

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA EL PROCESO DE DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GESTOAGRO SAS.**

LIZETH PAOLA COMBARIZA QUINTERO

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2018**

**PROPUESTA DE DISEÑO PARA EL PROCESO DE DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA GESTOAGRO SAS.**

LIZETH PAOLA COMBARIZA QUINTERO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL
TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL**

ASESOR: FLOR NANCY DÍAZ PIRAQUIVE, PhD
Doctora en Informática: Sociedad de la Información y el Conocimiento

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ
2018**



Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

La presente obra está bajo una licencia:
Atribución-NoComercial 2.5 Colombia (CC BY-NC 2.5)

Para leer el texto completo de la licencia, visita:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/co/>

Usted es libre de:



Compartir - copiar, distribuir, ejecutar y comunicar públicamente la obra
hacer obras derivadas

Bajo las condiciones siguientes:



Atribución — Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciante (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o que apoyan el uso que hace de su obra).



No Comercial — No puede utilizar esta obra para fines comerciales.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Jurado

Jurado

Bogotá D.C. 26 de noviembre 2018

CONTENIDO

RESUMEN.....	27
ABSTRACT.....	28
INTRODUCCIÓN.....	16
1.GENERALIDADES.....	18
1.1.ANTECEDENTES.....	18
1.1.1.Incorporación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la legislación alimentaria.....	18
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.3.OBJETIVOS.....	21
1.3.1.Objetivo General.....	21
1.3.2.Objetivos Específicos.....	21
1.4.JUSTIFICACIÓN.....	21
1.5.DELIMITACIÓN.....	22
1.5.1.Espacio.....	22
1.5.2.Tiempo.....	22
1.5.3.Contenido.....	22
1.5.4.Alcance.....	22
1.6.MARCO REFERENCIAL.....	22
1.6.1.Marco teórico.....	22
1.6.1.1.Historia de la planificación estratégica:.....	22
1.6.1.2.Definición de la planificación estratégica:.....	23
1.6.1.3.Importancia de la planificación estratégica:.....	24
1.6.1.4.Direccionamiento estratégico:.....	25
1.6.1.5.Análisis prospectivo:.....	25
1.6.1.6.Gestión por procesos:.....	26
1.6.1.7.Análisis Interno y Externo:.....	27
1.6.1.8.Análisis PESTEL:.....	28
1.6.1.9.Análisis FODA:.....	28
1.6.1.10.Variables del análisis FODA:.....	28
1.6.1.11.Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades:.....	30
1.6.1.12.Principios de la planeación estratégica:.....	30

1.6.2.Estado del arte.....	33
1.6.2.1.Estrategia empresarial y planificación estratégica: Conceptos	33
1.6.2.2.La dirección estratégica	34
1.6.2.3.Evolución de la dirección estratégica.....	35
1.6.2.4.Fases de la dirección estratégica.....	36
1.6.2.5.La formulación de la estrategia	37
1.6.2.6.Justificación e importancia del Sistema HACCP	38
1.6.3.Marco conceptual.....	39
1.7.METODOLOGIA	40
1.7.1.Tipo de estudio.	40
1.7.2.Fuentes de información:.....	40
1.8.DISEÑO METODOLOGICO.....	41
1.8.1.Identificación de la estructura organizacional:	41
1.8.2.Diagnóstico de la organización:	41
1.8.3.Propuesta de direccionamiento estratégico	42
CAPITULO I.....	44
2.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTO AGRO SAS	44
2.1.ORGANIGRAMA.....	44
2.2.DISTRIBUCION DE LAS AREAS	46
2.3.PROCESOS DE GESTO AGRO SAS	46
2.3.1.Descripción de los procesos:	47
2.4.CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.....	48
CAPITULO II.....	52
3.DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	52
3.1.IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS.....	52
3.2.ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	55
3.2.1.Matriz PESTEL	55
3.2.2.Matriz FODA	56
3.2.3.Identificación de riesgos y oportunidades	59
3.2.4.Identificación de los requisitos legales	67
CAPITULO III.....	77
4.DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	77
4.1.COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	77

4.1.2. Misión.....	77
4.1.3. Visión	78
4.1.4. Valores corporativos	78
4.1.5. Principios corporativos	78
4.1.6. Política de calidad	79
4.1.7. Objetivos Estratégicos	79
4.2. CONSTRUCCIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA GESTO AGRO SAS.....	80
4.2.1. Declaración del estado final.....	80
4.2.2. Desarrollo del mapa estratégico.....	81
4.2.3. Cuadro de indicadores.....	82
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	91
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	94
BIBLIOGRAFÍA	95

