un objetivo común, entendiendo las reglas de la interacción dentro y más allá de la Compañía lugar de trabajo, en donde los valores son importantes como parte de la imagen del negocio ganadero, una imagen favorable ayuda a constituir un buen recurso humano (Nell y Napier, 2005).

2. Análisis del Medio Externo

En esta segunda etapa el equipo de gerencia, identifica las oportunidades y amenazas en el medio interno del negocio y en el medio macro. La creatividad empresarial del equipo de gerencia posee un rol decisivo en la identificación de las oportunidades que ayudarán en la creación de las ventajas competitivas (Nell y Napier, 2005). Existe una revolución de los mercados, que actualmente obliga a los ganaderos a pensar en términos del cliente, de las cadenas de valor y de los requerimientos totales de los sistemas de producción de alimentos. Los ganaderos generalmente se encuentran luchando por adquirir conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan manejar este cambio. La globalización y la consolidación en el sector de los alimentos es continua, en algunos países, menos

de 4 cadenas de supermercados de grandes superficies controlan más de la mitad del mercado de distribución de los alimentos, la situación es similar en la consolidación del procesamiento de alimentos, por ejemplo, en Estados Unidos 4 empresas de empacado de carnes manejan alrededor del 80% de la producción de carne. Por otra parte, las políticas gubernamentales son volátiles y con reacciones automáticas, frente a la aparición de brotes infecciosos o nuevos tratados de libre comercio, los cuales alteran el panorama de los mercados (Nell y Napier, 2005). De igual forma, los ganaderos necesitan saber quiénes son sus clientes y necesitan saber si se encuentran satisfaciendo las necesidades de los mismos (Monfort, 1983).

3. Análisis del Medio Interno

El equipo de gerencia debe conocer muy bien el negocio ganadero a nivel físico, técnico, económico y financiero, de lo contrario, algunas fortalezas y debilidades críticas serán olvidadas. En este contexto, es muy importante que el equipo conozca exactamente las normas que rigen los *benchmarks* críticos (Nell y Napier, 2005).

4. Análisis Estratégico y la Decisión: Desarrollando una ventaja competitiva

Los problemas significativos que enfrentamos hoy no pueden ser resueltos con el mismo nivel de pensamiento que fueron creados. Albert Einstein (Tomado de Nell y Napier, 2005).

En esta etapa, es fundamental priorizar las diferentes oportunidades, amenazas y debilidades así como los triunfos y las fallas, en la determinación de las ventajas competitivas del negocio ganadero, las estrategias serán construidas sobre las ventajas competitivas identificadas a lo largo de esta etapa. Cada negocio pecuario es único y en algunos casos las ventajas competitivas son evidentes, mientras que en otros casos, la identificación de las mismas tomará un poco más de tiempo.

5. Metas a largo plazo

Las metas a largo plazo deben ser las mismas de la visión del negocio agropecuario. Al retomar el estudio de caso de *Green Valley*, la meta a largo plazo: *Hacer que el Rendimiento de las acciones, (RE, En economía: el porcentaje de las ganancias de las inversiones en acciones de una empresa en período dado, índice del rendimiento del uso sacado de las acciones) sea mayor y se mantenga de esta forma sobre el Rendimiento de las inversiones (RO, en Economía: la relación financiera que se expresa en el total de las ganancias anuales en relación al capital invertido, de una o de todas las inversiones de la Compañía).* Al principio el RE es menor que el RO y si el gerente no es capaz de administrar para hacer el RE más grande que el RO, la posición financiera del negocio pecuario se debilitará gradualmente y su capital propio declinará (Nell y Napier, 2005).

Igualmente, se sugiere diseñar metas inteligentes que sean: específicas, medibles, alcanzables, realistas, capaces de ser seguidas por un periodo específico de tiempo, de tal forma que se incluyan indicadores tipo *Lag* (son medidas de desempeños pasados, cosas que ya no se pueden cambiar) y tipo *Lead* (son indicadores predictivos del desempeño futuro y ofrecen oportunidades de capacitación) (Dunn *et al.*, 2006).

6. Estrategia principal

La pregunta acerca de cómo las metas a largo plazo serán logradas se responde en la determinación de las estrategias del negocio. En el caso de la granja de *Green Valley*, la palanca será positiva tan pronto como el negocio pague menos intereses: ¿Qué hará el equipo de gerencia para reducir los intereses?, en términos de pago de la deuda, la deuda debe ser pagada con los dividendos o ganancias del negocio, las ganancias deben incrementarse a través del mejoramiento de la productividad de los activos productivos directos (tierra y ganado) (Nell y Napier, 2005).

7. Objetivos a corto plazo

Corresponden a la pregunta: ¿Qué debe ser hecho, a qué nivel y cuándo?, estos objetivos y acciones deben ser específicos, medibles, de acuerdo con los roles de los *stakeholders*, realistas y ligados a una agenda. Estas acciones deben ser implementadas ó logradas en un lapso de 12 meses (Nell y Napier, 2005).

8. Tácticas Funcionales

Las tácticas funcionales corresponden a las tácticas de producción, mercadeo, financieras, del recurso humano, de desarrollo de producto y de investigación. Durante esta etapa, la gerencia determinará si los recursos disponibles son suficientes para la implementación de las acciones y para que los objetivos a corto plazo generen los resultados esperados (Nell y Napier, 2005).

9. Implementación de Políticas Clave

Los gerentes deben asegurarse de que las políticas clave implementadas se encuentren en su lugar para que de esta forma las acciones y las estrategias puedan marchar fluidamente. Aquí, el enfoque será en políticas que faculten al recurso humano, financieras y operacionales. El uso de la delegación de roles juega un papel muy importante en esta etapa, debido a que uno de los mayores propósitos de la gerencia y planeación estratégica es el de expandir la capacidad de administración del equipo de trabajo (Nell y Napier, 2005).

10. Implementación

Implementar acciones y estrategias: ¿Quién es responsable de qué? (Nell y Napier, 2005).

11. Control Estratégico y Reposicionamiento

Un sistema de control estratégico, constituye control financiero, de producción y de mercadeo. Debe realizarse una evaluación de los objetivos a corto plazo y de las acciones, con el fin de establecer si se ha logrado el éxito ó si es necesario replantear los objetivos a corto plazo, la estrategia principal, las metas a largo plazo o las tácticas funcionales. El equipo de gerencia debe recordar que el negocio debe someterse a sí mismo a mejoramiento, reestructuración y reposicionamiento continuos para lograr un éxito sustentable.

Al diseñar la estrategia de una Compañía, es importante recordar que la planeación estratégica no es una solución milagrosa y por lo tanto no garantiza el éxito, el proceso ayuda a desarrollar habilidades en la resolución de problemas y en la identificación de dificultades y conflictos, genera nuevas ideas y suministra un contexto para evaluar información técnica y económica de relevancia para la organización (Miller *et al.*, 1998).

La innovación, de igual forma, debe poseer un papel protagónico dentro de la concepción de la estrategia, la compañía debe ser flexible por lo tanto a los agentes de cambio, Nell y Napier (2005) caracterizan algunos de ellos:

- Las nuevas tecnologías favorecen a quienes las adoptaron de manera temprana, con altos niveles de habilidades de gerencia a una escala suficiente para usar las tecnologías de manera eficiente.
- La lista de las demandas de los consumidores se prolonga, con un énfasis incrementado en la trazabilidad y en la seguridad de los alimentos.
- La comunidad en general se encuentra presionando el rotulado en asuntos relacionados con el manejo del medio ambiente, el bienestar animal y los patrones de uso de la tierra.
- Las corrientes principales en los sistemas de producción de alimentos se están convirtiendo en modelos mucho más integrados con flujos de información transparentes a través de las cadenas de distribución, asegurando calidad, trazabilidad y confiabilidad.
- Los sistemas alternativos de producción de alimentos se encuentran emergiendo fuertemente, gracias a la consolidación y la industrialización de los procesos de las compañías transnacionales. Esta apertura, muestra oportunidades para las empresas pequeñas en materia de agregación de valor a sus productos.
- Añadir valor es uno de los mayores retos para la mayoría de los productores de *commodities*, cuyos márgenes de valor son generalmente bajos. Los márgenes en los nichos de producto están siendo rápidamente desgastados: *el nicho de hoy será el commodity de mañana*.

De acuerdo con lo anterior, Jie y Parton (2009), también proponen aspectos importantes en la consolidación de una Compañía Australiana Ganadera innovadora:

- Objetivos que busquen la excelencia en todas las áreas operativas
- Esforzarse para satisfacer a sus clientes, al producir carne segura y de alta calidad
- Deben ser comprometidos con el bienestar de sus empleados y su propio desarrollo personal
- Practicar altos estándares de responsabilidad medioambiental
- Ser dedicados con el bienestar animal de su ganado
- Realizar una distribución sustentable de los ingresos hacia sus accionistas

En este contexto, la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A. busca asumir como parte fundamental de su estrategia la innovación, con el fin de transformar de manera competitiva el paradigma del ganadero tradicional, creando una nueva visión del negocio.

Figura 5. Cadena de valor de la ganadería en la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A

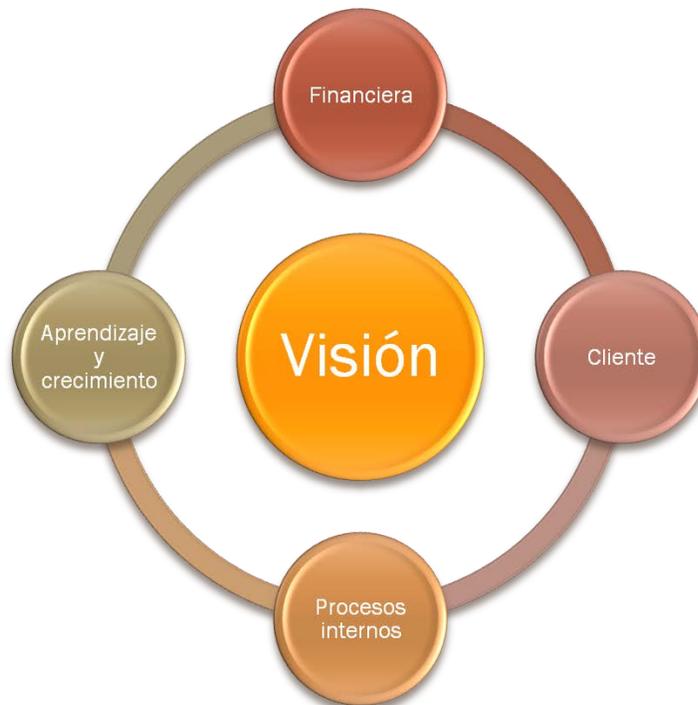


Adaptado de GARZA, Jorge. Estrategias de Desarrollo de la Pequeña Producción Agro-Rural de El Salvador. Fundación Nacional para el Desarrollo FUNDE. San Salvador, El Salvador. 2008

4.2.2. Perspectivas e indicadores del Balanced Scorecard

De acuerdo con los planteamientos referentes al modelo, el Balanced Scorecard busca equilibrar los indicadores en las diferentes perspectivas, proporcionando una visión global de la empresa (Silveira, 2008). En general Kaplan y Norton (1992) sugieren cuatro perspectivas básicas para el Balanced Scorecard: 1) financiera, 2) los clientes, 3) los procesos internos y 4) aprendizaje y crecimiento. Las anteriores representan las perspectivas básicas, sin embargo, cada empresa está en capacidad de determinar qué perspectivas son esenciales para traducir su estrategia en objetivos tangibles. En compañías ganaderas, algunos autores sugieren la implementación de dos perspectivas adicionales: Perspectiva del medio ambiente y los recursos naturales y Perspectiva del estilo de vida. La primera de ellas hace referencia a la estrecha dependencia que existe entre sustentabilidad del negocio y el manejo razonable de los recursos naturales, esta perspectiva constituye para la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A una oportunidad para agregar valor a su producto final, sin embargo, será incluida en su desarrollo no como una perspectiva independiente, sino como parte importante de su perspectiva de procesos internos. La segunda perspectiva, el estilo de vida, se relaciona con la naturaleza familiar de muchos de los negocios ganaderos.

Figura 6. Perspectivas del BSC para la Empresa Ganadera Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A



Adaptado de DUNN, B., GATES, R., DAVIS, J., ARZENO, A. Using the Balanced Scorecard for ranch planning and management: Setting the Strategy and measuring performance. South Dakota State University Extension Service, King Ranch Institute for Ranch Management, Texas A&M University – Kingsville. US Department of Agriculture Cooperating. Septiembre de 2006.

En empresas de naturaleza ganadera, las perspectivas deben ser construidas cada una sobre los logros generales establecidos en la visión del negocio, sin embargo, debe tenerse en cuenta que todas las categorías son importantes, ningún área debe pesar más que otra, por ejemplo: las oportunidades de aprendizaje y crecimiento para los miembros de la familia y empleados, se traducirán de una manera productiva en la ganadería y en el hato en general, si el desempeño de la ganadería y del hato mejoran y los compradores del ganado se encuentran más satisfechos, esto se traducirá en un mejoramiento del desempeño financiero del negocio. Por lo tanto, al final todas las perspectivas se encuentran enfocadas hacia obtener mayor satisfacción para los dueños, administradores y empleados, lo que se traduce en el general de la visión y estrategia del negocio (Dunn *et al.*, 2006).

Las perspectivas, son por su parte, formas de abordar la empresa desde diferentes ópticas, si bien interrelacionadas, a veces de perfiles contrapuestos. A manera de ejemplo, mejorar la rentabilidad (perspectiva financiera) podría ser incompatible con producir más carne por hectárea (perspectiva de procesos), si para ello se incurre en costos elevados. Es por ello que en la identificación de los nexos entre las perspectivas está la riqueza del análisis (Rodríguez *et al.*, 2009). Igualmente, resulta interesante señalar que cada perspectiva generalmente se relaciona con un ámbito temporal diferente, por ejemplo, la perspectiva financiera brinda información del ayer y es el resultado del funcionamiento de la empresa, mientras que las perspectivas del cliente y de los procesos internos, brindan información del hoy y están vinculadas al accionar presente, la perspectiva de formación y aprendizaje, proporciona por su parte información del mañana o del futuro de la empresa, anticipando de alguna manera los resultados a obtener (Hernández *et al.*, 2009).

Algunas consideraciones importantes en la definición de los indicadores dentro de las perspectivas, de acuerdo con Dunn *et al.* (2006) se describen como:

1. Los indicadores de desempeño deben estar atados a las estrategias clave que fueron diseñadas para ayudar en el logro de la visión general del negocio.
2. En orden de que los indicadores sean efectivos, estos deben ser medibles, relevantes para la operación y fáciles de documentar, por ejemplo, dentro de la perspectiva del cliente las encuestas requieren un detallado análisis y por lo tanto es mejor dejarlas fuera del cuadro de mando integral, a menos que estas puedan ser sintetizadas en figuras sencillas o porcentajes.
3. Deben haber entre tres y ocho indicadores por perspectiva. La ausencia o abundancia de metas en alguna de las perspectivas puede proporcionar una indicación visual rápida a cerca de las partes en donde el negocio se encuentra balanceado.
4. Los enlaces entre metas en diferentes perspectivas, deben ser examinados con el fin de encontrar el efecto que una puede tener sobre la otra.

5. Los dos indicadores, *lead* y *lag* deben ser incluidos.

En la misma medida, el resultado final del diseño del CMI queda reflejado en un conjunto de indicadores que de forma equilibrada contemplan a cada una de las perspectivas utilizadas. Su selección e inclusión dentro del panel, es clave como fase final del desarrollo del cuadro (Hernández *et al.*, 2009). Los indicadores se definen entonces como: *Variables cuyo propósito es medir un cambio en un determinado fenómeno o proceso*; éstos son percibidos como un instrumento analítico que facilita la medición de cambios por los que atraviesa un sistema. Los indicadores pueden provenir tanto de fuentes internas como externas, ser cuantitativos como cualitativos, y tanto de efecto como de causa; en función de su estructura, existen diversos tipos de indicadores: las relaciones, las tasas o ratios, los índices, las evaluaciones o calificaciones y los datos directos. Para cada indicador, normalmente se define una meta a lograr junto con su correspondiente parámetro de alarma (Hernández *et al.*, 2009).

Caracterización General de las Perspectivas para un negocio de Naturaleza Ganadera

1. Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje:

Los indicadores no financieros, como el crecimiento y aprendizaje dentro de la organización, son usualmente indicadores conductores, es decir, informan al gerente del desempeño probable a futuro. Por ejemplo, aprender nuevos conocimientos y habilidades, un indicador *lag* y al mismo tiempo un indicador *lead*, de la habilidad del personal de la finca para asegurar mejores prácticas (BPG) dentro del sistema productivo ganadero. Sin inversión en el aprendizaje del personal y en el crecimiento de sus empleados, el negocio presenta menores habilidades en la entrega de un producto con la calidad y las especificaciones que han sido identificadas en las metas de su perspectiva de cliente (Kaplan y Norton, 1992). De igual forma, una organización que no priorice la capacitación de sus empleados, tendrá una limitada capacidad de innovación.

La habilidad de una compañía para construirse a sí misma, se encuentra basada en el capital intelectual y en los bienes intangibles, los cuales se convierten en un factor crítico para el éxito en lo que se refiere a sustentabilidad, representando una ventaja comparativa. Algunos ejemplos son (Dunn *et al.*, 2006).

- Participación en cursos cortos de la industria, seminarios, viajes de campo, cursos de manejo y comportamiento animal, manejo de pasturas, mercadeo, producción ganadera, contabilidad, comunicación familiar, planeación, ajuste de metas.

- Utilización de las redes de información (*websites*): Cursos de negocios
- Conciencia del gremio: Integración con la cadena productiva.
- Relaciones directas con las Universidades

De igual forma, esta perspectiva se orienta hacia como el negocio es capaz de sustentar su habilidad para lograr la visión y estrategia propuestas. En otras palabras, las acciones tomadas (incluyendo la habilidad de estar listos para cambiar y para adaptar los productos y procesos) serán implementadas en orden de lograr la Visión y la estrategia del negocio (Kaplan y Norton, 1992).

Para una empresa cárnica, los objetivos de aprendizaje, innovación y crecimiento deben aplicar no solo para los empleados, sino también para el propietario de la granja, aprender y aplicar nuevas habilidades como el pastoreo rotacional o una evaluación más precisa de la condición corporal puede ser extremadamente satisfactorio. . (Jie y Parton, 2009)

2. Perspectiva de Procesos:

Esta perspectiva debe centrarse en las habilidades, competencias y tecnologías del negocio, así como su habilidad para conocer las necesidades de los clientes y su potencial para añadir valor al negocio del cliente (Norton y Kaplan, 1992). Algunos ejemplos de indicadores de desempeño son:

- Términos estandarizados, definiciones y protocolos que indiquen de una manera acertada una aproximación a la evaluación de desempeño.
- Medidas que puedan ser comparadas con un *benchmark* (Los *benchmark* deben ser relevantes de acuerdo con su área geográfica y deben estar actualizados). Por ejemplo: Kilogramos destetados/hembra, tasa de preñez, tasa de reemplazo, condición corporal al destete, indicadores de salud del hato, decesos, costos veterinarios, peso al destete (indica la tasa de crecimiento y producción de leche, es necesario ajustar los pesos por edad y sexo de la cría, edad de la madre y otros factores necesarios para realizar evaluación genética).
- Kilogramos destetos por hembra: Es una medida de eficiencia inclusiva y un resumen del potencial genético, todas las facetas del desempeño reproductivo, pérdidas por muerte y salud del hato, tasas de crecimiento, nutrición pre destete a partir de la leche, calidad de las pasturas y suplementación. El total de kilogramos destetos es un indicador *lag*, porque representa una medida acumulativa del desempeño pasado del hato.
- Tasa de preñez: Representa una medida útil de la eficiencia

reproductiva, es un indicador *lag* y *lead*, debido a que es una medida del desempeño reproductivo pasado durante la temporada reproductiva, pero también puede ser predictivo del total de kilogramos destetados el año siguiente

- Condición corporal de las hembras preñadas secas: Es un indicador *lead* del desempeño futuro reproductivo, este puede ser extrapolado como una predicción del total de kilos destetados junto con el ingreso bruto.

En ganadería de leche irlandesa, por ejemplo, muchas de las fincas estaban caracterizadas por objetivos fuertes, los cuales tenían enfoques de administración tácticos y operacionales. Un enfoque táctico y operacional es esencial para el éxito inmediato del negocio, sin embargo, el hecho de que el éxito a este nivel sea un prerrequisito para las actividades ganaderas, hace que sea importante que muchos de los ganaderos desarrollen la habilidad para utilizar sus destrezas en el manejo estratégico del cambio, el cual no es fácil de entender por algunos ganaderos tradicionales, si no hay los cambios estratégicos requeridos en cualquier negocio, la brecha progresista es pequeña. (Byrne *et al.*, 2004).

La perspectiva interna, también se enfoca en que tanto se destaca la empresa en sus procesos: Eficiencia y efectividad. Igualmente, se centra en las habilidades de competencia y tecnología del negocio, junto con su pericia para conocer las necesidades del consumidor y su potencial para añadir valor al negocio del cliente (Jie y Parton, 2009), cuando concibe a la planta de sacrificio como su único comprador. La rentabilidad a largo plazo de las empresas ganaderas pequeñas y medianas, depende de la perspectiva del cliente con respecto a las operaciones de la finca, lo que obliga al ganadero a mejorar la calidad del ganado en pie, por lo tanto, el buen entendimiento del sistema de producción estableciendo estrategias como el manejo sustentable de las pasturas, el establecimiento de protocolos alimenticios alternativos o el monitoreo constante de las condiciones del ganado, representan el camino más acertado a seguir.

Por otra parte, reconociendo que el uso de las clásicas cuatro perspectivas del CMI, propuestas por Kaplan y Norton (1992) surge como una opción segura, la propuesta de la inclusión de una quinta denominada: perspectiva de la sustentabilidad, reconociendo la importancia de conservar la capacidad productiva de la explotación en el largo plazo por cuenta del manejo razonable de sus recursos naturales (Rodríguez *et al.*, 2009), constituye uno de los principales enfoques del BSC en empresas ganaderas. Sin embargo, al no incluirla como una perspectiva independiente, puede incluirse como parte importante de la perspectiva de procesos internos. La importancia del enfoque ambiental, se basa en que sus indicadores aportan información relacionada con las condiciones del sistema, poblaciones de fauna y flora (hábitat) y comportamiento del ganado.

Algunos ejemplos en materia de indicadores son (Dunn *et al.*, 2006).

- Determina capacidad de carga, calculando las tasas indicadas de carga animal.
- Indica las poblaciones de especies claves de fauna y flora que deben conservarse, con miras al establecimiento de una ganadería con responsabilidad ambiental, aspecto fundamental dentro de la demanda mundial por alimentos de producción limpia bajo procesos que mitiguen de manera ostensible el impacto ambiental: Concepción agroecosistémica.
- Los pesos de destete de las crías y la condición corporal de las vacas dependen de las pasturas, por lo tanto el promedio de las ganancias diarias de peso son un indicador útil de la calidad de las pasturas y la preservación del recurso suelo.
- Calidad de agua, calidad del suelo y forrajes residuales, deben ser monitoreados.

La consideración más importante en la conservación y manejo del recurso natural, es la habilidad del sistema para ser flexible y adaptarse a las condiciones medioambientales, por lo tanto, el impacto de la sequía sobre la capacidad de carga debe ser analizado mes a mes, y por ende las capacidades de carga deben fluctuar en respuesta a los niveles de sequía, esto indica que soluciones como la venta de ganado deben ser incluidos en los negocios habituales de la hacienda (Dunn *et al.*, 2006).

Por otra parte, la transformación de la ganadería en una actividad compatible con la protección de la naturaleza, debe ser una prioridad para los sistemas de producción modernos. Dicha transformación implica la adopción de cambios de tipo tecnológico y empresarial, destinados a reducir los efectos nocivos sobre los suelos, el agua y la vegetación. Por lo tanto, se debe intensificar el uso inteligente de los recursos locales (naturales y humanos) adaptados a cada agroecosistema: Silvopastoreo, corredores biológicos, protección de fuentes de agua, árboles y arbustos forrajeros, suplementación estratégica, mejoría de la eficiencia productiva y reproductiva de los animales, incremento de los precios al productor a través de la comercialización asociada o cooperativa, mejoramiento genético basado en el cruzamiento de razas nativas, cebuínas y europeas, integración con sistemas agrícolas y forestales, uso de residuos y subproductos urbanos y agrícolas, reciclaje de materia orgánica y nutrientes, entre otros (Murgueito, 1999).

3. Perspectiva del Cliente:

El tamaño de esta perspectiva depende de la escala del negocio ganadero, en Irlanda por ejemplo, el estudio de caso en ganadería de leche conducido por Byrne *et al.* , indicó que los ganaderos tenían problemas incluyendo aspectos relacionados con el medio ambiente y las reglamentaciones de la Unión europea en sus producciones, de acuerdo con los requerimientos del consumidor. Estos ganaderos generalmente no consideran tener clientes, o visualizan a la empresa de transformación lechera como su cliente, como consecuencia, establecer indicadores en la perspectiva del consumidor siempre representa dificultad para ellos; algunos consideran importante solo tener una buena relación con sus proveedores (veterinarios, proveedores de agroinsumos y bancos), sin embargo, las reglamentaciones gubernamentales europeas que delimitan la producción pecuaria, junto con la seguridad medioambiental y sus regulaciones, pueden transformar el nombre de esta perspectiva como la perspectiva de recursos naturales y cliente (Byrne *et al.*, 2004).

No obstante, la prioridad es conocer y satisfacer las necesidades del cliente, sin importar cuantas capas se encuentren entre este y el productor. Al observar el negocio desde la perspectiva del cliente se debe dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Los clientes potenciales son conscientes de nuestros productos?, ¿Cómo se encuentra mi negocio afectando a mi cliente?, para responder estas preguntas se requiere de escuchar el *feedback* del cliente y reconocer que sus preocupaciones tienden a caer en cuatro categorías principales: tiempo, calidad, desempeño y servicio, y costo. Algunos ejemplos de tales indicadores son (Dunn *et al.*, 2006):

- Alianzas estratégicas: Esto permite que la información pase a la cadena de valor en el mercado y al *feedback* del cliente, igualmente le permite al gerente identificar si hay clientes que repiten la compra y que tan amplia es la investigación de mercados.
- Desarrollo de sistemas de aseguramiento de calidad en finca, como una estrategia tendiente a mejorar la relación proveedor-cliente, siempre dentro del bien común, nunca unilateral.

Esta perspectiva, igualmente se enfoca en que tanto observan y valoran el negocio los clientes potenciales. En otras palabras, el negocio se observa en la medida como entrega atributos de valor a sus clientes en orden de lograr la satisfacción, para lograrlo, los ganaderos necesitan aplicar actividades relacionadas con el desarrollo de sistemas de aseguramiento de calidad en finca y con el uso del tiempo en la exploración de alianzas estratégicas (Jie y Parton, 2009). Las empresas cárnicas pequeñas y medianas, nuevas en la implementación del Balanced Scorecard, pueden comenzar con un simple establecimiento del valor de los clientes, averiguando como estos perciben la calidad de los animales distribuidos (Jie y Parton, 2009).

4. Perspectiva Financiera:

La habilidad del ganadero para identificar las medidas financieras al parecer depende directamente del nivel de análisis financiero que han desarrollado históricamente. Las medidas identificadas, generalmente, no cubren la totalidad del negocio y el enfoque tiende a estar en las medidas operacionales relacionadas con la producción y las ganancias obtenidas a partir de la producción (Byrne *et al.*, 2004).

El éxito financiero es fundamental para obtener la sustentabilidad a largo plazo de cualquier negocio, los indicadores tradicionales de estatus financiero incluyen crecimiento, rentabilidad y valor para los accionistas, sin embargo, en ganadería también se analizan la liquidez, la solvencia y el flujo de dinero. Sin embargo, los indicadores clave de desempeño en la finca deben incluir: tasa de retorno de los activos, tasa de retorno de la acción, margen de ganancia de la operación, ingreso neto de la hacienda y flujo libre de dinero. Algunos ejemplos de tales indicadores son (Dunn *et al.*, 2006):

- Tasa de retorno del activo ROA (*Return on assets*): Es un indicador del porcentaje de retorno independiente de la fuente, de cada peso invertido en la operación. ROA mide que tan eficiente es el sistema de producción tomando los pesos invertidos independiente de la fuente y en cuanto al ingreso neto, esta puede ser usada para comparar el desempeño del negocio con respecto a otros negocios, el cálculo es simple:

ROA= ((Ingreso neto + intereses) – retiros de los propietarios) / promedio total de activos.

- Retorno de la acción RE (*Return on equity*): Mide que tan eficiente es la producción del sistema al tomar los pesos de las acciones del propietario invertidos en el negocio y produciendo un retorno, su cálculo es:

Retorno de la acción= ganancia neta – retiro del propietario / promedio total de la acción

- Margen de ganancia de las operaciones (*Operating profit margin*): Se describe también como un buen indicador de desempeño financiero, útil al calcular la competitividad del negocio, este mide la rentabilidad en términos de retorno por peso de los ingresos brutos, su cálculo es:

Margen de ganancia de la operación= (Ingreso neto + intereses – retiro de los

propietarios) / ingreso bruto

- Ingreso neto (*Net income*): Es el resultado de los ingresos mercantes con los gastos incurridos en la creación de tales ingresos, además de la ganancia o pérdida en la venta de los activos capitales de la finca. Es el retorno al propietario por la labor no remunerada, administración y acciones, su cálculo es:

Ingreso neto= (ingreso bruto + ganancia - pérdida del activo capital) – gastos totales

- Flujo libre de dinero – FCF (*Free cash flow*): Es el dinero que el negocio de la finca ha dejado después de pagar todos sus gastos y reinversiones. Es un importante indicador *lead*, debido a que es una señal de la habilidad para pagar obligaciones, dividendos (gastos familiares) y facilitar el crecimiento del negocio, se calcula:

FCF= (Ingreso neto + depreciación) / (Amortización – gastos de capital – dividendos)

Otros indicadores financieros que tienen valor en las operaciones ganaderas incluyen: Costo por kilo de cría vendida, ingreso neto por kilo de cría vendida, ingreso bruto por persona y coeficiente de endeudamiento.

Análisis de las Medidas Financieras

Cuando Kaplan y Norton desarrollaron el Balanced Scorecard en 1992, representó un cambio en el uso del desempeño financiero, no solo como herramienta para monitorear la viabilidad financiera de los negocios, sino porque muchas medidas financieras son indicadores *lag* que carecen de poder predictivo que pueda conducir los negocios hacia el éxito futuro (Dunn *et al.*, 2006). ROA, por ejemplo, es un excelente ejemplo de un indicador *lag*, al igual que los ingresos netos que han sido generados y la inversión hecha en acciones. Kaplan y Norton (1992), no hacen caso omiso de la necesidad de datos financieros oportunos y actualizados, como un énfasis del balance hacia otras perspectivas. Igualmente apuntan a que algunas métricas financieras como la proporción corriente (índice de valores constantes de un negocio en comparación con las obligaciones de él, que es utilizado para estimar la situación financiera en un límite determinado) y el capital de trabajo, los cuales pueden ser utilizadas como herramientas predictivas. De igual forma. El desempeño de los *commodities* en los mercados y el intercambio mercantil, constituyen indicadores tipo *lead* (Dunn *et al.*, 2006).

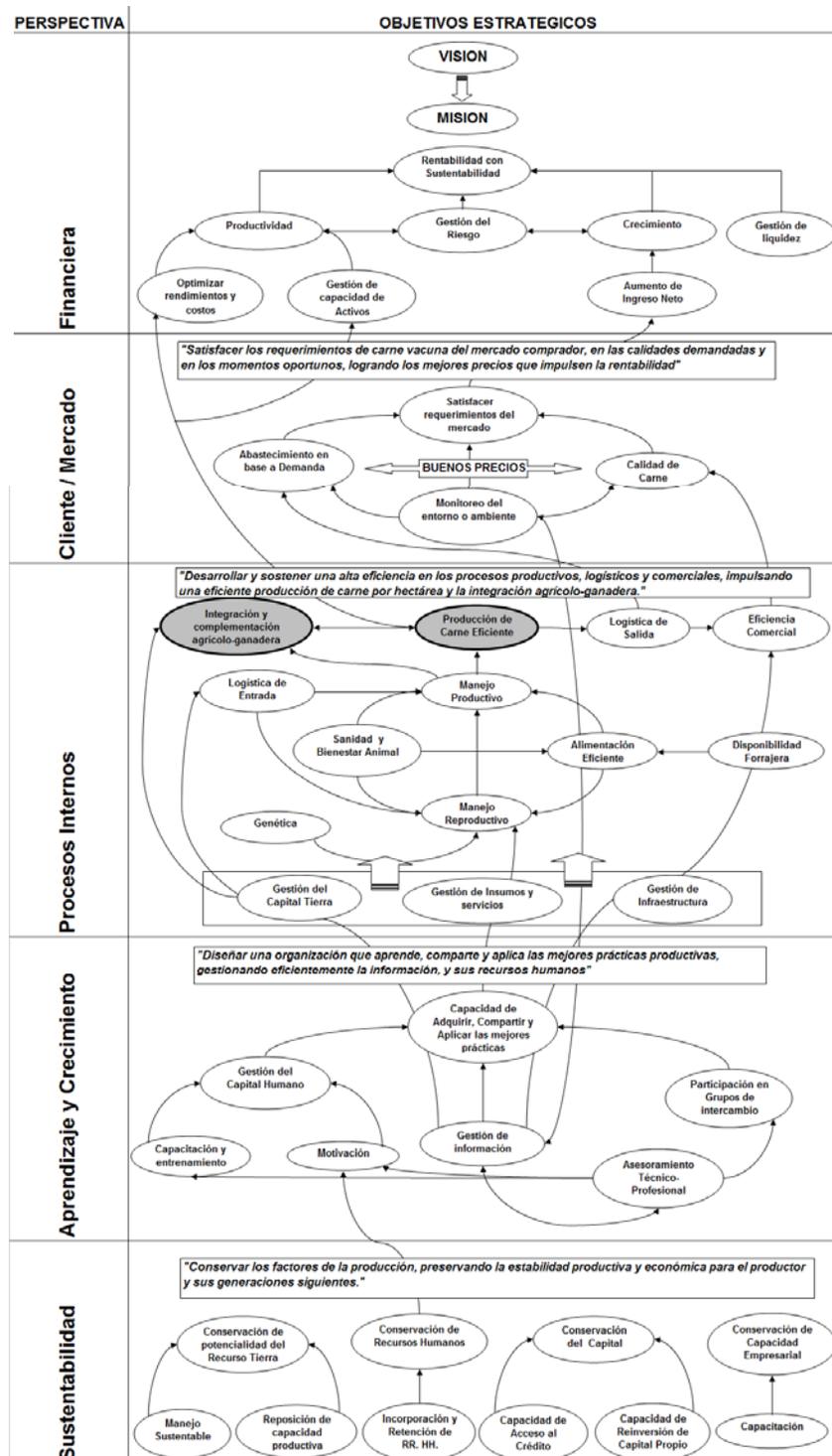
4.2.3 Los Mapas Estratégicos

De acuerdo con Silveira (2008), el mapa estratégico aclara la relación existente entre causa y efecto, definiendo cómo las organizaciones pueden convertir sus esfuerzos y recursos (incluyendo los activos intangibles), en resultados tangibles. Por medio del mapa estratégico es posible dar a conocer de manera sencilla a los integrantes de la organización los objetivos e iniciativas que abarcan los indicadores utilizados para evaluar su desempeño y las conexiones que son la base de la dirección estratégica. Los mapas estratégicos, Según Kaplan y Norton (2006c), permiten la inserción de los diferentes ítems del Balanced Scorecard para una organización, en una cadena de causa efecto que conecta los resultados esperados con los respectivos vectores o conductores de desempeño. Para su construcción, Silveira (2008) plantea que es necesario basarse en el análisis de la misión y valores fundamentales de la empresa, para de esta forma poder plantear lo que la empresa aspira ser, es decir, su visión estratégica, con una imagen clara de los objetivos fundamentales de la organización.

Otra definición interesante, denomina al mapa estratégico como el conjunto de objetivos estratégicos de la organización, que se conectan a través de relaciones causales (Rodríguez *et al.*, 2009). Más allá de su formato gráfico, el mapa estratégico se puede definir como el corazón del Cuadro de Mando Integral, obligando a establecer los diferentes objetivos estratégicos, priorizándolos en función de su valoración e interrelación, y expresando sus interconexiones a manera de causa y efecto. De igual forma constituye una descripción de la estrategia estableciendo tales relaciones causa/efecto entre los objetivos estratégicos, haciendo que la organización vea sus estrategias de forma coherente, integrada y sistemática, mostrando la transformación de activos intangibles en tangibles (Rodríguez *et al.*, 2009).

El diseño del mapa estratégico obliga a fijar objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas definidas para el negocio, estableciendo su mutua dependencia unos de otros, clarificando de alguna forma lo que debe intentarse para lograr los objetivos propios de la organización y permitiendo observar los procesos de demora existentes entre aquellos objetivos. Otro aspecto de importancia del mapa estratégico, es el reflejo con absoluta claridad de las relaciones inter-temporales entre el corto y el largo plazo, aspecto que muchas veces no resulta fácil de advertir.

Figura 7. Modelo argentino de mapa estratégico para un cuadro de mando integral aplicado a empresas ganaderas de cría bovina.



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

4.3. EL BALANCED SCORECARD COMO MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS DEL SECTOR GANADERO Y AGROINDUSTRIA CÁRNICA

De acuerdo con Rodríguez *et al.* (2009), el Balanced Scorecard, modelo propuesto por Kaplan y Norton (1992), ha tenido una gran aplicación en ámbitos empresariales de diversos sectores, pero resulta llamativamente escaso su desarrollo en el marco de las empresas agropecuarias y menos aún en empresas de base pecuaria.

Shadbolt y Rawlings (2000), propusieron un formato de mapa estratégico para ser utilizado por los productores y profesionales, con el fin de que puedan desarrollar las relaciones entre los indicadores y puntos de vista, adaptándolo a las otras propiedades, ya que muchos de los indicadores serán comunes a las empresas de producción láctea. Después de evaluar los resultados obtenidos, Shadbolt y Rawlings (2000) llegaron a la conclusión de que el BSC puede contribuir a las empresas agrícolas, permitiéndoles identificar las medidas que son esenciales para el logro de sus objetivos. Los autores insisten en que el BSC permite a las empresas introducir objetivos no financieros y financieros, con el fin de equilibrar el conflicto entre la viabilidad (corto plazo) y la sustentabilidad (largo plazo).

En 2002, Lawton publica su documento *Balance your Balanced Scorecard*, allí describe como una buena aplicación del Balanced Scorecard refleja las prioridades de los clientes y empieza al desarrollar indicadores relacionados con el proceso, el producto y los resultados. Este proceso describe como el trabajo se hace relacionado con las características de lo que el consumidor quiere, el producto se refiere a lo que los consumidores reciben sobre la base de los atributos esperados. Los resultados deseados son lo que el consumidor desea obtener, y los resultados indeseados es lo que el consumidos quiere evitar o eliminar. Un ejemplo aplicable a la industria cárnica, son algunos de los atributos de los contratos de mercados en la cadena europea de la carne (Kagerhuber 2000 y Lawton 2002), allí se clasifican los atributos en diferentes categorías de indicadores (Proceso, producto y resultados) y los atributos pueden ser asumidos como las características esperadas por los procesos y productos, a continuación se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Atributos de valor en la cadena cárnica europea

CADENA DE LA CARNE						
CATEGORÍAS DE LOS INDICADORES	NIVEL	PROVEEDORES	PRODUCCIÓN PRIMARIA	SECTOR AGROINDUSTRIAL	DISTRIBUIDORES	CONSUMIDORES
	PROCESO	Registros de almacenamiento de los insumos	5. Métodos de apareamiento del ganado 6. Intensidad de alimentación	7. Métodos de sacrificio (Limpieza y desinfección) 8. Protocolos de enfriamiento	Protocolo de enfriamiento	Procesos higiénicos y de calidad
	PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> Origen de los insumos Trazabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Estado sanitario de la reproducción Relación peso-edad Trazabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Estado sanitario de la carne Trazabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Empaque adecuado Trazabilidad 	Color y sabor de la carne: características organolépticas del producto final
	RESULTADOS DESEADOS	Alta calidad de los insumos	<ul style="list-style-type: none"> Reproducción natural Bienestar animal 	Bienestar animal	Larga vida de los equipos	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad en la carne Calidad nutricional
	RESULTADOS INDESEADOS	<ul style="list-style-type: none"> Uso de químicos sustancias peligrosas 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de antibióticos Uso de hormonas 	<ul style="list-style-type: none"> Uso de aditivos sintéticos Crecimiento microbiano 	Color y textura: deterioro del producto	<ul style="list-style-type: none"> Enfermedad crónica Morbilidad

Adaptado de KAGERHUBER, M. *Modelle zur Gestaltung und Führung von vertikalen Verbundsystemen für die Production und Vermarktung von Rind- und Kalbfleisch*. DLG-Verlag. Giessen, Univ., Diss (in german). 2000 y LAWTON, R. *Balance your balanced scorecard: Categories of measures should reflect key values of both organizations and customers*. Quality Progress. 2002.

Años después, Shadbolt *et al.* (2003) publicarían una crítica al uso del Balanced Scorecard en empresas múltiples ganaderas de origen familiar, su estudio permitió la identificación de asuntos de interés en la aplicación del modelo relacionados con el desarrollo de las perspectivas y su papel en el negocio y en los asuntos de integración de cadena. Este mismo año, en Alemania, Hernández *et al.* (2003), publican su investigación relacionada con las condiciones de calidad y seguridad para el consumidor en la totalidad de la cadena cárnica, teniendo en cuenta la organización de calidad y los sistemas de comunicación al interior de la cadena, proponiendo al BSC como modelo de gestión integrador de los dos: calidad y comunicación. De igual forma, los autores describen estrategias de gerenciamiento de calidad como el Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) junto con los sistemas ISO 9001:2000 e ISO 15161:2000, describiendo como aumentan la satisfacción del cliente, potenciando la efectividad y productividad de la organización (Sparling *et al.*, 2001).

En 2004, Byrne *et al.*, publican su trabajo de investigación sobre la estructura del modelo BSC aplicado a la ganadería de leche irlandesa, allí concluyen que la literatura y las observaciones reportadas han demostrado que el éxito en la

administración pecuaria y en el desempeño de los negocios del campo no es unidimensional, por lo tanto no posee una medida simple, de esta forma el BSC, ofrece un modelo viable que optimizaría la operación lechera del país.

Lourenzani, Queiroz y Souza, por su parte, comentaron en su trabajo de 2005, que tradicionalmente las mediciones de desempeño de una empresa rural, se basan solamente en las perspectivas productiva y financiera, para estos casos, el Balanced Scorecard permite a los productores ver las interacciones existentes en sus negocios, al relacionar todas sus necesidades además de las productivas y financieras. El mismo año, Dunn y Etheredge (2005), trataron de adaptar la metodología de Balanced Scorecard a una propiedad dedicada a la producción ganadera, su estudio generó una definición del modelo bajo seis perspectivas: 1) Aprendizaje y crecimiento; 2) Recursos naturales; 3) Ganadería; 4) Consumidores; 5) Financiera y 6) Personas. También resaltan, la importancia de la identificación de los indicadores de ocurrencia denominados *lag*, así como de los indicadores de control llamados *lead*, dado que los *lag* miden el desempeño actual, mientras que los *lead* predicen el rendimiento futuro de la empresa, permitiendo a los gerentes tomar medidas oportunas. Igualmente, los autores destacan que el Balanced Scorecard puede generar un impacto positivo sobre la habilidad del administrador de la empresa ganadera, pues el apropiado uso de indicadores de proyección además de los de ocurrencia o resultado, permiten al ganadero revisar el comportamiento de los indicadores pasados y facilitar la intervención sobre aspectos que pueden ser mejorados.

Por su parte Nell y Napier, también en 2005, publican el documento: *Strategic Approach to Farming Success*. Allí mencionan que la ganadería exitosa debe corresponder a las dinámicas de los agronegocios actuales, estableciendo hacia donde se dirigen tanto el negocio como las empresas. De esta forma, plantea la pregunta: ¿Cuál es la dirección en la que la granja trata de moverse en el futuro y por lo tanto, cuál será la dirección deseada que le permitirá al ganadero asegurar un éxito sustentable, logrando de esta forma las metas trazadas?

Lourenzani (2006), un año después, intenta plantear un modelo de administración para empresas familiares, reuniendo los conceptos del Balanced Scorecard y el enfoque del pensamiento sistémico, mostrando la interacción y la dinámica existente entre los indicadores, dentro de un enfoque denominado: Scorecard sistémico. El autor sustenta su trabajo en la teoría de que los indicadores trabajados por medio del Balanced Scorecard abordan las relaciones de causa y efecto, mientras que el nuevo enfoque sistémico (característica básica de la producción pecuaria) proporciona un carácter dinámico, teniendo en cuenta los efectos circulares (*feedback*) y las falencias de las relaciones de causa - efecto. Finalmente, el autor concluye que el abordaje sistémico proporciona una visión más amplia de los problemas internos, característica común en las empresas ganaderas, revelando por medio de su integración la complejidad en la gestión y

los efectos sinérgicos de la empresa, condiciones que permiten tomar decisiones acertadas oportunamente.

En este contexto, Dunn *et al.* (2006), realizaron uno de los más completos trabajos sobre la implementación del Balanced Scorecard en empresas del sector ganadero, su publicación se hace a manera de cartilla de extensión. Allí se destacan las ventajas comparativas que ofrece a los administradores el modelo, al permitir ver claramente las relaciones existentes entre los componentes del negocio, permitiendo también identificar los planos de acción específicos para la aplicación de correctivos y mejoras. Teniendo en cuenta el enfoque de la empresa ganadera y las diferencias existentes con empresas del sector industrial, Dunn *et al.* (2006) diseñan un modelo de Balanced Scorecard basado en seis perspectivas: 1) Aprendizaje y crecimiento; 2) Recursos naturales; 3) Producción; 4) Clientes; 5) Financiera y 6) Estilo de vida. Al implementar esta última, concuerdan con otros modelos descritos previamente, en donde se tiene en cuenta que las haciendas ganaderas reúnen aspectos empresariales con tradiciones familiares, buscan igualmente, generar una visión holística del Balanced Scorecard en las empresas ganaderas con esquemas de administración familiar.

Años después, Jie y Parton (2009), publican en Australia una propuesta del BSC como aplicación para los ganaderos australianos, argumentando que en este tipo de negocio, los sistemas avanzados de cadena pueden tener impactos dramáticos, al contar con el potencial para suministrar contribuciones significativas al desempeño de la industria cárnica australiana. Su investigación reporta al Balanced Scorecard, como la herramienta de administración estratégica más apta para los productores de carne australianos. Este mismo año, Rodríguez *et al.*, reportan al Cuadro de Mando Integral como un instrumento muy útil tanto para fijar objetivos y metas como para servir de base al control de la gestión de empresas, su funcionalidad permite un marco de análisis integral en cada una de las perspectivas desde las que se puede abordar a la totalidad de la empresa ganadera.

5. METODOLOGÍA

El trabajo se realizó basado en una investigación bibliográfica previa sobre la utilidad e implementación del Balanced Scorecard, revisando sus características, componentes y ventajas para el manejo gerencial de empresas. Posteriormente, se revisaron documentos específicos con experiencias de aplicación del modelo Balanced Scorecard para la gestión de empresas ganaderas, identificando diferencias en el planteamiento del modelo, variaciones en las perspectivas abordadas de acuerdo a los requerimientos específicos de empresas del sector agropecuario.

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

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

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

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

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

6. PROPUESTA Y FUNDAMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SOCIEDAD INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A

6.1. MISIÓN Y VISIÓN

La empresa ganadera Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., tiene claramente definidas la misión y visión empresarial, la cual ha sido establecida teniendo en cuenta la orientación productiva y comercial que posee, además de la proyección de excelencia que desea crear con su equipo de trabajo.