RESUMEN

El objetivo de la investigación es realizar el diseño del proceso de dirección estratégica para la empresa Gesto Agro S.A.S con el fin de mejorar el flujo de trabajo, para hacerlo más eficiente adaptándolo a las necesidades de los clientes y afianzando su participación en mercado. Se dan a conocer los antecedentes de la empresa, su problemática actual, y se presenta la justificación a la investigación, cuyo objetivo final es lograr un buen desempeño de la misma, la metodología utilizada fue exploratoria, iniciando con una revisión de literatura, un diagnóstico estratégico que resume su estructura, con un análisis del ambiente externo e interno que permitirá realizar el análisis FODA, necesario para la elaboración adecuada de estrategias que se presentan en la matriz de riesgos y en la matriz de oportunidades, obteniendo como resultado los componentes del Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Principios y Valores, Objetivos, para el cumplimiento de los objetivos se presenta un plan operativo que recopila indicadores, tiempos, metas, se consideran las tres perspectivas de Norton y Kaplan para el análisis basados en la metodología del CMI o balanced scorecard, que serán la base de futuras investigaciones relacionadas con optimización de indicadores. Como conclusiones se presentan los resultados del análisis de la organización que muestran las finanzas solidas de la compañía, las oportunidades que se presentan en el mercado nacional y la debilidad de la compañía en cuanto a la documentación de los procesos y la rotación del personal.

Palabras clave: Diseño, proceso, dirección, estratégico, FODA, CMI, GESTO AGRO SAS

ABSTRACT

The purpose of this investigation is to design a strategic direction process for of the Gesto Agro S.A.S Company in order to improve the work flow, so that it is better adapted to the needs of the clients and their participation in the market. It is made known the background of the company, its current problems, and present the justification for the investigation, whose ultimate goal is to achieve a good performance of it, the mission of exploration, the start of a literature review, a strategic diagnosis for summarizes its structure, with an analysis of external and internal environment that is carried out the SWOT analysis, it is necessary to elaborate communication strategies that are presented in the risk matrix and in the matrix of opportunities, obtaining as a result the of the Strategic Direction's components: Mission, Vision, Principles and Values, Objectives, the fulfillment of the objectives, the presentation, the operating system, the collection of indicators, times, goals, the results of the perspectives of Norton and Kaplan for the analysis based on the CMI methodology or Balanced Scorecard, which will be the basis of future research related to the optimization of indicators As a result of the results of the analysis of the organization showing the company's finances, the opportunities that are presented in the national market and the weakness of the company in terms of documentation of processes and rotation n of the staff.

KEYWORDS: Design, plan, process, direction, strategic, BSC, company, Gesto Agro SAS

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado hace una propuesta para la implementación del proceso de dirección estratégica en la empresa Gesto Agro SAS, para el análisis es necesario adoptar una visión dinámica de la organización basada en concepto de estrategia definida como “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”¹

La característica principal es contar con el proceso estratégico para desarrollar de manera adecuada, las diferentes actividades dentro de la empresa. Es necesario el diseño de un proceso que permita una toma de decisiones acertada, para hacerle frente a las exigencias del mercado y afrontar los diferentes retos que se presenten, por medio de la aplicación de conocimiento, teorías y estrategias, sin mantener alejada de sus intenciones al mercado, sociedad, gobierno, clientes y empleados establecido lo anterior, el diseño del proceso de dirección estratégica favorece el pensamiento de mejora continua y planeación de la empresa.

Para inicial la construcción del proceso es necesario realizar el diagnostico de las condiciones iniciales de la empresa y definir cuáles son las características iniciales de su estructura organizacional, Gesto Agro SAS es una empresa que no cuenta con una gestión por procesos y que no tiene definidas funciones y roles de las áreas que la componen. Fundada el 10 de mayo de 2002, Gesto Agro S.A.S empezó como una compañía comercializadora de alfalfa miel y alfalfa, ambas comidas para caballos. En el año 2007 se realizó la incursión en el sector de las mascotas y desde ese momento se ha dado un posicionamiento importante de los productos debido a su calidad y competitividad. Actualmente la compañía cuenta con una amplia gama de productos importados, entre los cuales se encuentran arenas para gatos, alimentos y snacks para animales domésticos y otros (Palas, bandejas sanitarias). En caso de los alimentos en proceso de producción se realiza en una planta ubicada en los Estados Unidos en Colombia se realiza en proceso de empaque mediante los estándares nacionales. Además de tener una gran acogida en la capital del País y la Sabana de Bogotá, cuenta con distribuidores en diversas ciudades del país (Barranquilla, Bucaramanga, Eje Cafetero, Neiva, Florencia, Medellín, Villavicencio, Yopal).

La investigación se realizó debido a la importancia