- **MISIÓN**

Contribuir a la productividad y competitividad, a través de un talento humano altamente calificado, con procesos eficientes y tecnología pertinente, garantizando la sustentabilidad social y ambiental, para lograr el éxito de los clientes, empleados y accionistas.

- **VISIÓN**

En el 2015, la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., es reconocida como una empresa altamente competitiva en la Costa Atlántica con proyección nacional.

6.2. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA: OFERTA DE VALOR

6.2.1. Definición del Segmento del Mercado

Al caracterizar el mercado objetivo, es importante definir el fragmento de la población que constituye el consumidor final, dado que la segmentación representa la clave para hacer que la oferta corresponda de manera acertada con la demanda, dicha correspondencia, constituye uno de los problemas más complejos en términos de servicio al cliente (David, 2008). De esta forma es importante, realizar una definición de aquellas variables que constituyen cada parte dentro de una propuesta de mercadeo con valor, tales aspectos se muestran a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Variables de los componentes de una propuesta de mercadeo con valor

PRODUCTO	LUGAR	PROMOCIÓN	PRECIO
Calidad	Canales de distribución	Publicidad	Nivel
Atributos y opciones	Cobertura de distribución	Ventas personales	Descuentos y reducciones
Estilo	Localización de puntos de venta	Promociones de venta	Plazos de pago
Nombre de la marca	Territorios de venta	Divulgación de información favorable	
Empaque	Niveles de inventario y ubicaciones		
Línea de productos	Transportistas		
Garantía			
Nivel de servicios			
Otros servicios			

Tomado de McCarthy, J. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Novena edición, Homewood, IL, Richard D. Irwin, Inc. p. 37-44. 1987.

Acorde con el producto que la Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A. desea ofrecer a sus clientes (carne bovina de primera calidad), al establecer un punto de venta directo en un supermercado de cadena en la ciudad de Montería caracterizado por la diferenciación de marca, es importante reconocer, que el consumidor colombiano se caracteriza por ser un actor pasivo, altamente segmentado por su capacidad adquisitiva, en donde aquellos sectores de altos ingresos tienden cada vez más hacia la compra de productos con valor agregado, asumiendo procesos de cambio en sus patrones de consumo (liderados por la industria y las grandes cadenas) (Fedegan, 2006). Por otra parte, es fundamental considerar que la mayor parte del mercado nacional aún prefiere la carne fresca, sin procesos de maduración, sin distinción entre cortes o niveles de calidad, no únicamente por razones culturales, sino también por falta de capacidad para asumir el mayor costo de una calidad que no ha aprendido a percibir para exigirla (Fedegan, 2006), fenómeno que también puede atribuirse a la ausencia de las autoridades responsables de la inspección, vigilancia y control de los procesos relacionados con la inocuidad de los alimentos y los temas de salud pública. Por lo tanto, en la definición del segmento del mercado, se hace necesario establecer las

variables para cada componente dentro del análisis, la tabla 3 muestra tal definición.

Tabla 3. Bases alternativas para la segmentación de mercados

VARIABLE	COMPONENTE/DISCRIMINACIÓN GENERAL
Geográfico	
Región	Córdoba, Bolívar, Atlántico
Densidad poblacional	422.175 ¹
Tipo de vivienda	Urbana, suburbana y rural
Clima	28°C
Demográfico	
Edad	Entre 16 y 70 años
Género	Mujeres y Hombres
Tamaño de la familia	Sin distinción
Ciclo de vida de la familia	Sin distinción
Ingresos	Cercanos, iguales o mayores a 2 s.m.l.v.
Ocupación	Sin distinción
Educación	Cierto nivel cultural
Demográfico	
Religión	Sin distinción
Origen étnico	Sin distinción
Nacionalidad	Sin distinción
Psicográfico	
Clase social	Estratos 3, 4, 5 y 6

Adaptado de Kotler, P. Marketing Management: Analysis, planning and control. Adaptado con permiso de Prentice-Hall. Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey. 1984.

¹ DANE, Proyecciones Municipales y departamentales de población 2006-2020.
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls

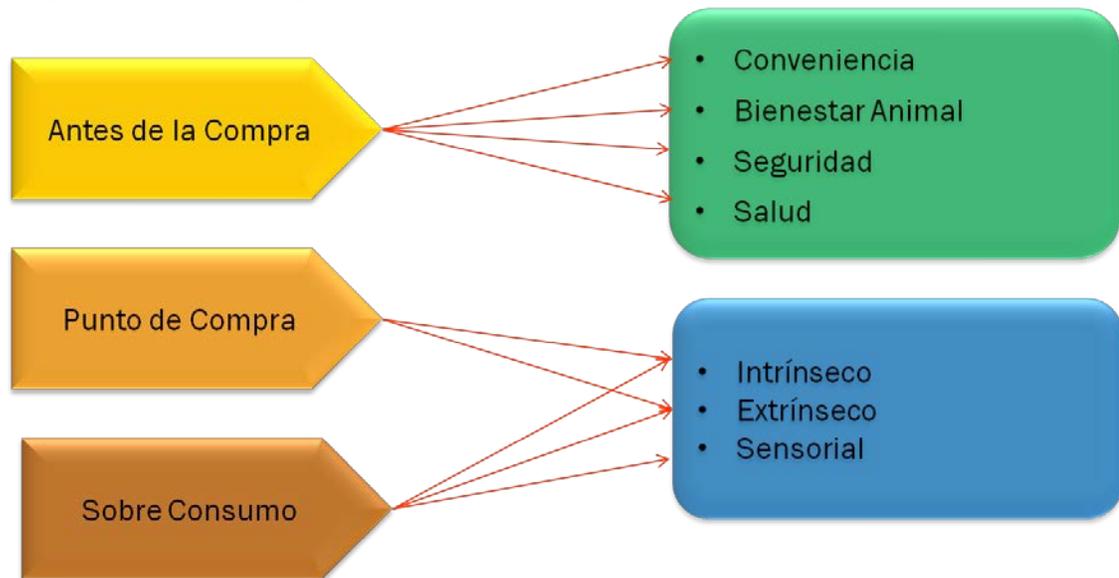
Tabla 3. Continuación.

VARIABLE	COMPONENTE/DISCRIMINACIÓN GENERAL
Conductual	
Ocasión de uso	Cotidiana y especial
Beneficios buscados	Calidad, confianza, servicio, asesoría, precio.
Estatus del usuario	Cliente potencial, nuevo y regular
Porcentaje de uso	Ocasional, medio y frecuente
Estatus de lealtad	Fuerte y absoluta
Etapas de preparación	Sin distinción
Actitud hacia el producto	Entusiasta y positiva

Adaptado de Kotler, P. Marketing Management: Analysis, planning and control. Adaptado con permiso de Prentice-Hall. Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey. 1984.

Con respecto a nuestro mercado, buscamos que las edades de nuestros consumidores fluctúen entre los 16 y los 70 años, capturando la atención de todo tipo de público, hombre y mujeres, desde el cliente joven e inexperto hasta los clientes adultos con experiencia en el tipo de carnes que ofrece el mercado y con mentalidades, en algunos casos, fuertemente arraigadas a sus costumbres de compra (Lugares de compra, percepción de calidad, precio).

Figura 8. Factores considerados de manera preliminar dentro de un proceso de compra de carne bovina



Adaptado de MANNION, M.; COWAN, C.; GANNON, M. Factors associated with perceived quality influencing beef consumption behaviour in Ireland. En: British Food Journal, Vol. 102 Iss: 3, pp.195 – 210. 2000.

Buscamos compradores con ingresos superiores a los 2 s.m.l.v., con cierto nivel cultural y con la capacidad suficiente para distinguir atributos de calidad y diferenciación de producto; con respecto a su conducta de compra, esperamos que sean clientes que prefieran carnes provenientes de la Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A en la cotidianidad y para sus eventos especiales, gracias a que nuestra boutique y sus empleados son capaces de ofrecer la calidad, la confianza, el servicio, la asesoría, y el precio competitivo que ellos buscan, atributos que generarán la construcción progresiva de la lealtad de cliente que distinguirá a nuestros compradores, teniendo en cuenta la totalidad de los factores inherentes a la producción de carnes de alta calidad, los cuales son concebidos desde la empresa, a partir de sus procesos de producción primaria.

Figura 9. Factores determinantes de la calidad de la carne



Adaptado de Ellis, M., Webster, G. M., Merrell, B. G. and Brown, I. The influence of terminal sire breed on carcass composition and eating quality of crossbred lambs. En: Animal Science 64, 77-86. 1997.

6.2.2. Evaluación de la Experiencia de Compra desde la Perspectiva del Cliente

La caracterización de la secuencia de pensamiento que lleva un comprador en el momento de la adquisición de un producto, es fundamental cuando se piensa en el logro de la satisfacción de nuestros clientes como uno de los retos centrales de la Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A. A continuación, la figura 8, ilustra los momentos probables en un proceso de compra de carne bovina.

Figura 10. Propuesta de valor, ciclo de experiencia del cliente



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

De acuerdo con la figura, el proceso de una compra implica instantes normales, críticos y confusos, los primeros (en color verde), indican algunas preguntas básicas ligadas a la compra, los segundos (en color naranja) muestran momentos que pueden marcar la diferencia dentro de un proceso de decisión de compra directamente relacionados con la elección final del comprador, mientras que los segundos muestran espacios de duda no necesariamente ligados con su decisión final. Al analizar la relación entre los distintos momentos, se crean los atributos especiales (marcados con la estrella roja), aquellos que constituirán la base de la estrategia, del proceso de diferenciación de producto y del posicionamiento de marca.

6.2.2.1. Antes, durante y después de la Compra

En la misma línea, a continuación se muestran de manera detallada las etapas del proceso de compra ilustradas en la figura 8, dentro de las cuales es importante reconocer las directamente involucradas en el establecimiento de los atributos de valor.

Tabla 4. Momentos críticos y confusos dentro de un proceso de compra

TÓPICO	CRÍTICOS	CONFUSOS
UBICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Boutique independiente • Supermercado de cadena • Cercanía 	
PARQUEADERO	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios disponibles • Distancia a la boutique 	
DISPONIBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Consigo los otros ingredientes que me hacen falta • Consigo elementos de uso diario en el mismo lugar 	

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

Tabla 4. Continuación

SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • No saludan • Mala disposición • Mala manipulación del producto • Agilidad en la atención y en el pago 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de asesores
ASESORÍA INTEGRAL	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del tipo y cantidad de carne • Selección del corte • Asesoría en la conservación • Engaño en la venta • Asesoría para cocción, aderezos y acompañamiento 	
ASPECTO DE LOS EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Uso de elementos de protección • Limpieza de los elementos de protección • Estado de los elementos de protección • Apariencia de los empleados 	
EXHIBICIÓN DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso visual al producto • Apariencia de fresca • Acompañamiento de vegetales frescos 	
ASPECTO DEL NEGOCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Color • Publicidad visual • Distribución • Orden • Limpieza • Equipos • Olores 	
PRECIO EQUIVALENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Precio del producto • Precio de la asesoría • Precio del valor agregado 	
DURABILIDAD DE LA CARNE	<ul style="list-style-type: none"> • Carne PSE – DFD • Olores malos/fuertes • Coloración irregular • Sabor desagradable y/o fuerte • Textura • Carne sanguinolenta • Rendimiento 	

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

6.2.2.2. Evaluación de los Competidores de acuerdo con los Atributos de Valor

Con el fin de establecer el posicionamiento a futuro de la oferta de valor de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., se realizó a partir de la experiencia de compra y como parte del diseño de la estrategia, un análisis de tres (3) competidores potenciales en el sector de la venta de carne de origen bovino con respecto a los atributos de valor de la oferta. Tales compañías fueron las empresas Cialta Ltda, Cibre tender Meat y Almacenes Éxito, las cuales se calificaron en una escala de 1 a 10 respectivamente al igual que el Marquez S.C.A. Dentro del proceso es importante caracterizar a las tres compañías de manera general:

- Cialta Ltda.

Se define a sí misma, como una Compañía Internacional de Alimentos Agropecuarios, dedicada al desposte, maduración, empaque al vacío, porcionamiento y empaque en bandejas de carnes frescas, con la clara misión de optimizar el bienestar de sus clientes. Su sistema de calidad está basado en las normas HCCP e ISO 9000, lo que garantiza la conservación del producto durante todas las etapas del proceso. Algunos de sus distribuidores son las cadenas de supermercados: Pomona, Carulla, Óptimo y Ley.

- Cibre Tender Meat

La marca Cibre se sustenta sobre tres pilares: Alta calidad, precios accesibles y funcionalidad, como resultado de un riguroso proceso que va desde la genética y nutrición de los animales, hasta el sacrificio, maduración y comercialización de los distintos cortes de carne. El crecimiento de sus ventas, en el transcurso de dos años, ha mostrado un crecimiento cercano al 20% anual, gracias a su acogida entre los consumidores por cuenta de su moderno sistema de trazabilidad y cría natural del ganado. Dentro de su estrategia de diferenciación de producto, ofrecen carne y pollo *Kosher*. Su principal distribuidor es la cadena de supermercados Surtifruver.

- Almacenes Éxito

El Grupo Éxito es la compañía líder del comercio al detal en Colombia, con más de \$7,5 billones de ingresos operacionales en 2010, manejando una plataforma de 299 puntos de venta, entre los que se encuentran hipermercados (con la marca Éxito), supermercados (Carulla y POMONA) y Bodega (Surtimax), entre otros (Ley, Home Mart, etc.).

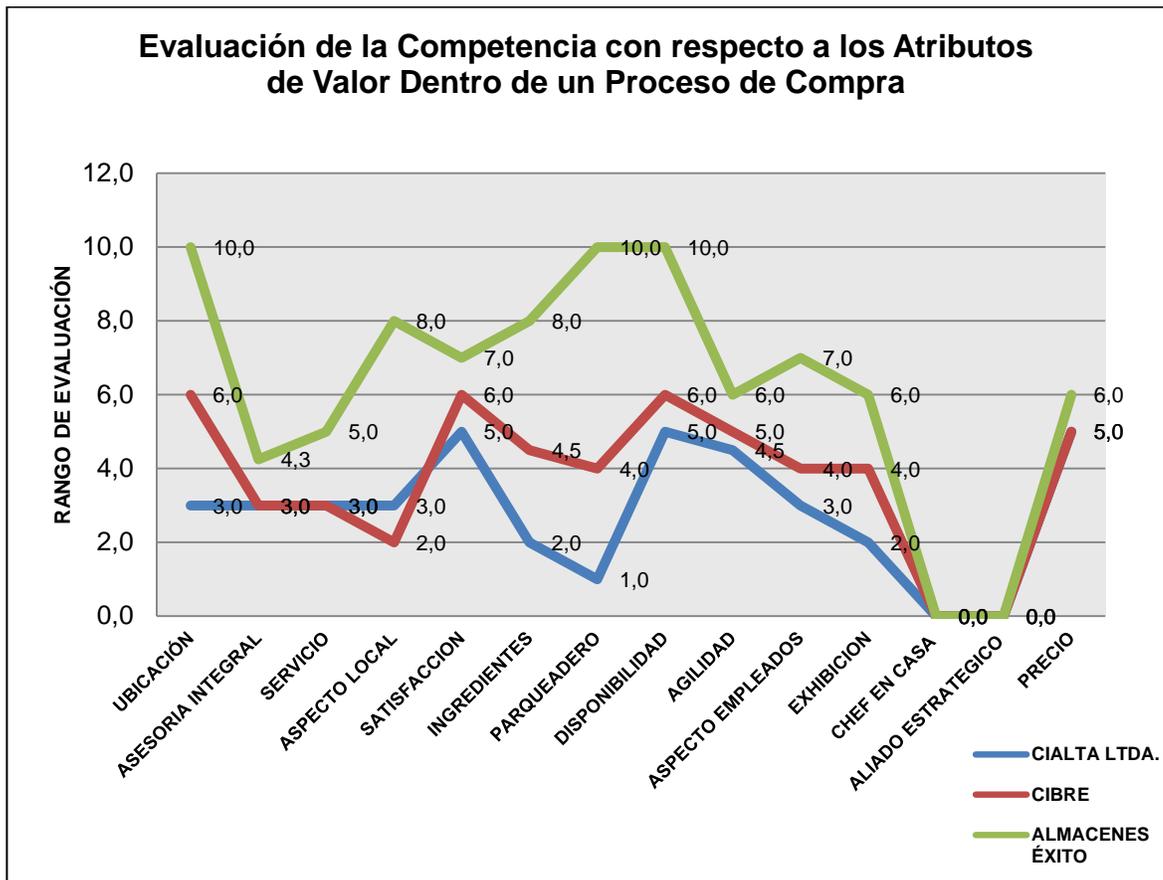
Tabla 5. Evaluación de la competencia en relación con los atributos de valor

ATRIBUTOS EVALUADOS	COMPARACION COMPETIDORES			MEDIA	MARQUEZ
	CIALTA LTDA.	CIBRE	ALMACENES EXITO		
UBICACIÓN	3,0	6,0	10,0	6,3	7,0
ASESORIA INTEGRAL	3,0	3,0	4,3	3,4	7,0
SERVICIO	3,0	3,0	5,0	3,7	8,0
ASPECTO LOCAL	3,0	2,0	8,0	4,3	8,0
SATISFACCION	5,0	6,0	7,0	6,0	9,0
INGREDIENTES	2,0	4,5	8,0	4,8	7,0
PARQUEADERO	1,0	4,0	10,0	5,0	5,0
DISPONIBILIDAD	5,0	6,0	10,0	7,0	7,0
AGILIDAD	4,5	5,0	6,0	5,2	7,0
ASPECTO EMPLEADOS	3,0	4,0	7,0	4,7	9,0
EXHIBICION	2,0	4,0	6,0	4,0	9,0
CHEF EN CASA	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0
ALIADO ESTRATEGICO	0,0	0,0	0,0	0,0	6,0
PRECIO	5,0	5,0	6,0	5,3	5,0
	39,5	52,5	87,3		

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

Dentro de la evaluación de la competencia en relación con los atributos especiales, fue establecido un valor promedio para los tres competidores y un valor individual para la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., una vez obtenidos los valores fueron comparados entre sí; los atributos resaltados en color amarillo, representan aquellos en los que el Marquez S.C.A, sobresale por encima de sus competidores y los cuales pueden constituir ventajas comparativas de la compañía dentro de un contexto de mercados.

Gráfico 1. Curva de valor

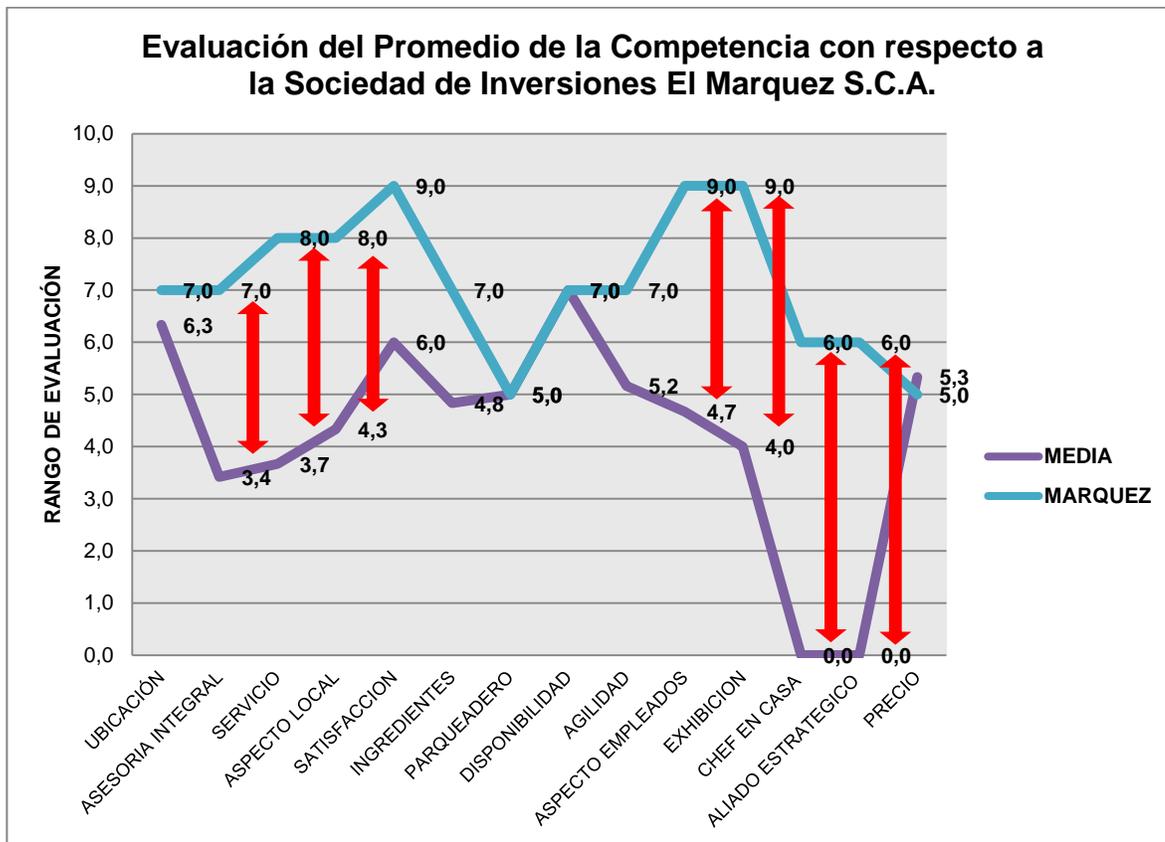


Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

La grafica muestra la posición sobresaliente de la empresa Almacenes éxito sobre sus competidores Cibre y Cialta Ltda., sin embargo, es importante resaltar que la evaluación favorable de Cibre puede deberse principalmente a su alianza

estratégica con las tiendas Surtifruver, en donde cuentan con un punto propio de venta y distribución.

Gráfico 2. Análisis del promedio de la competencia Vs. la Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A, en un contexto de atributos de valor



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

Al comparar el desempeño del Marquez S.C.A. con respecto al promedio de sus competidores dentro de un contexto de atributos de valor, la empresa muestra diferencias superiores cercanas a los 5 puntos en aquellos atributos considerados como especiales: Asesoría, servicio, aspecto del local, aspecto de los empleados, exhibición, aliados estratégicos y cheff en casa. Tales datos concuerdan con el enfoque de la propuesta estratégica, en donde la concepción de una *Boutique* especializada en carnes bovinas de excelente calidad, se ajusta con la existencia de un segmento del mercado con alta capacidad adquisitiva, cuya demanda aún

no se encuentra totalmente satisfecha, lo que representa claramente una oportunidad de negocio para una tienda especializada con la tecnología que propone El Marquez S.C.A. al servicio de sus clientes.

6.2.3. Camino a la Innovación

La modernización de los sistemas de ganadería en el país, se ha descrito como una necesidad imperante para el sector, no únicamente por parte del gremio que los representa a nivel nacional Fedegan, sino en vocería del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El fomento a la innovación en cabeza de los ganaderos inicia en su entorno productivo, como una estrategia orientada a facilitar el proceso de transferencia del conocimiento para convertirlo en aplicaciones prácticas en finca y a la búsqueda de alianzas estratégicas para adelantar procesos masivos de capacitación (Fedegan, 2006). En este sentido, lo fundamental serán las acciones que se tomen para impulsar un cambio de cultura hacia la innovación y la modernización con la debida integración de las cadenas, dejando de lado la convicción tradicional del ganadero de que su papel productivo termina en la cerca de su hacienda, transformándolo a través de un enfoque de cadena, que no es otra cosa que la orientación hacia los mercados: el consumidor final (Fedegan, 2006).

De acuerdo con las tendencias nacionales de desarrollo en términos de ganadería, la Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A, ha establecido sus principales componentes de innovación en relación con las cuatro (4) perspectivas del enfoque de la metodología BSC, la información contenida en el análisis se muestra a continuación en la tabla 6.

Tabla 6. Componentes de Innovación de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A en relación con las cuatro (4) perspectivas de su modelo BSC.

COMPONENTE DE INNOVACIÓN / PERSPECTIVA	TECNOLOGÍA	CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	TENDENCIA DEL MERCADO: EXCELENCIA EN LA PRODUCCIÓN	AGREGACIÓN DEL VALOR AL PRODUCTO FINAL	POSICIONAMIENTO DE MARCA: SERVICIO DIFERENCIADO Y ATENCIÓN ESPECIALIZADA
FINANCIERA	Indicadores de desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • CIF (Certificado de incentivo forestal) • Disminución en costos de producción • Incremento de la rentabilidad por cuenta del valor agregado del producto (Producción limpia, sustentabilidad ambiental y conservación del medio natural como componente del sistema de producción) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la rentabilidad: características de la demanda del futuro: Producción limpia y Responsabilidad medioambiental • Ampliación de mercados: Posibilidades de exportación por cuenta de la diferenciación de producto y valor agregado (Trazabilidad + inocuidad) • Factores de Política comercial: Cupos, aranceles, subsidios, tratados comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la rentabilidad • Participación en mercados diferenciados • Corresponder con las exigencias de los consumidores con altos ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del mercado y la producción: Cliente que repite la compra
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad • Sistemas de empaque 	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores conscientes: Consumidores responsables 	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad específica: Traducir al cliente conceptos como trazabilidad e inocuidad • Sustitutos y hábitos de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de empaque • Responsabilidad medioambiental • Corresponder con las exigencias de los consumidores con altos ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del feedback del cliente: Evaluación de la satisfacción • Servicio excepcional: atención amable y personalizada • Asesoría gastronómica en punto de venta

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

Tabla 6. Continuación.

COMPONENTE DE INNOVACIÓN / PERSPECTIVA	TECNOLOGÍA	CONSERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	TENDENCIA DEL MERCADO: EXCELENCIA EN LA PRODUCCIÓN	AGREGACIÓN DEL VALOR AL PRODUCTO FINAL	POSICIONAMIENTO DE MARCA: SERVICIO DIFERENCIADO Y ATENCIÓN ESPECIALIZADA
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Modernización de los procesos • Sistematización y registro • IATF • Protocolos de alimentación • BPG • Alianza estratégica en la etapa de procesamiento de la carne: BPM, HACCP y Normas ISO (9001, 15161, 22000) • Protocolos de enfriamiento • Inocuidad • Silvopastoreo • Producción limpia • Disposición de residuos • Manejo de aguas • Conservación de especies de fauna y flora (Producción primaria) • Esquemas de contratación y cantidad de empleados 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de protocolos con conciencia ambiental • Evaluación de la alianza estratégica • Responsabilidad medioambiental • Empleados conscientes de la conservación 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los procesos bajo enfoques normativos (BPG) • Alianza estratégica en la etapa de procesamiento de la carne: BPM, HACCP y Normas ISO (9001, 15161, 22000) • Enfoques principales: Trazabilidad – inocuidad • Factores sanitarios BSE y aftosa • Factor climático: Manejo de sequías e inundaciones • Responsabilidad medioambiental: Un sello de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • La excelencia: Un objetivo de la Organización • Producción limpia • Conservación de especies de fauna y flora (Producción primaria) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de protocolos propios de la organización: Producción primaria y servicio en punto • El Marques S.C.A: Una marca verde en la producción cárnica • Obtener certificación de la producción: Sellos verdes como una diferenciación clara de marca
CRECIMIENTO INTERNO Y APRENDIZAJE	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación constante con la Academia • Procesos de capacitación constante • Talleres de desarrollo de habilidades y destrezas • Esquemas de reconocimiento al desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados conscientes de la conservación 	<ul style="list-style-type: none"> • Formación constante del valor humano: transición del empleado operativo al empleado creativo y proactivo (Nuevos modelos empresariales) 	<ul style="list-style-type: none"> • El capital humano como un valor agregado: Servicio en el punto de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de capacitación constante • Formación humana y técnica

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

Dentro de la agenda de investigación de cadenas productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, se priorizó como productos de la cadena cárnica bovina a los cortes finos y a la carne orgánica para exportación y a las carnes con procesamiento industrial para consumo masivo, destinadas a abastecer el mercado nacional. En este sentido, se denominan finos a los cortes de lomo y pierna de reses con corta edad al sacrificio y características superiores en terneza y otros elementos intrínsecos de calidad, los cuales se reflejarán directamente en las características organolépticas del producto final. De acuerdo con la agenda, se identificaron factores críticos para la competitividad de la cadena, entre ellos, los sistemas de manejo y conservación de la carne, la preparación de capital humano para el manejo técnico y la estandarización de procesos de la carne a lo largo de la cadena, la modernización del sistema de distribución y venta de carne a nivel regional bajo criterios de calidad y diversificación de la oferta de productos cárnicos, con el fin de generar un aumento de consumo en la población (MADR, 2009).

Figura 11. Gerencia Total de Calidad TQM (Total quality management) y Balanced Scorecard



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

En este sentido, el enfoque claro de la empresa, es la consolidación de su marca como un sinónimo de calidad, competitividad e innovación, a través del diseño y constitución de un punto de venta propio en un supermercado de grandes superficies, por lo tanto, su propuesta de valor corresponde principalmente a lograr la satisfacción del cliente final.

A continuación, la figura 9 ilustra la oferta de valor propuesta por la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., con respecto a los atributos de valor analizados

dentro de la experiencia de compra, es importante resaltar que eventualmente constituirán ventajas comparativas de la compañía frente a las empresas competencia, dado el alto nivel de especialización y gerencia del negocio.

Figura 12. Oferta de valor propuesta por la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

La oferta de valor de la empresa, se encuentra compuesta por siete (7) atributos especiales, relacionados directamente con el punto de venta propio: La *Boutique* especializada en carnes rojas, a continuación se realiza una breve caracterización de cada una de ellas:

- **Asesoría**

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

- **Servicio**

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

- **Aspecto del local**

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

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

- **Aspecto de los empleados:**

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

- **Exhibición**

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

- **Aliados estratégicos**

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

Marquez S.C.A, junto con la comunicación asertiva y el *feedback* constante con los aliados, afianzará relaciones empresariales de cooperación estratégica.

- **Cheff en casa**

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

6.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El diagnóstico estratégico de todo proceso de innovación gerencial, sustenta las bases para establecer y jerarquizar los aspectos o problemas propios de una organización. Al realizar el análisis objetivo de los problemas internos y externos de una organización, que permiten conocer sus fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades que la circundan, es posible establecer de manera acertada los medios y las vías indicadas para diseñar la estrategia que corresponde a la visión establecida como meta empresarial.

En este sentido, una vez delimitada la oferta de valor, se hace fundamental evaluar el estado real de la empresa El Marquez S.C.A., con el fin de identificar de manera acertada aquellos aspectos que representarán la base para la ejecución real de la estrategia. Por lo tanto, la jerarquización de las variables construidas a partir de la metodología DOFA y su ubicación dentro de un contexto de impacto, constituyen los pilares sobre los cuales se construirá el Cuadro de Mando Integral de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.

6.3.1. Análisis DOFA

La matriz DOFA se describe como una metodología de análisis de la situación competitiva de una organización, dentro del contexto de su mercado (escenario externo) y al interior de sus procesos (escenario interno). En el desarrollo, la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., determinó sus Debilidades y Fortalezas (factores controlables), al igual que sus Oportunidades y Amenazas (factores no controlables). Esta herramienta de análisis estratégico, constituyó la base para la construcción de la matriz de impacto, al analizar cada componente con relación a las 4 perspectivas definidas para el modelo. A continuación, la tabla 7 muestra los factores evidenciados a través de la metodología.

Figura 13. Esquema de un análisis DOFA para la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

Tabla 7. Análisis DOFA Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.

PERSPECTIVA/ ASPECTO	FINANCIERA	CLIENTE	PROCESOS	CRECIMIENTO INTERNO
DEBILIDADES		Baja participacion en el mercado	Falta definir estructura de costos	Deficiente conocimiento de la normatividad del sector
		Deficiente conocimiento de expectativas del consumidor final	Ausencia de alianzas estratégicas en el sector	Baja comunicación externa e interna
		Falta de conocimiento de competidores	Falta de conocimiento de mano de obra calificada	Falta definir procesos y estructura organica
				Deficiente sistema de información
OPORTUNIDADES	Oportunidad de incremento de ingresos	Potencial de crecimiento de nuevos mercados		
	Oportunidad de apalancamiento financiero	Alto potencial de mercado		
		Alta integracion de la cadena de valor		
FORTALEZAS	Óptima utilización del activo	Buen nivel de satisfaccion de el cliente	Buenas practicas ganaderas	Alta integracion de la cadena de valor
	Buenos margenes de rentabilidad	Alta percepción de calidad	Capacidad de innovacion en producción y reproduccion	Buena actitud y disposición del recurso humano
	Buen capital de trabajo	Buen posicionamiento de la marca	Buenas políticas sociales y ambientales	Buena capacidad y liderazgo gerencial
			Buenas terrenos, agua y pasturas	
AMENAZAS		Alto precio de la carne en el mercado	Alto riesgo sanitario	
		Altas barreras de entrada al mercado (GS)	Alto riesgo de orden publico	
		Crecimiento de sustitutos (TLC)		

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

El esquema de análisis DOFA, integra igualmente a los grupos de interés ligados con la organización, este concepto se conoce como *stakeholders*. Las expectativas identificadas dentro de la evaluación realizada a los grupos de interés, soportarán la formulación de la estrategia. A continuación la tabla 8, muestra los requerimientos de los grupos de interés dentro del desarrollo estratégico.

Tabla 8. Expectativas de los Stakeholders de El Marquez S.C.A.

Stakeholder	Entidad	Expectativas
Socios		Maximizar la rentabilidad
		Neutralizar la competencia
		Permanecer y crecer en el mercado
		Incrementar la productividad
Empleados		Bienestar laboral
		Formación y capacitación
		Estabilidad laboral
Comunidad		Generación de empleo
		Apoyo a educación básica
Entes de financiamiento	Finagro – Bancoldex – Créditos de consumo	Líneas de crédito
Alianzas estratégicas		Economías de escala
		Compartir conocimientos
		Aumentar capacidad de negociación
Clientes	Red cárnica	Condiciones óptimas de pastoreo
		Alimentación natural
		Bienestar animal
		Cumplimiento
	Subastas CC Ganadera - Subastar	
	Acogan	
	Carlos Giraldo	Bajos precios de compra Volumen de venta Desconocimiento de expectativas
Proveedores	Insumos	Capacidad de negociación
		Compras en volumen
		Rotación de cartera a 60 días
		Fidelización del Marquez S.C.A.
	Materia prima	Autoabastecer levante y ceba Autoabastecer pie de cría

Tabla 8. Continuación.

Stakeholder	Entidad	Expectativas
Entes de control	MADR	Pago de impuestos parafiscales
		Crecimiento del sector ganadero
		Producción de sistemas de producción limpia
		Exportación de carne bovina
	INVIMA	Inocuidad
		Resolución 1500
		Cumplimiento BPM
	ICA	Cumplimiento de BPG
		Trazabilidad
		Control – Erradicación de enfermedades de reporte obligatorio
		Regulación de tránsito, material genético, animales y productos

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

A partir del diagnóstico realizado a las condiciones internas de la empresa el Marquez S.C.A., se identificaron variables que ejercen un impacto sobre el desempeño de la organización, el nivel de impacto de cada una será analizado a través de la herramienta: Matriz de impacto.

6.3.2. Matriz de impacto

De acuerdo con la relación de causalidad existentes entre las variables establecidas previamente dentro de una matriz DOFA, se establece una segunda matriz para la empresa El Marquez S.C.A., en la cual se califica la relación causa-efecto entre las mismas, utilizando un rango de calificación en una escala de 0 a 3, en donde 0 indica una interrelación nula y 3 una interacción alta. A continuación, la tabla 8 corresponde a la matriz de impacto concebida para la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.

Tabla 9. Matriz de impacto Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.

SI/EA	VARIABLE	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	TOTAL	
A	Falta de finir estructura de costos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	3	2	3	2	2	0	0	17
B	Óptima utilización del activo	0		3	3	3	3	1	0	0	2	0	1	0	3	2	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	3	2	32
C	Oportunidad de incremento de ingresos	0	3	3	3	3	3	0	0	2	0	3	0	3	0	3	2	0	3	0	1	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	41	
D	Potencial de crecimiento de nuevos mercados	2	3	3	3	3	3	2	0	3	3	1	3	0	3	1	0	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1	3	44	
E	Buenos márgenes de rentabilidad	0	3	3	3	3	3	2	0	1	3	0	3	0	3	2	0	3	0	1	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	3	3	45		
F	Buen capital de trabajo	0	2	3	3	2	3	2	0	2	0	2	0	2	0	3	2	0	3	0	1	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	2	35		
G	Oportunidad de apalancamiento financiero	0	2	3	3	3	3	1	0	0	1	0	1	0	3	1	0	3	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	0	2	3	32		
H	Buen nivel de satisfacción de el cliente	0	3	3	3	2	2	0	3	3	0	3	0	3	0	2	3	0	2	0	0	0	0	3	2	0	0	0	0	0	2	3	42		
I	Alto precio de la carne en el mercado	2	1	2	0	2	1	0	1	3	2	1	2	3	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	30	
J	Alta percepción de calidad	0	0	3	3	2	2	3	2	3	0	3	0	3	0	3	2	0	2	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	2	2	3	42	
K	Buen posicionamiento de la marca	0	3	3	3	3	2	3	0	3	3	0	2	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	3	3	0	0	1	0	0	1	3	42		
L	Deficiente conocimiento de expectativas de consumidor final	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	3	2	3	0	0	22	
M	Alto potencial de mercado	1	1	3	3	1	2	0	0	2	3	0	0	3	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	0	1	1	31	
N	Baja participación en el mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	0	1	3	1	3	2	0	21	
O	Alta integración de la cadena de valor	1	3	3	3	3	3	1	3	3	0	3	0	3	0	2	0	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	3	46	
P	Buenas prácticas ganaderas	0	1	3	3	1	2	3	3	3	3	0	3	0	3	0	3	0	3	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	3	3	44	
Q	Ausencia de alianzas e estrategias en el sector	1	1	2	0	0	0	0	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	3	3	0	0	0	0	3	1	3	1	2	0	29	
R	Capacidad de innovación en producción y reproducción	0	3	3	3	2	2	1	3	2	0	2	0	2	0	3	3	0	0	1	0	0	0	1	0	3	1	0	0	0	0	3	3	44	
S	Alto riesgo sanitario	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	3	1	1	20	
T	Alto riesgo de orden público	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	1	1	3	3	0	0	0	0	0	0	3	2	0	2	26	
U	Deficiente conocimiento de la normatividad del sector	3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3	0	0	3	0	3	0	2	1	2	0	0	1	3	2	3	2	2	0	0	29	
V	Baja comunicación externa e interna	3	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	3	0	3	0	1	1	2	0	0	0	2	2	2	3	3	3	0	0	34	
W	Buenas políticas sociales y ambientales	0	3	3	2	2	2	0	3	3	0	2	0	3	3	0	2	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3	2	41		
X	Buena actitud y disposición de recurso humano	0	3	2	2	3	1	3	1	2	2	0	2	0	3	3	0	3	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2	2	38		
Y	Falta de conocimiento de mano de obra calificada	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	3	0	0	2	0	3	0	2	1	0	0	2	1	0	0	2	3	1	3	0	27		
Z	Falta de conocimiento de competidores	3	0	0	0	0	0	3	0	0	3	0	3	0	3	0	2	0	0	0	1	3	0	0	1	3	0	2	2	3	0	1	31		
AA	Falta de finir procesos y estructura organica	3	0	0	0	0	0	2	0	0	2	0	1	0	0	3	0	3	0	3	0	2	3	0	2	3	0	3	3	1	3	0	1	33	
AB	Altas barreras de entrada al mercado (GS)	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	3	0	0	1	0	3	0	1	0	1	2	3	0	0	1	3	1	2	2	0	23		
AC	Crecimiento de sustitutos (TLC)	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	3	0	0	0	11		
AD	Deficiente sistema de información	1	0	0	0	0	0	2	0	0	3	0	2	0	0	3	0	3	0	3	0	3	2	0	0	3	2	3	1	0	0	0	31		
AE	Buenos terrenos, agua y pasturas	0	3	3	3	3	3	2	3	3	0	2	0	3	0	3	0	3	0	3	0	1	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1	46		
AF	Buena capacidad y liderazgo gerencial	0	3	3	3	3	3	3	0	3	3	0	3	0	3	3	0	3	0	3	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	3	48		
	VARIABLES DEPENDIENTES	22	43	51	49	47	41	39	37	31	35	43	18	40	35	46	36	32	41	15	9	17	25	43	32	14	30	19	43	30	37	47	1077		

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

A través de la evaluación del intersepto entre las variables, es posible establecer coeficientes indicadores de la relación causa-efecto, los cuales llevados a un plano cartesiano son capaces de ilustrar su nivel de importancia dentro del desarrollo de la estrategia. La superficie del plano cartesiano, se encuentra dividido en cuatro (4) zonas de influencia, de acuerdo al nivel de motricidad o dependencia que exprese cada una de ellas:

- Zona superior izquierda o zona de poder: Determina las variables capaces de orientar el rumbo de la Organización.
- Zona superior derecha o zona de conflicto: Representa las variables clave, aquellas que son determinantes para la definición de la estrategia.
- Zona inferior izquierda o zona autónoma: Determina variables sin alto impacto en el sistema.
- Zona inferior derecha o zona de salida: Representa las variables que constituirán el resultado de la ejecución de la estrategia.

El intersepto de las abscisas y las ordenadas (ejes X y Y) representa la zona reguladora, aquellas variables cercanas a este punto, poseen una importancia relativa, dependiente de las tendencias del equipo de gerencia. El análisis estructural del plano cartesiano, muestra un eje de motricidad (Y) y un eje de dependencia (X), las variables ubicadas en el primero de ellos, ejercen influencia sobre el desempeño de las demás, por su parte, las variables de dependencia se definen como aquellas afectadas por la misma relación.

Por su parte, la concepción sistémica del análisis de impacto, permite tener un acceso directo hacia la visión holística del Marquez S.C.A, visión que sustenta la construcción de las iniciativas estratégicas, las metas, y los indicadores de desempeño (*Key performance indicators*), herramientas clave dentro del establecimiento del Cuadro de Mando Integral de la organización ganadera.

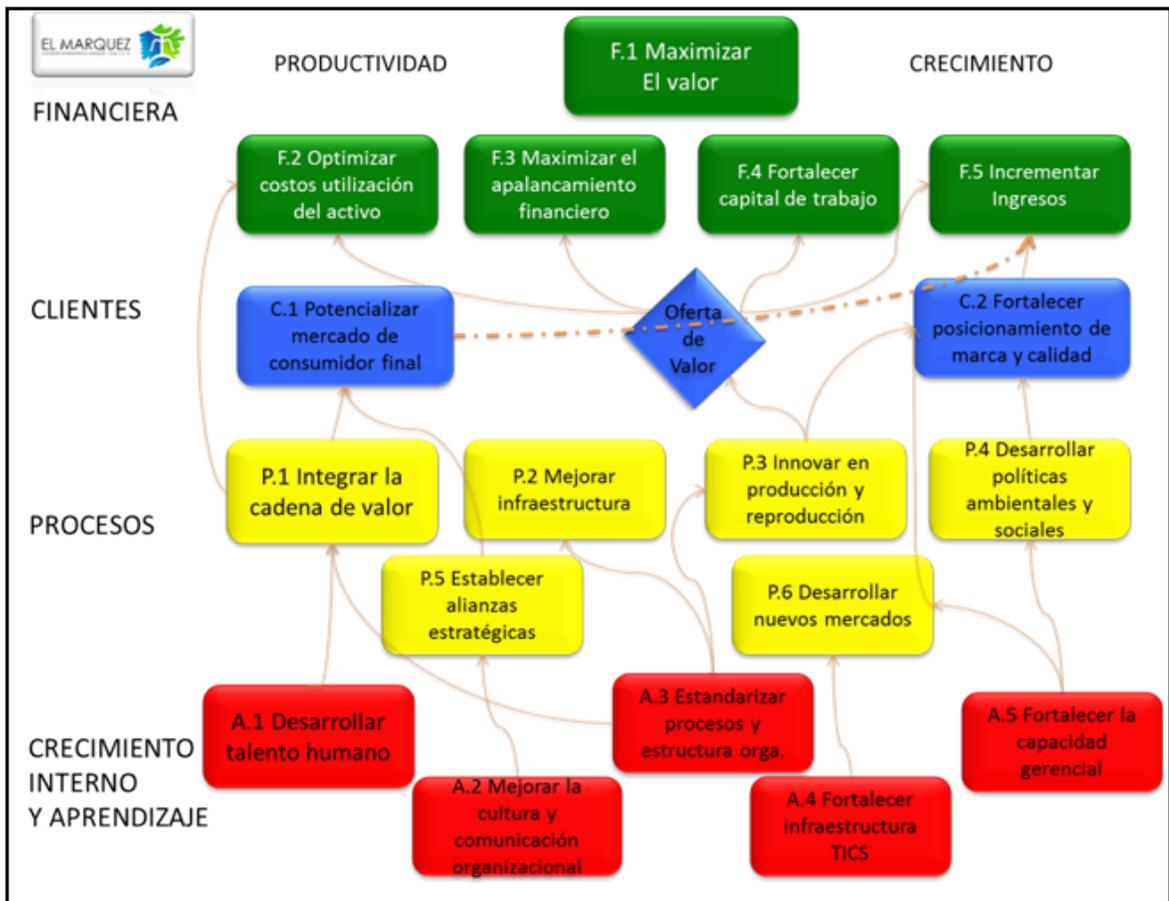
El grafico 3, ilustra la matriz de impacto de la empresa El Marquez S.C.A., allí la jerarquización de las variables, determina la construcción del mapa estratégico, en donde se establecen los objetivos a desarrollar dentro de cada una de las perspectivas, como parte de la ejecución de la estrategia de la compañía.

6.4. MAPA ESTRATÉGICO DE LA SOCIEDAD INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A.

6.4.1. Mapa estratégico El Marquez S.C.A

De acuerdo con la orientación de la estrategia y gracias a la aplicación de las herramientas de análisis DOFA y matriz de impacto, se construyó como parte fundamental del proyecto, el mapa estratégico de la Empresa Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., en donde se encuentran condensadas las 4 perspectivas del modelo de Norton y Kaplan BSC (1992), con respecto a los objetivos estratégicos establecidos por el equipo de gerencia para la organización.

Figura 14. Mapa estratégico de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

6.4.2. Desarrollo de iniciativas estratégicas, metas y KPI (*Key performance indicators*).

Una vez diseñado el mapa para la organización, el siguiente paso dentro de la metodología fue analizar cada objetivo estratégico con respecto a sus metas y a sus *key performance indicators*. A continuación, se muestra cada objetivo analizado de manera holística con referencia a su posición dentro de la estrategia.

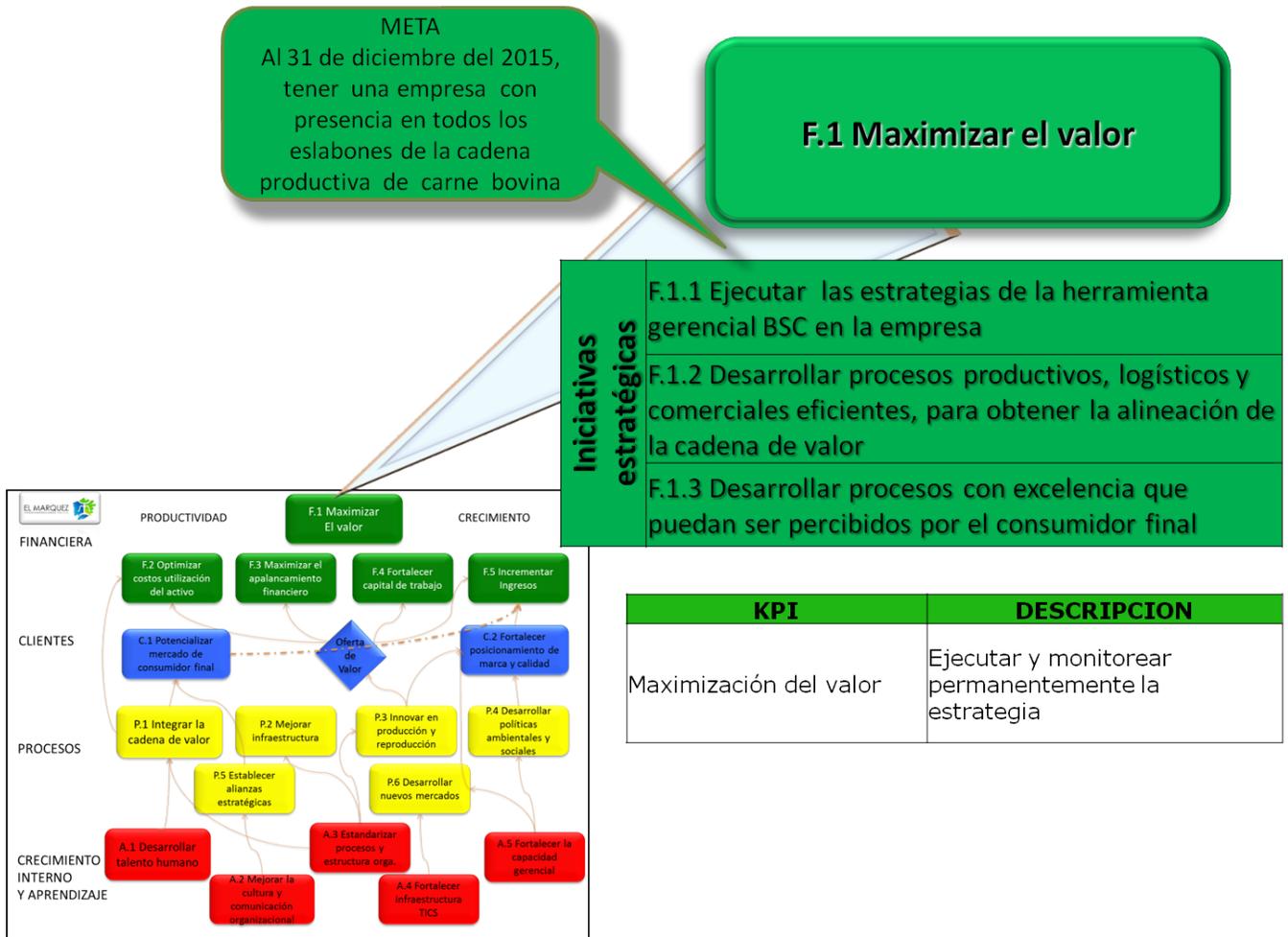
6.4.2.1. Perspectiva Financiera

F.1.1. Ejecutar las estrategias de la herramienta gerencial BSC en la empresa: Para poder alcanzar la maximización de la oferta de valor, es necesario ejecutar juiciosamente todas las estrategias planteadas para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard de la Sociedad Inversiones El Marquez S.C.A.

F.1.2 Desarrollar procesos productivos, logísticos y comerciales eficientes, para obtener la alineación de la cadena de valor: Es indispensable estandarizar, documentar y alinear de forma eficiente todos los procesos que hacen parte de la cadena de valor, para poder ejecutar exitosamente las estrategias de la empresa, incidiendo de forma positiva en la maximización de valor de la empresa.

F.1.3. Desarrollar procesos con excelencia que puedan ser percibidos por el consumidor final: El consumidor final es determinante para medir el éxito de la implementación de las estrategias planteadas, por esta razón es necesario que todos los procesos desarrollados dentro de la empresa se cumplan con altos niveles de excelencia, de forma tal que se vean reflejados en la percepción del consumidor (Calidad del producto, asesoría especializada, servicio, precio, marketing estratégico, etc.).

Figura 15. F.1. Maximizar el valor



KPI	DESCRIPCION
Maximización del valor	Ejecutar y monitorear permanentemente la estrategia

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

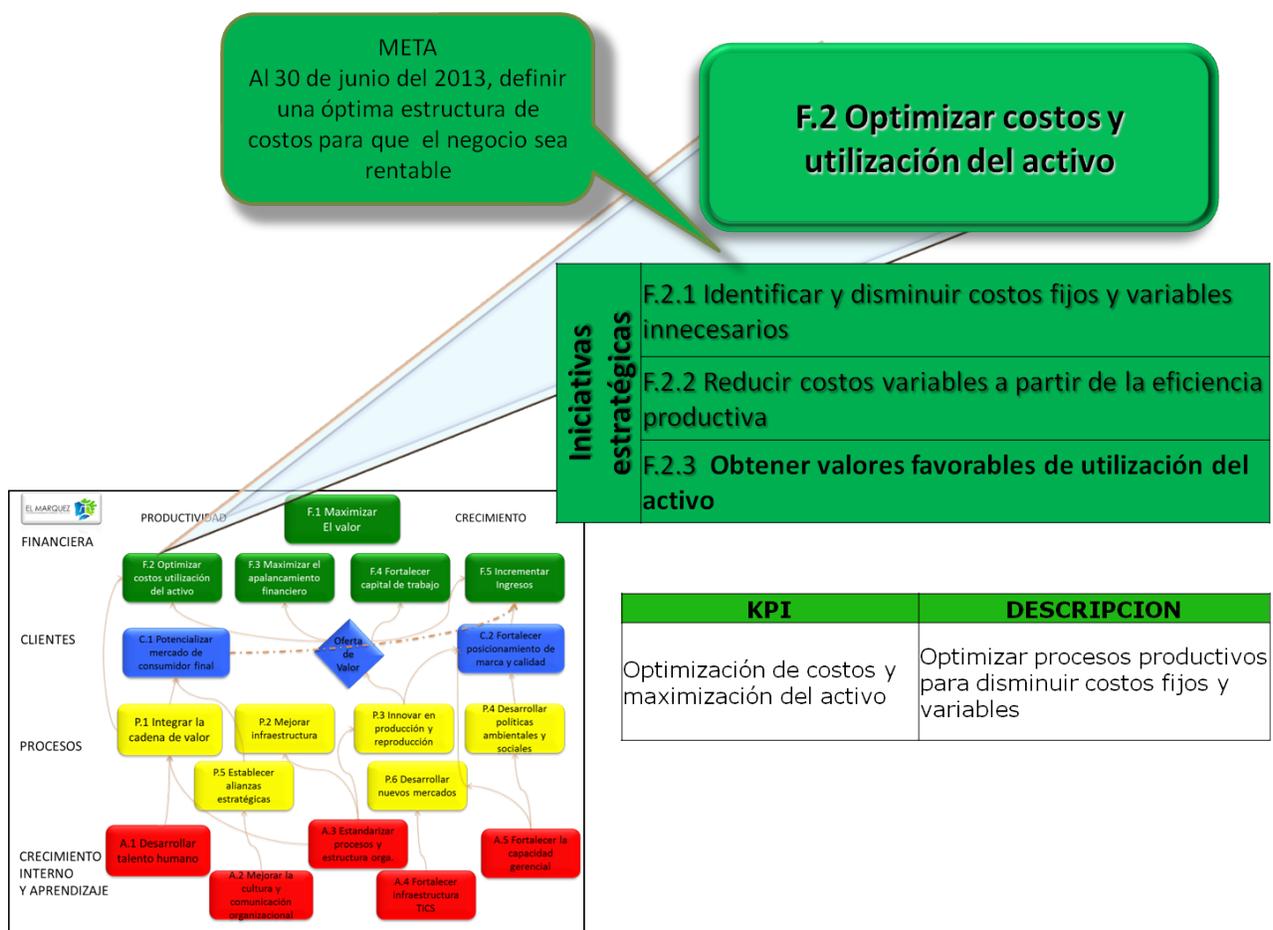
F.2. OPTIMIZAR COSTOS Y UTILIZACIÓN DEL ACTIVO

F.2.1. Identificar y disminuir costos fijos y variables innecesarios: Uno de los aspectos que nos permite alcanzar la optimización de los costos, es el establecimiento de una eficiente estructura de costos de la empresa, proceso en el cual se deben identificar y disminuir los costos fijos y variables que no sean necesarios para la ejecución de los procesos.

F.2.2. Reducir costos variables a partir de la eficiencia productiva: La reducción de los costos variables de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., se ve altamente influenciada por el establecimiento de procesos productivos eficientes, que permitan minimizar el gasto en la adquisición de insumos externos, haciendo más sustentable la operación de la empresa.

F.2.3. Obtener valores favorables de utilización del activo: Con el objetivo de alcanzar mayores beneficios del activo, es necesario trabajar para la obtención de valores positivos del indicador ROA (Return on assets), que permitan visualizar la generación de mayores beneficios del activo de la empresa, de igual manera, es importante obtener valores favorables del indicador ROI (Return on investment), demostrando que el resultado de la inversión es altamente satisfactorio para los socios, aspectos reflejados como una buena rentabilidad del activo en los estados financieros.

Figura 16. F.2. Optimizar costos de utilización



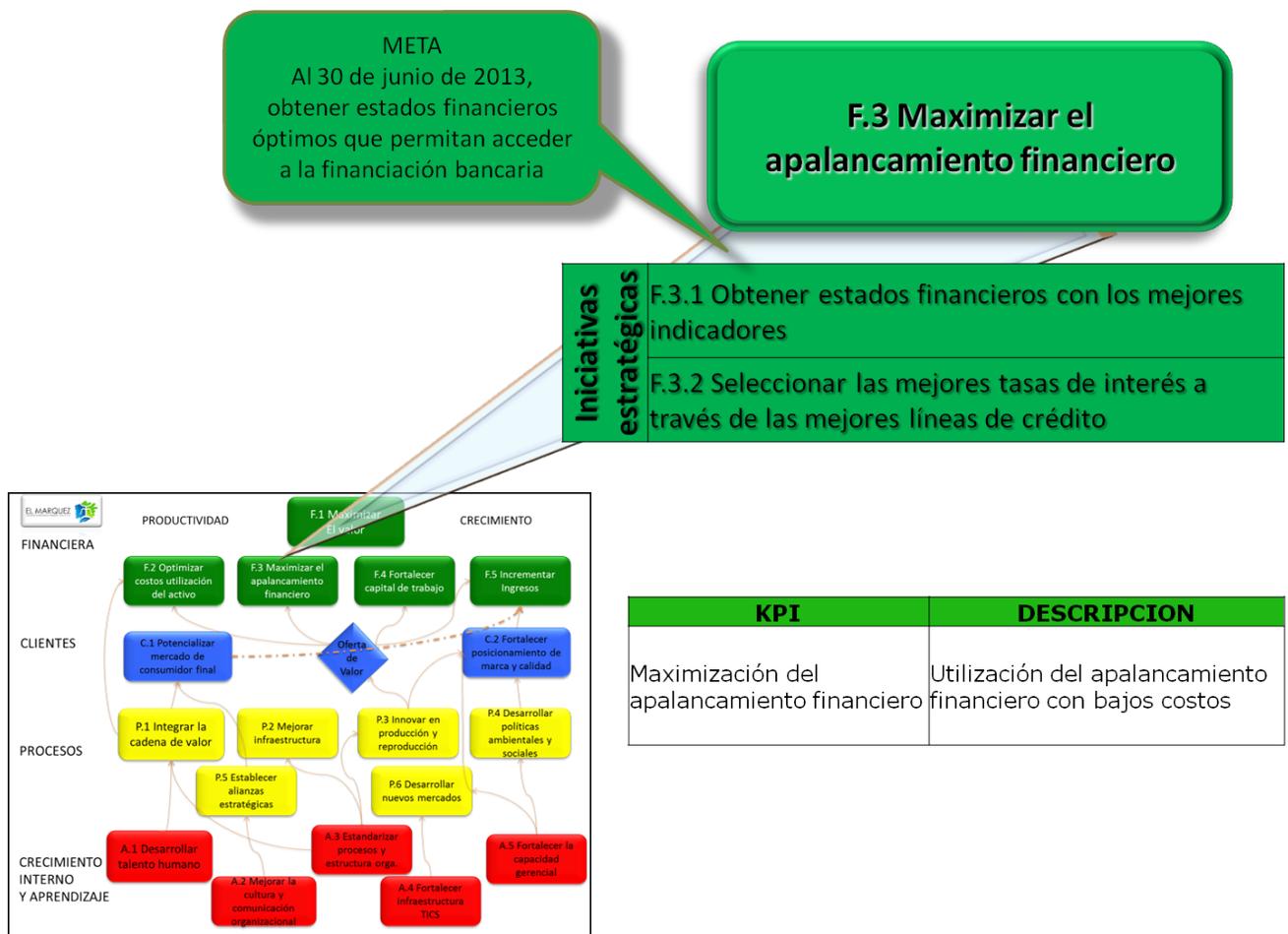
Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

F.3 MAXIMIZAR EL APALANCAMIENTO FINANCIERO

F.3.1 Obtener estados financieros con los mejores indicadores: Para poder acceder al apalancamiento financiero, es necesario obtener estados financieros con indicadores favorables sobre la evolución del patrimonio y situación financiera de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., aspectos evaluados al momento de solicitar créditos financieros.

F.3.2 Seleccionar las mejores tasas de interés a través de las mejores líneas de crédito: En el mercado, se encuentran ofertas de diferentes líneas de crédito establecidas por cada una de las entidades bancarias o entidades de financiación del sector agropecuario, por ésta razón es necesario seleccionar la línea de crédito más favorable en cuanto a tasas de interés, periodos de amortización y destino del crédito, acorde con las necesidades de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A.

Figura 17. F.3. Maximizar el apalancamiento financiero



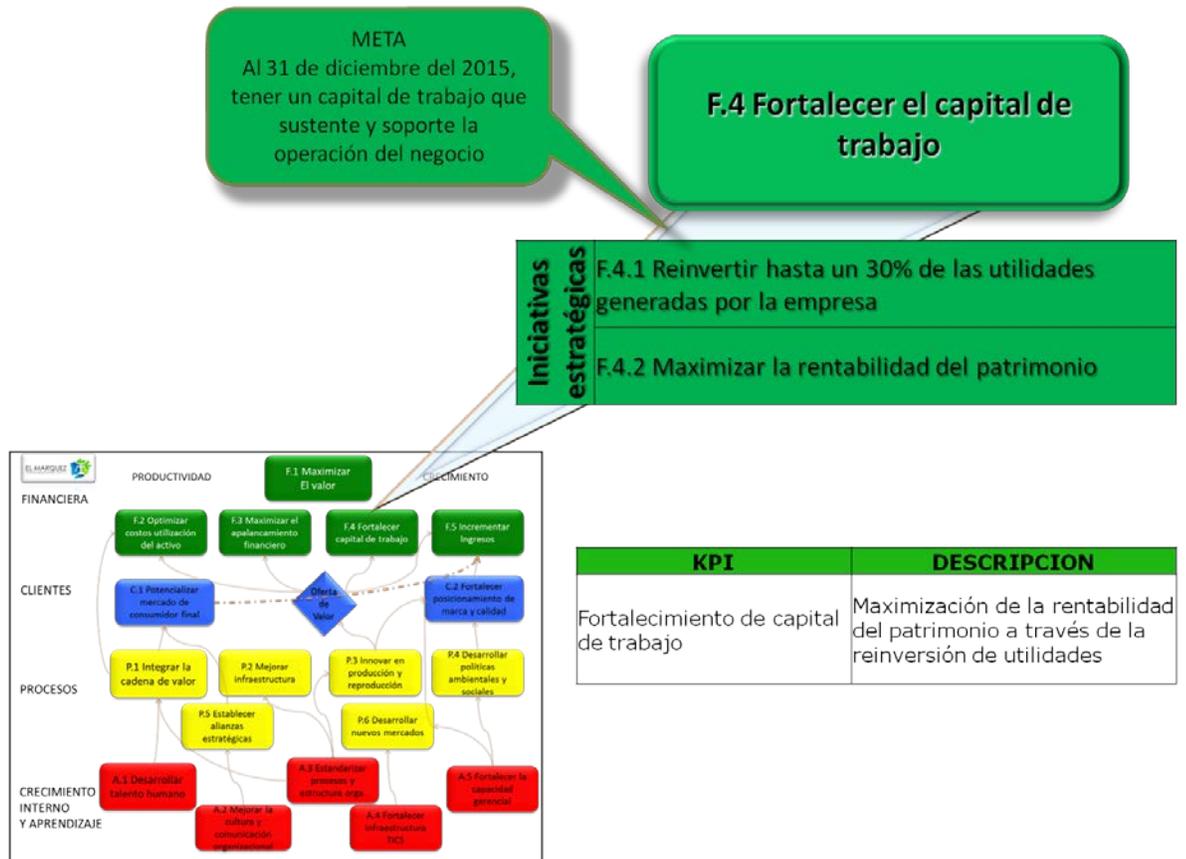
Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

F.4 FORTALECER EL CAPITAL DE TRABAJO

F.4.1 Reinvertir hasta un 30% de las utilidades generadas por la empresa: La capacidad de reinversión de utilidades que presente una empresa, es resultado de un manejo financiero eficiente que garantiza la sustentabilidad de la operación empresarial y el libre destino de las utilidades de los socios de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A.

F.4.2 Maximizar la rentabilidad del patrimonio: Para alcanzar una operación sustentable financieramente, es determinante que la inversión del patrimonio dentro de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., garantice la consecución de buenos márgenes de rentabilidad, provenientes de la actividad comercial. Para tal efecto, es importante obtener valores favorables del indicador EVA (Economic value added), permitiendo ver que la utilidad es suficiente para cubrir el costo del capital empleado, de igual forma, nos permite establecer el rendimiento de la inversión. También es necesario que podamos obtener valores favorables del indicador ROCE (Return on capital employed), garantizándole a los accionistas el retorno del capital empleado

Figura 18. F.4. Fortalecer el capital de trabajo



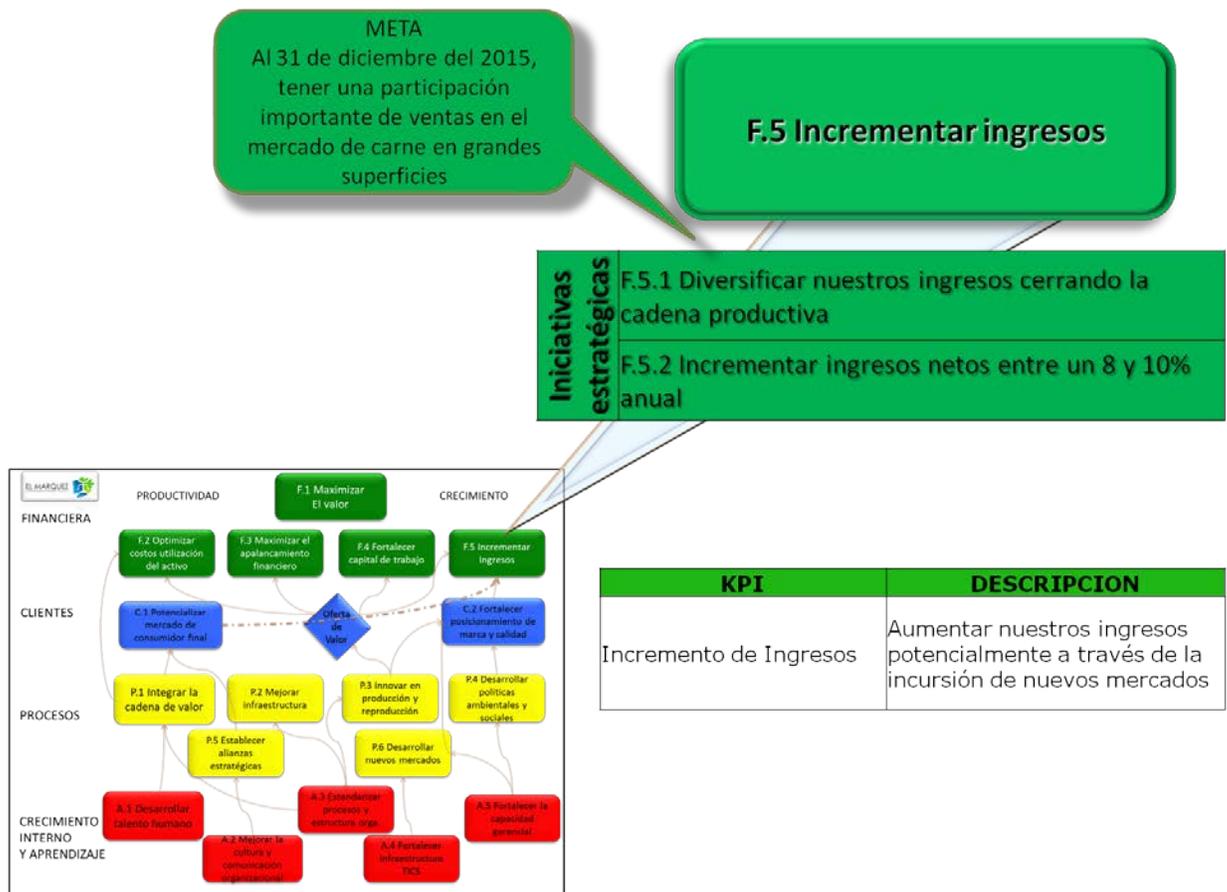
Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

F.5 INCREMENTAR INGRESOS

F.5.1 Diversificar nuestros ingresos cerrando la cadena productiva: Uno de los aspectos que afecta seriamente los ingresos de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., son los niveles de intermediación existentes en la cadena cárnica, razón por la cual se diversificarán las fuentes de ingresos a través del cierre de la cadena productiva.

F.5.2 Incrementar ingresos netos entre un 8 y 10% anual: La Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., establece una meta de incremento porcentual de sus ingresos, que oscilan entre un 8 y un 10% anual, margen alcanzado por medio del cierre de la cadena productiva, incursión en mercados de grandes superficies y una mayor presencia en ventas. En su evaluación, es importante obtener un resultado positivo del indicador EBITDA, que manifiesta un incremento de los ingresos de la empresa. De igual forma, es importante desarrollar una adecuada gestión en políticas de financiamiento, que permita obtener tasas favorables de interés, acompañando el resultado de este indicador.

Figura 19. F.5. Incrementar ingresos



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

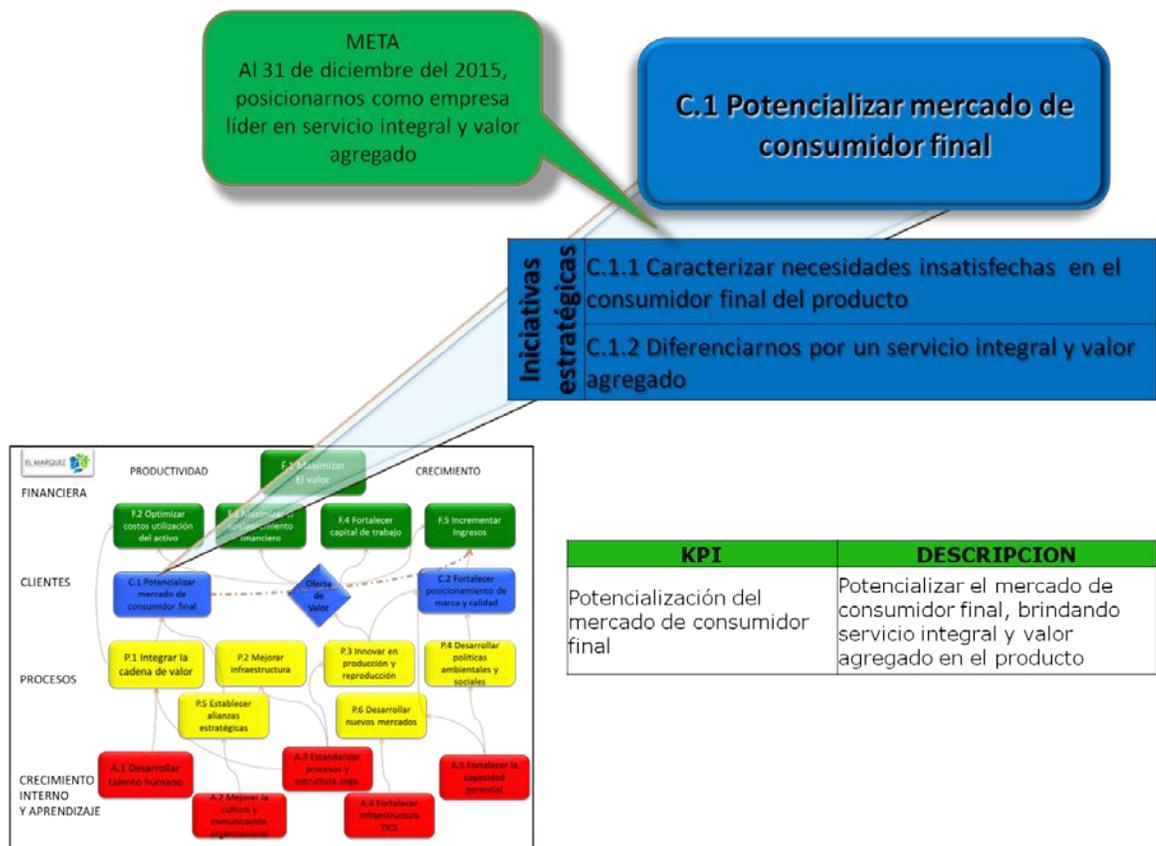
6.4.2.2. Perspectiva Cliente

C.1 POTENCIALIZAR MERCADO DE CONSUMIDOR FINAL

C.1.1 Caracterizar necesidades insatisfechas en el consumidor final del producto: Con el objetivo de potencializar las condiciones de mercado del consumidor final, debemos identificar las necesidades insatisfechas manifestadas por el consumidor final, de forma que podamos llegar de eficazmente al cliente, fidelizándolo con los productos de la empresa Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A.

C.1.2 Diferenciarnos por un servicio integral y valor agregado: Diferenciarnos en el mercado es una de las prioridades de la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., para ello requerimos desarrollar estrategias puntuales en cuanto a la oferta de un servicio integral, caracterizado por la atención excepcional brindada al cliente, además de caracterizarnos por el valor agregado de la empresa, donde encontramos como punto diferencial la asesoría especializada brindada al consumidor de nuestros productos.

Figura 20. C.1. Potencializar mercado de consumidor final



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

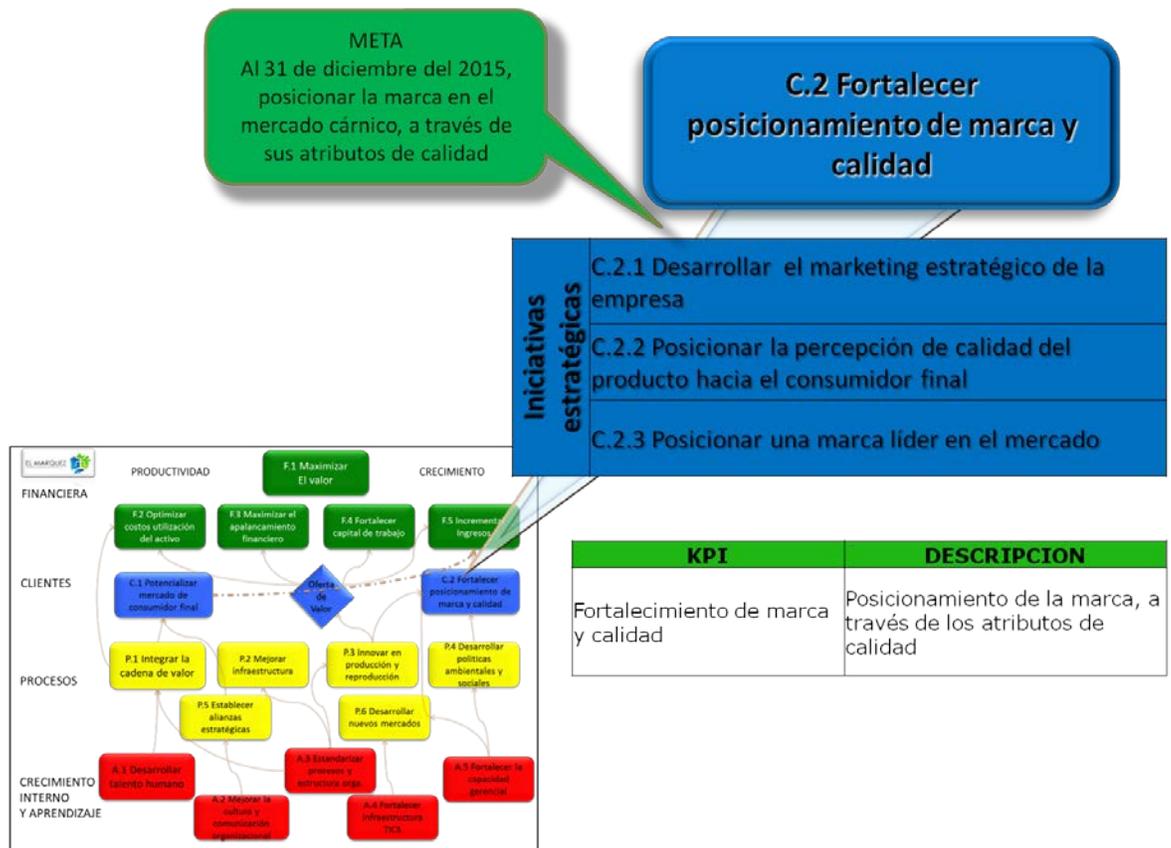
C.2. FORTALECER POSICIONAMIENTO DE MARCA Y CALIDAD

C.2.1 Desarrollar el marketing estratégico de la empresa: Es necesario desarrollar un marketing estratégico acorde con las políticas de la empresa, de forma tal que permita generar un reconocimiento de la empresa en el sector, y el posicionamiento de la marca dentro del segmento de mercado objetivo.

C.2.2 Posicionar la percepción de calidad del producto hacia el consumidor final: Para nosotros el cliente mide el éxito de todo el proceso desarrollado al interior de la empresa, por lo tanto es determinante que podamos posicionar entre nuestros consumidores una alta percepción de la calidad, caracterizada por las condiciones organolépticas y trazabilidad de nuestros productos.

C.2.3 Posicionar una marca líder en el mercado: A partir de la implementación de procesos que garanticen la alta calidad de nuestros productos, el servicio integral, la asesoría especializada y la imagen empresarial, posicionaremos nuestra empresa como una marca líder en el mercado de boutiques especializadas de carne.

Figura 21. C.2. Fortalecer posicionamiento de marca y calidad



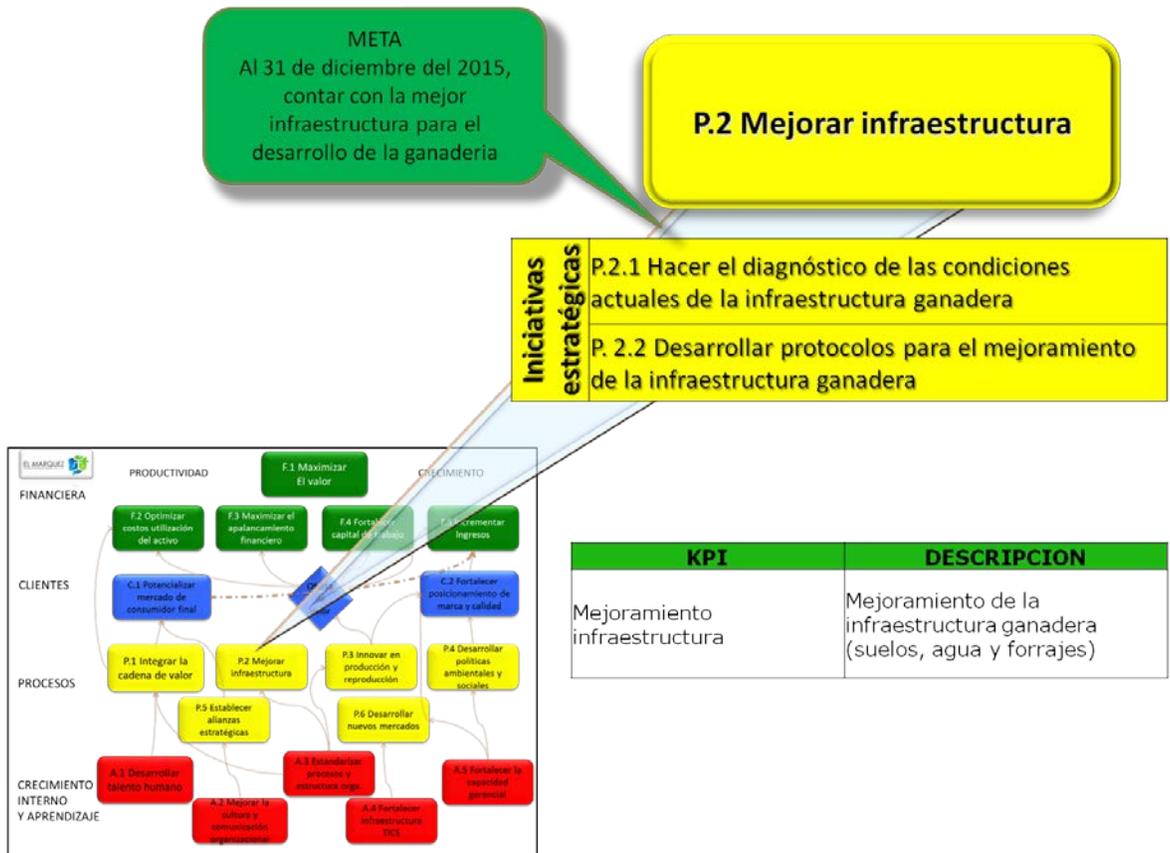
Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

P.2 MEJORAR INFRAESTRUCTURA

P.2.1 Hacer el diagnóstico de las condiciones actuales de la infraestructura ganadera: Con el objetivo de mejorar la infraestructura de la empresa ganadera, es necesario realizar un diagnóstico de las condiciones actuales de los suelos, forrajes, fuentes de agua, potreros de pastoreo e infraestructura física con la que cuenta la Sociedad Inversiones El Márquez S.C.A., estableciendo puntualmente las necesidades de la organización.

P.2.2 Desarrollar protocolos para el mejoramiento de la infraestructura ganadera: Con base en el diagnóstico previo realizado a los recursos de infraestructura física y recursos naturales de uso ganadero, se establecerán los protocolos para iniciar las actividades de mejoramiento a las condiciones actuales de la infraestructura ganadera de la empresa.

Figura 23. P.2. Mejorar infraestructura



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

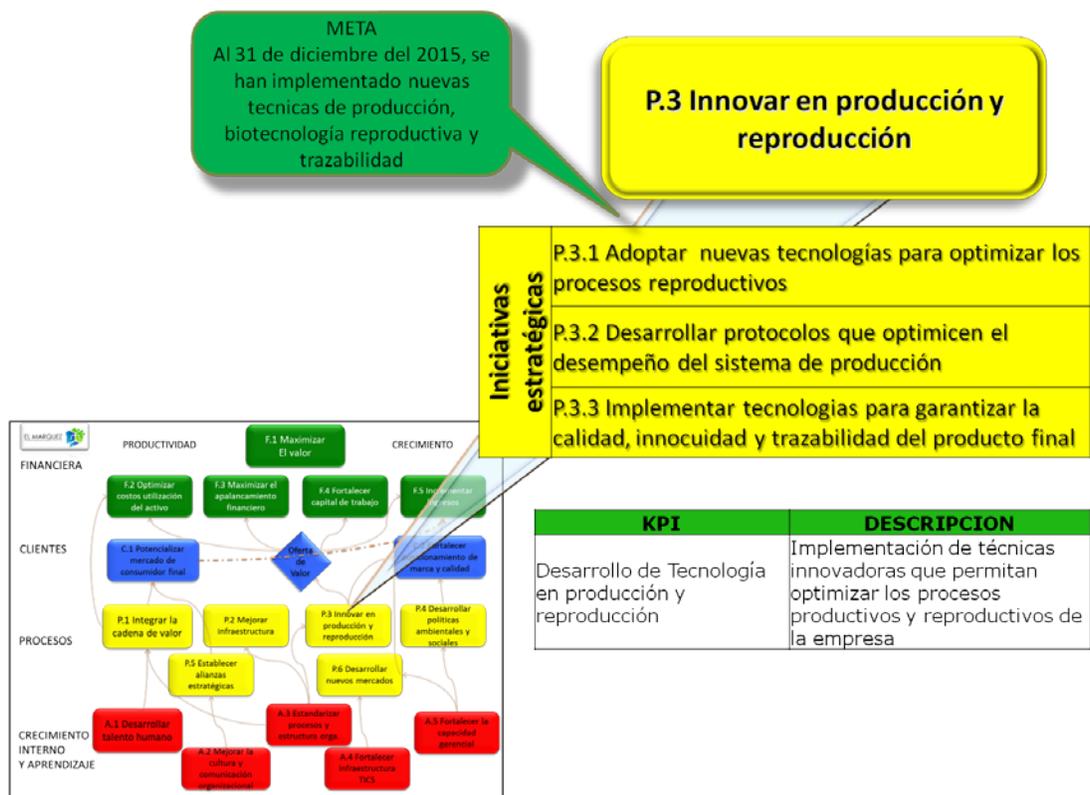
P.3 INNOVAR EN PRODUCCIÓN Y REPRODUCCIÓN

P.3.1 Adoptar nuevas tecnologías para optimizar los procesos reproductivos: Dentro del proceso de mejoramiento constante que viene desarrollando la empresa, se validarán y adaptarán nuevas tecnologías enfocadas a optimizar los procesos reproductivos desarrollados en la producción primaria de la Sociedad Inversiones El Marquez S.C.A.

P.3.2 Desarrollar protocolos que optimicen el desempeño del sistema de producción: Al interior de las empresas ganaderas son determinantes todas las actividades que se desarrollen en torno de la producción primaria, razón por la cual es indispensable para nosotros desarrollar protocolos que permitan ejecutar eficientemente las actividades productivas y optimizar el desempeño del sistema de producción ganadera.

P.3.3 Implementar tecnologías para garantizar la calidad, inocuidad y trazabilidad del producto final: Los mercados son cada vez más exigentes en cuanto al cumplimiento de los requerimientos establecidos en cada franja comercial, por lo tanto, es imperante para nosotros Implementar tecnologías acorde con las necesidades de la organización, de forma tal que nos permita garantizar la calidad, inocuidad y trazabilidad del producto final

Figura 24. P.3. Innovar en producción y reproducción



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

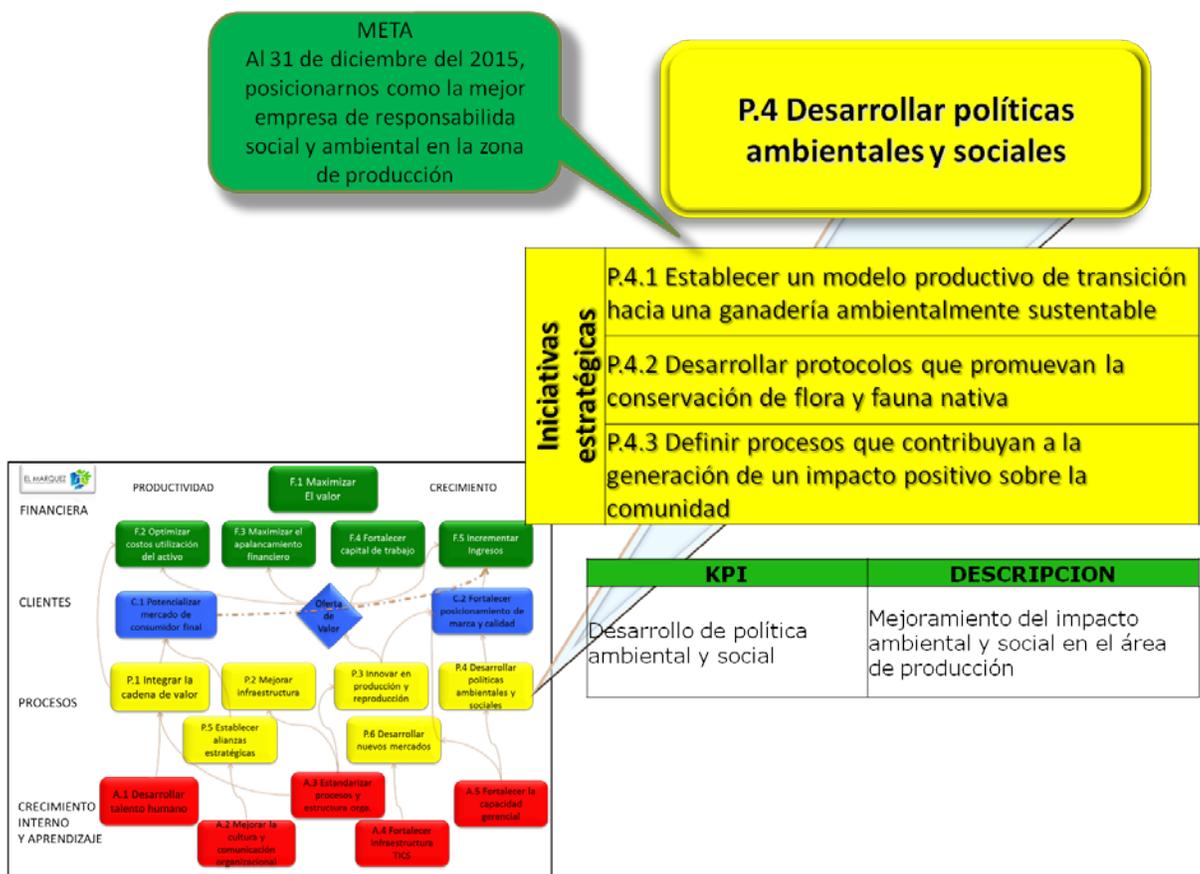
P.4 DESARROLLAR POLÍTICAS AMBIENTALES Y SOCIALES

P.4.1 Establecer un modelo productivo de transición hacia una ganadería ambientalmente sustentable: Teniendo en cuenta los modelos de transición planteados por Fedegán, se establecerá un modelo productivo que apunte hacia la implementación de un modelo ambientalmente sustentable de la ganadería.

P.4.2 Desarrollar protocolos que promuevan la conservación de flora y fauna nativa: Teniendo en cuenta las tendencias de los agronegocios internacionales, se trabajará por el desarrollo de protocolos que promuevan la conservación de flora y fauna nativa, fortaleciendo el mercado futuro de los *non commodities*, y generando un valor agregado para el comercio de los productos generados por la empresa.

P.4.3 Definir procesos que contribuyan a la generación de un impacto positivo sobre la comunidad: La empresa Sociedad Inversiones El Marquez S.C.A. cuenta con unas altas expectativas de responsabilidad social, dentro de las cuales se encuentra proyectado la definición y fortalecimiento de procesos que generen un impacto positivo sobre la comunidad

Figura 25. P.4. Desarrollar políticas ambientales y sociales



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

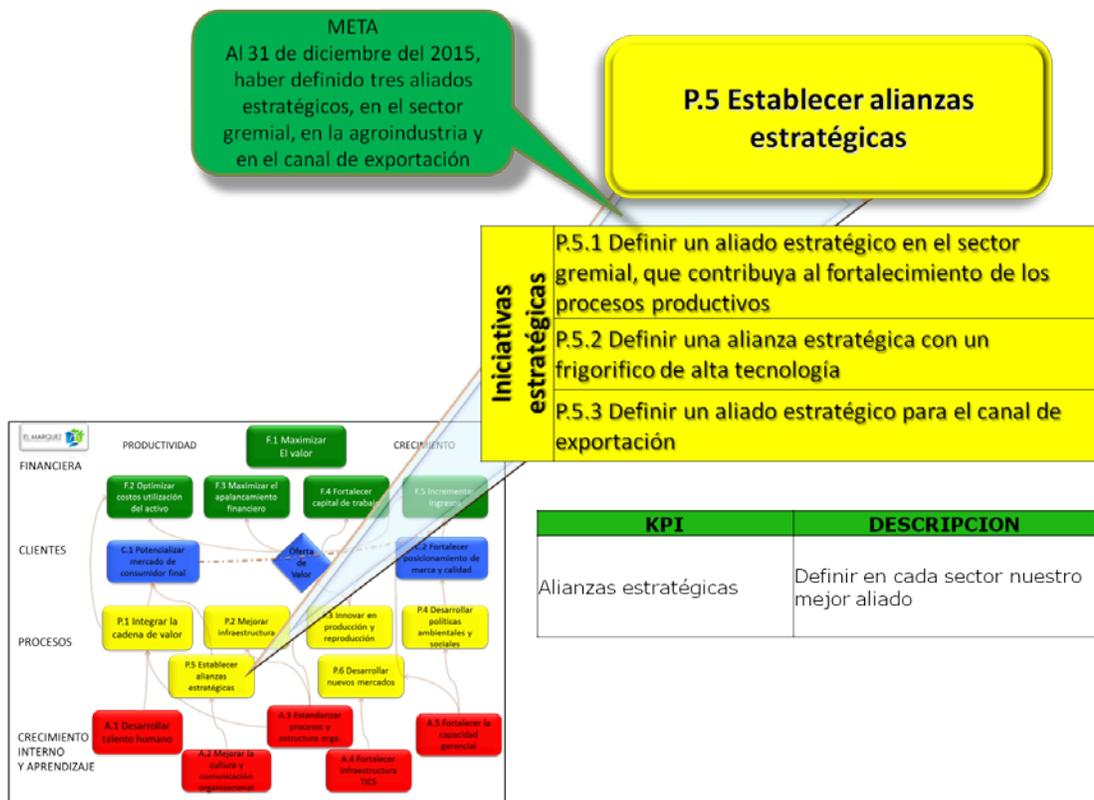
P.5 ESTABLECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS

P.5.1 Definir un aliado estratégico en el sector gremial, que contribuya al fortalecimiento de los procesos productivos: La integración dentro de los actuales modelos de cadenas productivas, representa una necesidad imperante para el desarrollo actual de la ganadería, dentro de la Sociedad Inversiones El Marquez se definirán alianzas estratégicas con entidades del sector gremial que fortalezcan el desarrollo de los procesos de la empresa.

P.5.2 Definir una alianza estratégica con un frigorífico de alta tecnología: Para garantizar la calidad organoléptica y trazabilidad del producto proveniente del sistema de producción primario, es necesario establecer una alianza estratégica con un frigorífico de alta tecnología que genere un valor agregado a nuestro producto.

P.5.3 Definir un aliado estratégico para el canal de exportación: Dentro de las expectativas de la empresa a largo plazo, se encuentra proyectada la incursión en canales internacionales de mercado, para poder alcanzar ésta iniciativa es necesario establecer alianzas estratégicas que faciliten el ingreso a franjas de mercado extranjero.

Figura 26. P.5. Establecer alianzas estratégicas



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

P.6 DESARROLLAR NUEVOS MERCADOS

P.6.1 Realizar investigación de mercado, para conocer tendencia del consumidor final: Como parte del desarrollo de la estrategia de la Sociedad Inversiones El Marquez es determinante realizar una juiciosa investigación del mercado, que permita establecer claramente las tendencias del consumidor final, de forma que podamos incursionar exitosamente en el desarrollo de nuevos mercados.

P.6.2 Abrir canales de mercado inicialmente en los departamentos de Córdoba, Atlántico y Bolívar: La ubicación estratégica con la que cuentan los sistemas de producción de la Sociedad Inversiones El Marquez dentro del departamento de Córdoba, facilita que se establezcan inicialmente canales de mercado en los departamentos de Bolívar, Atlántico y Córdoba.

P.6.3 Definir el segmento de mercado más rentable: La incursión en nuevos segmentos de mercado requiere que se establezcan las características más favorables para garantizar la rentabilidad de la empresa, razón por la cual es necesario evaluar cada segmento de mercado, calificando los índices de rentabilidad que se pueden obtener.

Figura 27. P.6. Desarrollar nuevos mercados



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

6.4.2.4. Perspectiva Crecimiento interno y aprendizaje

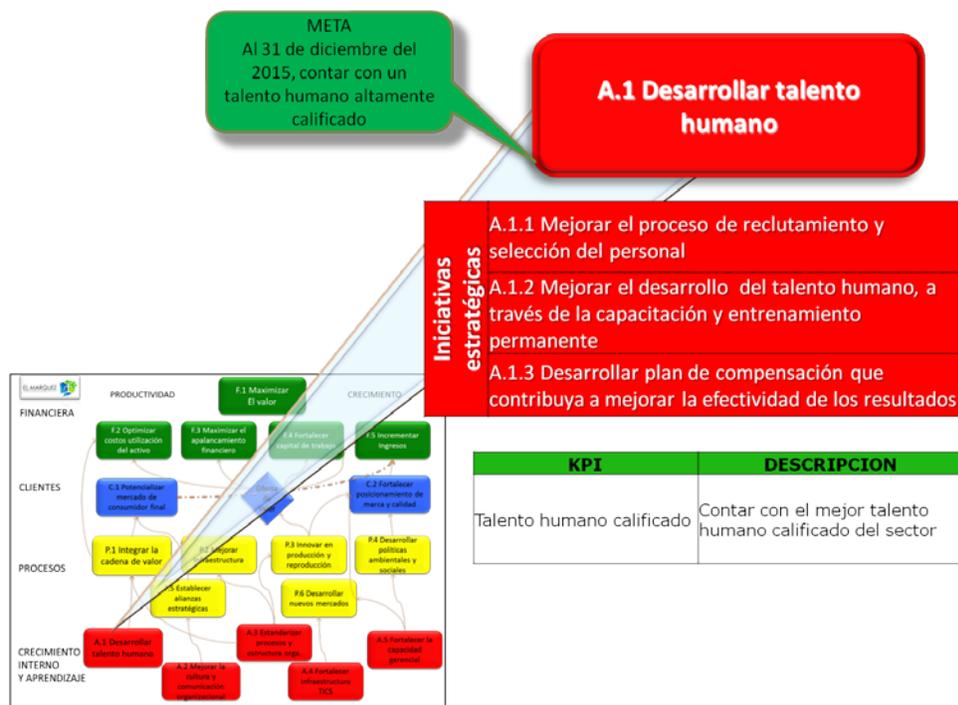
A.1 DESARROLLAR TALENTO HUMANO

A.1.1 Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal: Las condiciones del personal que hace parte de la empresa, determina en gran parte el éxito de la implementación de la estrategia, bajo este precepto, es necesario mejorar el proceso de reclutamiento y selección, de forma tal que el personal contratado sea el más idóneo acorde con las necesidades de la organización.

A.1.2 Mejorar el desarrollo del talento humano, a través de la capacitación y entrenamiento permanente: Los procesos desarrollados en la cadena de valor de la empresa, son permanentemente actualizados debido al surgimiento de técnicas y tecnologías innovadoras. Buscando fomentar el desarrollo del talento humano de nuestra empresa, es necesario realizar jornadas de capacitación y entrenamiento de forma oportuna y permanente.

A.1.3 Desarrollar plan de compensación que contribuya a mejorar la efectividad de los resultados: Los resultados obtenidos al interior de la empresa dependen de la eficiencia en el desempeño de los empleados, dentro de la Sociedad Inversiones El Marquez S.C.A. se desarrollará un plan de compensación que contribuya al mejoramiento de los resultados, reconociendo por medio de estímulos financieros el adecuado desempeños del personal.

Figura 28. A.1. Desarrollar talento humano



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

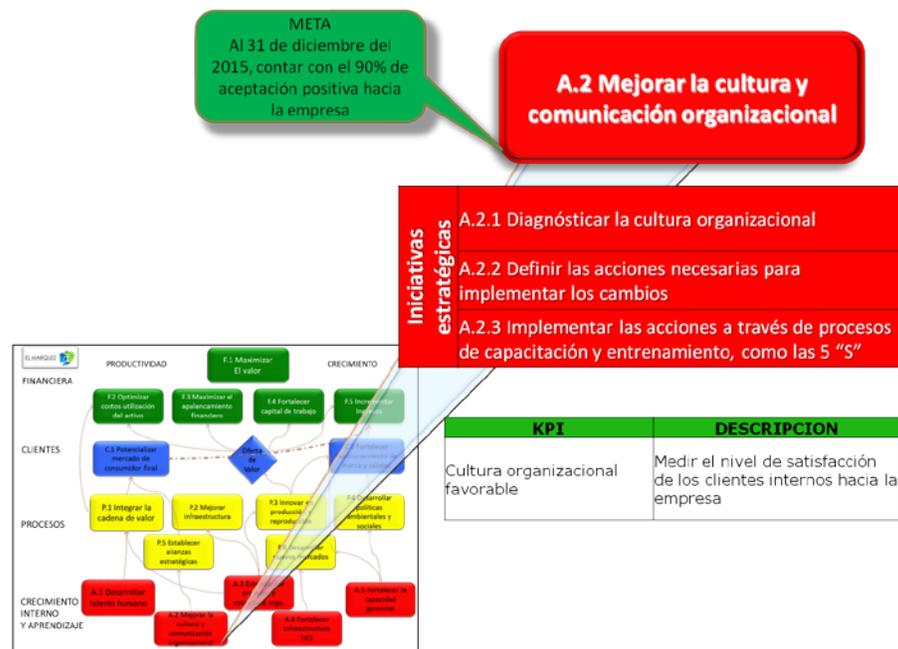
A.2 MEJORAR LA CULTURA Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A.2.1 Diagnosticar la cultura organizacional: Al interior de la empresa, se encuentran falencias relacionados con la cultura y comunicación organizacional, para desarrollar estrategias que permitan aumentar el grado de identificación con la misión y visión de la compañía, y de esta manera fortalecer los niveles de pertenencia y compromiso con el quehacer de cada miembro de la Sociedad Inversiones El Marquez. Para realizar el diagnóstico interno se aplicarán pruebas de medición del clima laboral y encuestas personalizadas según el organigrama de la empresa.

A.2.2 Definir las acciones necesarias para implementar los cambios: Con base en los resultados obtenidos del diagnóstico interno de la empresa, se definirán las acciones necesarias a implementar. De ésta manera se persigue definir para cada caso particular el perfil y las funciones a desarrollar dentro de un plan de mejoramiento integral, dicho plan de mejoramiento exige una revisión y seguimiento cada trimestre para ajustar los cambios que resulten de los aportes de los protagonistas del proceso.

A.2.3 Implementar las acciones a través de procesos de capacitación y entrenamiento, como las 5 “S”: La consecución de un mejoramiento en el clima organizacional y la comunicación interna de la empresa, requiere del desarrollo de jornadas periódicas de capacitación y entrenamiento que permitan al personal adquirir las habilidades, aptitudes y mejoramiento en la actitud hacia la organización.

Figura 29. A.2. Mejorar la cultura y comunicación organizacional



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

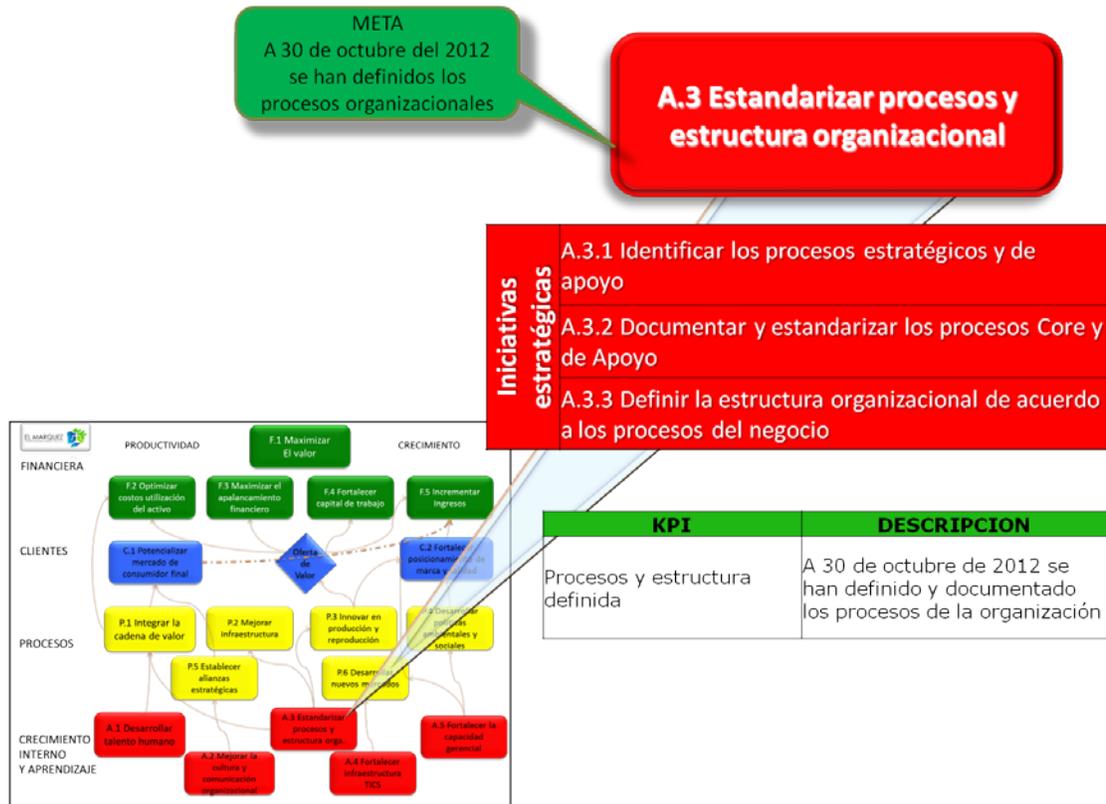
A.3 ESTANDARIZAR PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A.3.1 Identificar los procesos estratégicos y de apoyo: El conocimiento interno de una organización determina el éxito en la implementación de la estrategia, al interior de la Sociedad Inversiones El Marquez consideramos indispensable el desarrollo de acciones que nos permitan identificar claramente los procesos estratégicos y de apoyo, de forma que podamos generar un mayor impacto positivo en la operación de la empresa.

A.3.2 Documentar y estandarizar los procesos Core y de Apoyo: Para ejecutar eficientemente los procesos al interior de la empresa Sociedad Inversiones El Marquez, se hace necesario estandarizar cada uno de los procesos Core y de apoyo que soportan la operación de la empresa, y posteriormente documentarlos con el fin de que cada uno de los integrantes de la organización pueda consultarlos y llevarlos a la ejecución de forma eficaz.

A.3.3 Definir la estructura organizacional de acuerdo a los procesos del negocio: De acuerdo a las características operacionales y comerciales de la organización, y con base en los requerimientos de la empresa, se definirá una estructura organizacional con funciones definidas que garantice el óptimo desarrollo de los procesos del negocio.

Figura 30. A.3. Estandarizar procesos y estructura organizacional



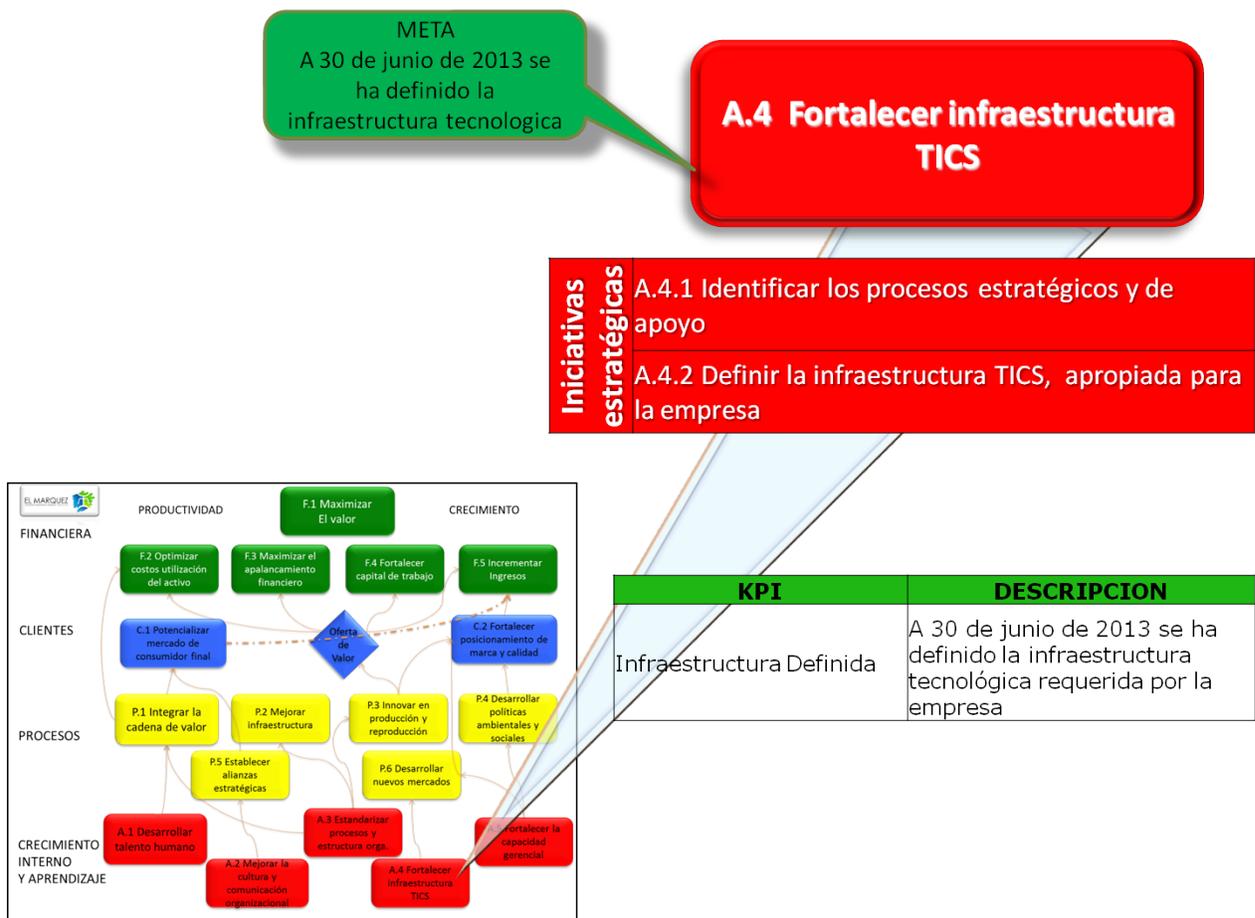
Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

A.4 FORTALECER INFRAESTRUCTURA TICS

A.4.1 Identificar los procesos estratégicos y de apoyo: Para optimizar la operación de la empresa, identificaremos claramente los procesos estratégicos y de apoyo, teniendo en cuenta que son altamente determinantes para el desarrollo de las actividades y flujo de la información que garantiza una eficiente ejecución de la estrategia planteada.

A.4.2 Definir la infraestructura TICS, apropiada para la empresa: Con base en la determinación de procesos estratégicos y de apoyo que soportan la operación de la empresa, se desarrollará el diseño e implementación de infraestructura tecnológica TICS más adecuada para las necesidades de la empresa, de forma que garantice el acceso a información por medio de sistemas integrales ERP (*Enterprise resource planning*).

Figura 31. A.4. Fortalecer infraestructura TICS



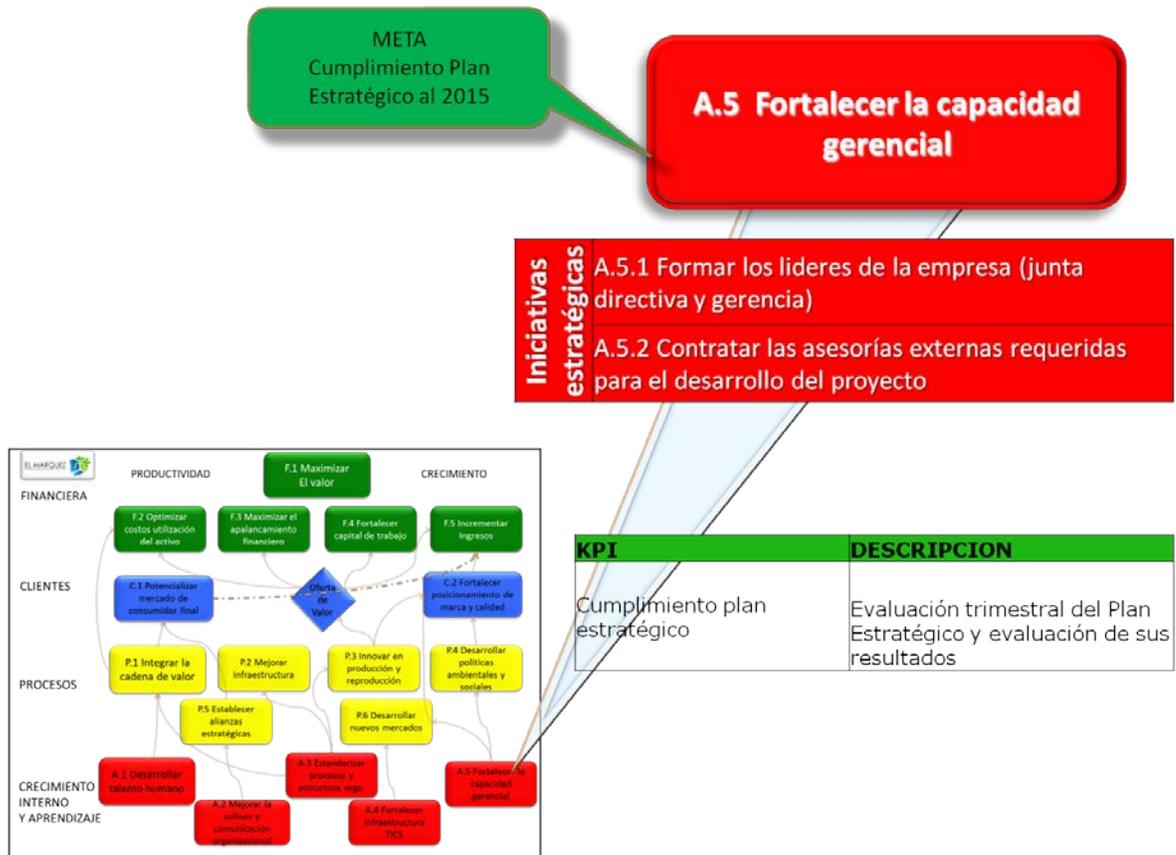
Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

A.5 FORTALECER LA CAPACIDAD GERENCIAL

A.5.1 Formar los líderes de la empresa (junta directiva y gerencia): La Sociedad Inversiones El Marquez es una empresa familiar que busca el desarrollo de los líderes al interior de la organización, parte conformar la junta directiva y gerencia de la empresa, se fomentarán y enriquecerán las habilidades, conocimientos y actitudes en los socios y empleados que se encuentren vinculados estrechamente con la toma de decisiones dentro de la empresa, de forma tal que puedan crecer y aportar al crecimiento de la organización.

A.5.2 Contratar las asesorías externas requeridas para el desarrollo del proyecto: Para la ejecución de la estrategia establecida por la empresa, se hace necesaria la contratación de asesores externos apoyen el desarrollo de actividades puntuales del proyecto (Investigación de mercado, diseño del marketing estratégico, implementación de ERP, etc.), de forma que podamos contar con apoyo profesional externo en áreas que no hacen parte de las actividad comercial de la empresa.

Figura 32. A.5. Fortalecer la capacidad gerencial



Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

6.5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA SOCIEDAD DE INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A.

El cuadro de mando integral recopila los objetivos, iniciativas estratégicas, KPI (*Key performance indicators*) y metas establecidas para el desarrollo de cada perspectiva, dentro de la ejecución de la estrategia del Marquez S.C.A.

Una vez plasmado, el Cuadro de Mando Integral debe ser publicado a lo largo y ancho de la organización, tomando un papel significativo en las operaciones diarias de la empresa, desde la producción primaria en finca hasta los procesos de gerencia en oficina.

La visión de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., se tornará en una realidad, en la medida que cada miembro de la empresa asuma como propia su responsabilidad dentro del cuadro de mando y dentro del plan estratégico que debe diseñarse para la ejecución de la estrategia. En esta medida, a continuación se muestra el Cuadro de Mando Integral del Marquez S.C.A, el cual constituye un importante desarrollo para la ganadería colombiana, como un modelo de modernización del sistema tradicional ganadero hacia la gestión ganadera integral.

Tabla 9. Cuadro de Mando Integral de la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	KPI	DESCRIPCIÓN	META	
FINANCIERA	Maximizar el valor	Ejecutar las estrategias de la herramienta gerencial BSC en la empresa Desarrollar procesos productivos, logísticos y comerciales eficientes, para obtener la alineación de la cadena de valor Desarrollar procesos con excelencia que puedan ser percibidos por el consumidor final	Maximización del valor	Ejecutar y monitorear permanentemente la estrategia	Al 31 de diciembre del 2015, tener una empresa con presencia en todos los eslabones de la cadena productiva de carne bovina	
	Optimizar costos y utilización del activo	Identificar y disminuir costos fijos y variables innecesarios Reducir costos variables a partir de la eficiencia productiva	Optimización de costos y maximización del activo	Optimizar procesos productivos para disminuir costos fijos y variables	Al 30 de junio del 2013, definir una óptima estructura de para que el negocio sea rentable	
	Maximizar el apalancamiento financiero	Obtener estados financieros con los mejores indicadores Seleccionar las mejores tasas de interés a través de las mejores líneas de crédito	Maximización del apalancamiento financiero	Utilización del apalancamiento financiero con bajos costos	Al 30 de junio de 2013, obtener estados financieros óptimos que permitan acceder a la financiación bancaria	
	Fortalecer el capital de trabajo	Reinvertir hasta un 30% de las utilidades generadas por la empresa		Fortalecimiento de capital de trabajo	Maximización de la rentabilidad del patrimonio a través de la reinversión de utilidades	Al 31 de diciembre del 2015, tener un capital de trabajo que sustente y soporte la operación del negocio
		Maximizar la rentabilidad del patrimonio				
Incrementar ingresos	Diversificar nuestros ingresos cerrando la cadena productiva Incrementar ingresos netos entre un 8 y 10% anual		Incremento de Ingresos	Aumentar nuestros ingresos potencialmente a través de la incursión de nuevos mercados	Al 31 de diciembre del 2015, tener una participación importante de ventas en el mercado de carne en grandes superficies	
CLIENTE	Potencializar mercado de consumidor final	Caracterizar necesidades insatisfechas en el consumidor final del producto Diferenciamos por un servicio integral y valor agregado	Potencialización del mercado de consumidor final	Potencializar el mercado de consumidor final, brindando servicio integral y valor agregado en el producto	Al 31 de diciembre del 2015, posicionarnos como empresa líder en servicio integral y valor agregado	
	Fortalecer posicionamiento de marca y calidad	Desarrollar el marketing estratégico de la empresa	Fortalecimiento de marca y calidad	Posicionamiento de la marca, a través de los atributos de calidad	Al 31 de diciembre del 2015, posicionar la marca en el mercado cárnico, a través de sus atributos de calidad	
		Posicionar la percepción de calidad del producto hacia el consumidor final Posicionar una marca líder en el mercado				

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	KPI	DESCRIPCIÓN	META
PROCESOS	Integrar la cadena de valor	Alinear producción primaria, agroindustria cárnica, comercialización y el consumidor final Maximizar el valor agregado a través de la integración de la cadena productiva	Alineación de la cadena de valor	Maximización del valor agregado a través de la cadena productiva	Al 31 de diciembre del 2015, contar con la mejor integración de la cadena de valor desde la producción primaria hasta el consumo final
	Mejorar infraestructura	Hacer el diagnóstico de las condiciones actuales de la infraestructura ganadera Desarrollar protocolos para el mejoramiento de la infraestructura	Mejoramiento de infraestructura	Mejoramiento de la infraestructura ganadera (suelos, agua y forrajes)	Al 31 de diciembre del 2015, contar con la mejor infraestructura para el desarrollo de la ganadería
	Innovar en producción y reproducción	Adoptar nuevas tecnologías para optimizar los procesos reproductivos Desarrollar protocolos que optimicen el desempeño del sistema de producción Implementar tecnologías para garantizar la calidad, inocuidad y trazabilidad del producto final	Desarrollo de Tecnología en producción y reproducción	Implementación de técnicas innovadoras que permitan optimizar los procesos productivos y reproductivos de la empresa	Al 31 de diciembre del 2015, se han implementado nuevas técnicas de producción, biotecnología reproductiva y trazabilidad
	Desarrollar políticas ambientales y sociales	Establecer un modelo productivo de transición hacia una ganadería ambientalmente sustentable Desarrollar protocolos que promuevan la conservación de flora y fauna nativa Definir procesos que contribuyan a la generación de un impacto positivo sobre la comunidad	Desarrollo de política ambiental y social	Mejoramiento del impacto ambiental y social en el área de producción	Al 31 de diciembre del 2015, posicionamos como la mejor empresa de responsabilidad social y ambiental en la zona de producción
	Establecer alianzas estratégicas	Definir un aliado estratégico en el sector gremial, que contribuya al fortalecimiento de los procesos productivos Definir una alianza estratégica con un frigorífico de alta tecnología Definir un aliado estratégico para el canal de exportación	Alianzas estratégicas	Definir en cada sector nuestro mejor aliado	Al 31 de diciembre del 2015, haber definido tres aliados estratégicos, en el sector gremial, en la agroindustria y en el canal de exportación
	Desarrollar nuevos mercados	Realizar investigación de mercado, para conocer tendencia del consumidor final Abrir canales de mercado inicialmente en los departamentos de Córdoba, Atlántico y Bolívar Definir el segmento de mercado más rentable	Desarrollo de nuevos mercados	Incursionar en los mercados potenciales de la costa atlántica	Al 31 de diciembre del 2015, haber incursionado en el mercado de grandes superficies, a través de Boutiques

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	KPI	DESCRIPCIÓN	META
CRECIMIENTO INTERNO Y APRENDIZAJE	Desarrollar talento humano	Mejorar el proceso de reclutamiento y selección del personal Mejorar el desarrollo del talento humano, a través de la capacitación y entrenamiento permanente Desarrollar plan de compensación que contribuya a mejorar la efectividad de los resultados	Talento humano calificado	Contar con el mejor talento humano calificado del sector	Al 31 de diciembre del 2015, contar con un talento humano altamente calificado
	Mejorar la cultura y comunicación organizacional	Diagnosticar la cultura organizacional Definir las acciones necesarias para implementar los cambios Implementar las acciones a través de procesos de capacitación y entrenamiento, como las 5 "S"	Cultura organizacional favorable	Medir el nivel de satisfacción de los clientes internos hacia la empresa	Al 31 de diciembre del 2015, contar con el 90% de aceptación positiva hacia la empresa
	Estandarizar procesos y estructura organizacional	Identificar los procesos estratégicos y de apoyo Documentar y estandarizar los procesos Core y de Apoyo Definir la estructura organizacional de acuerdo a los procesos del negocio	Procesos y estructura definida	A 30 de octubre de 2012 se han definido y documentado los procesos de la organización	A 30 de octubre del 2012 se han definidos los procesos organizacionales
	Fortalecer infraestructura TICS	Identificar los procesos estratégicos y de apoyo Definir la infraestructura TICS, apropiada para la empresa	Infraestructura Definida	A 30 de junio de 2013 se ha definido la infraestructura tecnológica requerida por la empresa	A 30 de junio de 2013 se ha definido la infraestructura tecnológica
	Fortalecer la capacidad gerencial	Formar los líderes de la empresa (Junta directiva y gerencia) Contratar las asesorías externas requeridas para el desarrollo del proyecto	Cumplimiento plan estratégico	Evaluación trimestral del Plan Estratégico y evaluación de sus resultados	Cumplimiento Plan Estratégico al 2015

Fuente: Oyola y Valencia, 2012.

7. CONCLUSIONES

- El Balanced Scorecard representa una valiosa herramienta de gestión, cuyo modelo es totalmente aplicable a empresas ganaderas, gracias a su concepción holística y sistémica de las dinámicas propias del medio interno del negocio, en donde las características de la producción son altamente complejas por cuenta de su naturaleza biológica.
- El modelo BSC es altamente eficiente en la conducción de procesos de cambio e innovación en cualquier sector económico.
- La implementación de protocolos dentro de un sistema de gerenciamiento de calidad (Sistemas ISO, HACCP), puede ser desarrollada de manera más eficaz al incluirse dentro del modelo BSC.
- La metodología del Cuadro de Mando Integral se integra de manera estratégica con la enorme necesidad de empresarización que posee el sector ganadero colombiano, dada la clara intención del gremio en reconvertir a la ganadería en un negocio verdaderamente rentable.
- Las metodologías de análisis estratégico DOFA y la Matriz de impacto, proporcionan un amplio panorama acerca de la situación real de la organización, junto con la orientación de la misma hacia la ejecución de su propia estrategia.
- La priorización en la construcción de alianzas estratégicas y la necesidad de articulación con el engranaje de la cadena productiva de la carne bovina en el país, constituye uno de los grandes aportes estratégicos dentro de la implementación del modelo BSC, como estrategia de gestión en El Marquez S.C.A.
- La transición gerencial de la ganadería colombiana representa una prioridad de estado en un contexto de economías emergentes, es allí en donde el Cuadro de Mando Integral constituye una valiosa herramienta para el ganadero en proceso de transformación: Desde la ganadería tradicional hacia la ganadería empresarial.
- Las dinámicas de mercado muestran una demanda de carne de alta calidad no satisfecha en algunos sectores de la población con media y alta capacidad de compra, la cual se refleja en el rápido crecimiento de las pocas empresas cárnicas que han tratado de diferenciar y tecnificar su producción en el país, esta característica del mercado representa una gran oportunidad para un negocio con el potencial del Marquez S.C.A.

8. RECOMENDACIONES

- Diseñar el plan de acción que orientará la implementación de la estrategia en la Compañía, llevando a la ejecución las acciones incluidas dentro del Cuadro de Mando Integral.
- Establecer la estrategia de evaluación y seguimiento para el proceso de ejecución de la estrategia.
- Socializar en todos los niveles de la organización el Cuadro de Mando Integral y el mapa estratégico, con el fin de crear pertenencia, conciencia y proactividad en la totalidad el personal vinculado con El Marquez S.C.A., desde la producción primaria en las haciendas hasta el servicio al cliente directo en la *Boutique*.
- Evaluar la eficiencia del modelo clásico BSC en una empresa de características altamente sistémicas como la ganadería, estableciendo de esta forma si la implementación de 4 perspectivas es suficiente para abarcar la totalidad del sistema.
- Realizar las RAES reuniones de análisis estratégico, bimensualmente con el fin de revisar el estado de la ejecución de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- Diseñar paralela al plan de acción, la agenda de capacitación para la Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A, teniendo en cuenta a cada uno de los actores del sistema junto con los tópicos a desarrollar.
- Establecer la orientación del posicionamiento de marca, integrando al equipo de trabajo profesionales en las áreas de comunicación social, publicidad y mercadeo.

BIBLIOGRAFÍA

ATKINSON, A.; EPSTEIN, M. Measure for Measure: Realizing the Power of the Balanced Scorecard. CMA Management. 2002.

BECKER, T. Defining Meat Quality. In Kerry, J., Ledward, D. (eds): Meat processing improving quality. CRC Press LLC. Boca Raton. 2002.

BYLES, S.; LE GRICE, P.; REHMAN, T.; DORWARD, P. Continuing Professional Development and Farm Business Performance. Proceedings of the 13th International Farm Management Association Congress. The Netherlands. 2002.

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

COLOMBIA, DIRECCIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y PROTECCIÓN SANITARIA: PROYECTO TRANSICIÓN DE LA AGRICULTURA. Cortes finos, carne orgánica e industrializada, retos de la cadena bovina. En: Agenda de Investigación de Cadenas Productivas 02. Bogotá D.C.: 2009 [s.n.].

COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL CCI. Oferta Agropecuaria: Encuesta Nacional Agropecuaria ENA, Cifras 2009. Sistema de información de la oferta agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola. p. 194. Bogotá D.C., 2009.

CELLA, D. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um produtor rural. Piracicaba. p. 147. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. 2002

DANE, Proyecciones Municipales y departamentales de población 2006-2020. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls

DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. Décimoprimer edición, Pearson Educación. México, 2008.

DAVEY, L y NETTLE, R. Economic and Social Implications of Dairy Farm Expansion in Tasmania, DRDC. 1997.

DOONAN, B. Strategic Planning in the Dairy Industry – the Tasmanian Experience. Proceedings of the South Africa Large Herds Conference. Port Elizabeth. 2001.

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

DUNN, B., GATES, R., DAVIS, J., ARZENO, A. Using the Balanced Scorecard for ranch planning and management: Setting the Strategy and measuring performance. South Dakota State University Extension Service, King Ranch Institute for Ranch Management, Texas A&M University – Kingsville. US Department of Agriculture Cooperating. Septiembre de 2006.

ELLIS, M., WEBSTER, G. M., MERRELL, B. G. and BROWN, I. (1997) The influence of terminal sire breed on carcass composition and eating quality of crossbred lambs. En: Animal Science 64, 77-86.

EVANS, M. H. The Balanced Scorecard. 2004.
<http://www.exinfm.com/training/pdf/files/course11r.pdf>.

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

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

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

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

FERNÁNDEZ, A. Mapas estratégicos do Balanced Scorecard: contribuições ao seu desenvolvimento. En: ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002. Curitiba. Anais Curitiba: ABEPRO, 2002.

FIELD, T. y TAYLOR, R. Beef Production and Management Decisions (4th Ed.) Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ. 2003.

GARZA, Jorge. Estrategias de Desarrollo de la Pequeña Producción Agro-Rural de El Salvador. Fundación Nacional para el Desarrollo FUNDE. San Salvador, El Salvador. 2008

GENHO, P. In conversation with the author. King Ranch, Kingsville, TX. 2004.

HERNÁNDEZ, Cecilia; RICKERT, Ursula; SCHIEFER, Gerhard. Quality and Safety Conditions for Customer Satisfaction on the Whole Meat Chain: The Organization

of Quality Communication Systems. En: EFITA (2003) Conference 5-9, Debrecen, Hungary. Universidad de Bonn Chair for Business Management, Organization and Organization Management. Bonn, Alemania. 2003.

HERRERO, Emílio. *Balanced Scorecard e a gestão estratégica: Uma abordagem prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 241p.

JIE, Ferry y PARTON, Kevin. *Balanced Scorecard for Australian Cattle Producers: an Application*. Sydney Business School. En: *Australasian Farm Business Management Journal* 6(1), 27 - 39. University of Wollongong Research Online. Sydney, Australia. 2009.

KAGERHUBER, M. *Modelle zur Gestaltung und Führung von vertikalen Verbundsystemen für die Production und Vermarktung von Rind- und Kalbfleisch*. DLG-Verlag. Giessen, Univ., Diss (in german). 2000.

KAPLAN, R. y NORTON. D. *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*. En: *Harvard Business Review*, January-February. 1992.

KAPLAN, R. y NORTON. D. *A estratégia em ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997. 344p.

KAPLAN, R. y NORTON, D. *Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño*. *Harvard Business Review*. Boston, EEUU. 2005.

KAPLAN, R. y NORTON. D. *Colocando en funcionamiento el *Balanced Scorecard**. In: *Processo Decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006b, p. 183-212 (publicado originalmente em setembro-outubro de 1993).

KAPLAN, R. y NORTON. D. *Enfrentando problemas com a estratégia? Mapeie-a*. In: *Processo Decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006c, p. 161-182 (publicado originalmente em setembro-outubro de 2000).

KAPLAN, R. y NORTON. D. *Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006d. 335p.

KAPLAN, R. y NORTON. D. *The Execution Premiun, Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas comparativas*. Harvard Business Press. Editorial Deusto. Barcelona, 2008.

KLEBERG, S. In conversation with the author. King Ranch. Kingsville, TX. 2005

KOTLER, P. Marketing Management: Analysis, planning and control. Adaptado con permiso de Prentice-Hall. Inc., Upper Saddle River, Nueva Jersey. 1984.

LAWTON, R. Balance your balanced scorecard: Categories of measures should reflect key values of both organizations and customers. Quality Progress. 2002.

LOURENZANI, Wagner; QUEIROZ, Timoteo; SOUZA, Hildo. Strategic mapping of the rural firm: a balanced scorecard approach. International Farm Management Association, 15th, Anais, Campinas, 2005. p. 289-296.

LOURENZANI, Wagner; QUEIROZ, Timoteo; SOUZA, Hildo. Scorecard Sistêmico: modelo de gestão para empreendimentos. Organizações Rurais & Agroindustriais. Lavras, Brasil. 2008.

McCARTHY, J. Basic Marketing: A Managerial Approach. Novena edición, Homewood, Il, Richard D. Irwin, Inc. p. 37-44. 1987.

MAHECHA, Liliana; GALLEGO, Luis y PELÁEZ, Francisco. Situación actual de la ganadería de carne en Colombia y alternativas para impulsar su competitividad y sostenibilidad. Facultad de Ciencias Agrarias, Universidad de Antioquia. Medellín, Antioquia: 2001.

MANNION, M.; COWAN, C.; GANNON, M. Factors associated with perceived quality influencing beef consumption behaviour in Ireland. En: British Food Journal, Vol. 102 Iss: 3, pp.195 – 210. 2000.

MILLER, A. , BOEHLJE, M. y DOBBINS, C. Positioning the farm business: Applying strategic management to the farm. Staff Paper 98-9. Department of Agricultural Economics, Purdue University. 1998.

MEAT & LIVESTOCK AUSTRALIA. Supply Chain Management Program. MLA. Sidney, Australia. 2004b.

MONFORT, K. In remarks to the American Junior Hereford Association Field Day. Wyoming Hereford Ranch. Cheyenne, WY. 1983

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

MURGUEITIO, Enrique. Reconversión ambiental y social de la ganadería en Colombia. En: Revista Mundial de Zootecnia vol. 93. Bogotá D.C.:1999 [s.n.]. p. 2-15.

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

NELL, Wilhem y NAPIER, Robert. Strategic Approach to Farming Succes. En: IFMA, South Africa, Universitas. 2005. Brazil. 2005.

OLSON, Kent. Farm Management: Principles and Strategies. Iowa: Blackwell Publishing Company, 2004. 429p.

OLVE, Nils-Goran; CARL, Johan; ROY, Jan; ROY, Sofie. El Cuadro de Mando en acción. Deusto, 2004.

OPPENHEIMER, H. Cowboy Arithmetic. The Interstate Printers and Publishers, Inc., Danville, IL. 1961.

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

PETTERSON, J.; CORNWELL, F.; PEARSON, C. Chain Stocktake of some Australian agricultural and fishing industries. En: Bureau of Rural Sciences. Canberra. ACT. 2000.

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

RAWLINGS, K; PARKER, W; SHADBOLT, N. The Applicability and the Use of the Balanced Scorecard for the Farm Manager. Proceedings of the Australian Agribusiness Forum. 2000.

SCHIEFER, G. Environmental control for process improvement and process efficiency in supply chain management - the case of the meat chain. En: International Journal of Production Economics. 2002.

SHADBOLT, N y RAWLINGS, K. An exploration of the use of the Balanced Scorecard approach to achieve better farm business planning and control. En: Australasian Agribusiness Perspective Papers. 2000. <http://www.agrifood.info/perspectives/2000/>.

SHADBOLT, N.; BEEBY, N.; BRIER, B.; GARDNER, J. A Critique of the Use of the Balanced Scorecard in Multi-Enterprise Family Farm Business. En: International Farm Management Congress 2003. Perth, Australia. 2003.

SILVEIRA, Claudio. Balanced Scorecard en una propiedad pecuaria. Sociedad Brasileira de economía, administración y sociología rural. San Pablo, Brasil, 2008.

Ç6

SMITH, G. Increasing value in the supply chain. En: Proceeding of the 81st Annual Conference of the Canadian Meat Council, Febrero 6-9 de 2001. Vancouver, BC, Canada. 2001. pp. 22-35.

SPARLING, D.; LEE, J.; HOWARD, W. Murgo Farms Inc.: HACCP, ISO 9000, and ISO 14000. En: International Food and Agribusiness Management Review. 2001

TODD, D.P. A dynamic balanced scorecard: the design and implementation os a performance measurement system in local government. Auckland. p. 73. Thesis (Master of Commerce in Management Science and Information Systems). University of Auckland. 2000.

TOWLE, G. The balanced scorecard: not just another fad. En: Executive Journal 40 (1), p. 12-15. 2000.

URUGUAY. INSTITUTO NACIONAL DE CARNES INAC. Situación y Tendencias del Mercado Mundial de Carne Bovina. En: Seminario-Taller Regional de Trazabilidad. San José, Costa Rica, 22-24 de mayo, 2007.

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

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA Y ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS Y MERCADOS DE CAPITAL
2	TÍTULO DEL PROYECTO	IMPLEMENTACIÓN DEL BSC (CUADRO DE MANDO INTEGRAL) EN LA SOCIEDAD INVERSIONES EL MARQUEZ S.C.A
3	AUTOR(es)	LUZ MARYORY VALENCIA QUINTERO Y ANUAR OSWALDO OYOLA MARQUEZ
4	AÑO Y MES	ENERO DE 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	CARLOS ALBERTO NIAMPIRA GUTIÉRREZ
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>Versión en inglés: The livestock production in Colombia, have been characterized for its lack of strategic thinking within its management process, this is why the joint between the primary production (cattle breeding) and the beef supply chain is described as weak and insufficient in front of the immediate challenges of the globalization. Therefore, an application of the Balanced Scorecard to a cattle breeding enterprise: The Investment Company El Marquez S.C.A. is proposed, with the aim to get increased production efficiencies through the whole system, achieving a paradigm transformation of the Cordoba's region cattle producers.</p> <p>Versión en español: Los sistemas de producción ganadera en Colombia, se han caracterizado por la falta de concepción estratégica en sus procesos gerenciales, razón por la cual la articulación de los sistemas primarios de producción con los demás eslabones de la cadena productiva de carne bovina, se caracteriza como débil e insuficiente frente a los retos inminentes de la globalización. Por lo tanto, se propone el modelo Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) como alternativa de gerencia estratégica para una empresa del sector ganadero de producción primaria: La Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A, buscando obtener una mayor eficiencia en los diferentes procesos productivos de su sistema, logrando la transformación del paradigma productivo de los ganaderos de la región de Córdoba (Colombia).</p>
7	PALABRAS CLAVES	CADENA CARNICA BOVINA, BALANCED SCORECARD, GANADERIA, GERENCIA ESTRATEGICA
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	COMERCIAL

9	TIPO DE ESTUDIO	PLAN DE NEGOCIO
10	OBJETIVO GENERAL	Formular un modelo de gerencia estratégica para la empresa ganadera Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., a través de la aplicación de la metodología Balanced Scorecard BSC (Cuadro de Mando Integral).
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y formular la estrategia de la empresa ganadera Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A., de acuerdo con la visión de la Compañía. • Implementar y ejecutar la estrategia, teniendo en cuenta la evaluación de las perspectivas propuestas como parte del modelo de gerencia estratégica BSC. • Alinear la ejecución de la estrategia con los recursos capital, humano, ambiental y tecnológico, con los que cuenta la empresa, con el fin de garantizar el éxito del modelo dentro de la Organización.
12	RESUMEN GENERAL	<p>En la Región de Córdoba, la segunda en importancia ganadera en Colombia, la empresa Sociedad de Inversiones El Marquez S.C.A, cuenta con haciendas productoras de bovinos de carne en Montería y en los municipios de Planeta Rica, Pueblo Nuevo y Buenavista. Esta compañía ganadera, posee un gran potencial de desarrollo y crecimiento, gracias a sus extensas tierras con disponibilidad de aguas, excelente pie de cría y calidad del recurso humano, características que podrían otorgarle ventajas competitivas dentro del sector. Sin embargo, la implementación de estrategias gerenciales, el análisis de los informes de gestión, la tecnificación de sus sistemas productivos, la capacitación del personal y la revisión de protocolos al interior de sus procesos, representan acciones que podrían generar mayores niveles de competitividad y productividad, proyectándola a futuro, como una de las empresas líderes en el sector. Por lo tanto, a través de la siguiente investigación, La Empresa Sociedad de Inversiones el Marquez S.C.A., pretende llevar a cabo la Implementación del modelo de gestión estratégica Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), con el fin de implementar un diseño tendiente a optimizar el manejo gerencial de la empresa ganadera tradicional del departamento de Córdoba, buscando una mayor eficiencia en los diferentes procesos productivos, transformando así el paradigma productivo de gran parte de los ganaderos de la región.</p>

13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • El Balanced Scorecard representa una valiosa herramienta de gestión, cuyo modelo es totalmente aplicable a empresas ganaderas, gracias a su concepción holística y sistémica de las dinámicas propias del medio interno del negocio, en donde las características de la producción son altamente complejas por cuenta de su naturaleza biológica. • El modelo BSC es altamente eficiente en la conducción de procesos de cambio e innovación en cualquier sector económico. • La implementación de protocolos dentro de un sistema de gerenciamiento de calidad (Sistemas ISO, HACCP), puede ser desarrollada de manera más eficaz al incluirse dentro del modelo BSC. • La metodología del Cuadro de Mando Integral se integra de manera estratégica con la enorme necesidad de empresarización que posee el sector ganadero colombiano, dada la clara intención del gremio en reconvertir a la ganadería en un negocio verdaderamente rentable. • Las metodologías de análisis estratégico DOFA y la Matriz de impacto, proporcionan un amplio panorama acerca de la situación real de la organización, junto con la orientación de la misma hacia la ejecución de su propia estrategia. • La priorización en la construcción de alianzas estratégicas y la necesidad de articulación con el engranaje de la cadena productiva de la carne bovina en el país, constituye uno de los grandes aportes estratégicos dentro de la implementación del modelo BSC, como estrategia de gestión en El Marquez S.C.A. • La transición gerencial de la ganadería colombiana representa una prioridad de estado en un contexto de economías emergentes, es allí en donde el Cuadro de Mando Integral constituye una valiosa herramienta para el ganadero en proceso de transformación: Desde la ganadería tradicional hacia la ganadería empresarial. • Las dinámicas de mercado muestran una demanda de carne de alta calidad no satisfecha en algunos sectores de la población con media y alta capacidad de compra, la cual se refleja en el rápido crecimiento de las pocas empresas cárnicas que han tratado de diferenciar y tecnificar su producción en el país, esta característica del mercado representa una gran oportunidad para un negocio con el potencial del Marquez S.C.A.
----	---------------	---

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>ATKINSON, A., EPSTEIN, M. Measure for measure: Realizing the Power of the Balanced Scorecard. CIMA Management. 2002.</p> <p>BECKER, T. Defining Meat Quality. In Kerry, J., Ledward, D. (eds): Meat processing improving quality. CRC Press LLC. Boca Raton. 2002.</p> <p>BYLES, S.; LE GRICE, P.; REHMAN, T.; DORWARD, P. Continuing Professional Development and Farm Business Performance. Proceedings of the 13th International Farm Management Association Congress. The Netherlands. 2002.</p> <p>BYRNE, Alice; RUANE, Dermont; KELLY, Thomas. The Development and Application of the Balanced Scorecard for the Irish Dairy Manager. Proceedings of the 20th Annual Conference. Dublin, Irlanda. 2004.</p> <p>COLOMBIA, DIRECCIÓN DE DESARROLLO TECNOLÓGICO Y PROTECCIÓN SANITARIA: PROYECTO TRANSICIÓN DE LA AGRICULTURA. Cortes finos, carne orgánica e industrializada, retos de la cadena bovina. En: Agenda de Investigación de Cadenas Productivas 02. Bogotá D.C.: 2009 [s.n.].</p> <p>COLOMBIA. MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL, CORPORACIÓN COLOMBIA INTERNACIONAL CCI. Oferta Agropecuaria: Encuesta Nacional Agropecuaria ENA, Cifras 2009. Sistema de información de la oferta agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola. p. 194. Bogotá D.C., 2009.</p> <p>CELLA, D. Caracterização dos fatores relacionados ao sucesso de um produtor rural. Piracicaba. p. 147. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo. 2002</p> <p>DANE, Proyecciones Municipales y departamentales de población 2006-2020. http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/ProyeccionMunicipios2005_2020.xls</p> <p>DAVID, F. Conceptos de Administración Estratégica. Décimoprimer edición, Pearson Educación. México, 2008.</p> <p>DAVEY, L y NETTLE, R. Economic and Social Implications of Dairy Farm Expansion in Tasmania, DRDC. 1997.</p> <p>DOONAN, P. Strategic Planning in the Dairy Industry – the Tasmanian Experience. Proceedings of the South Africa</p>
----	------------------------	--

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA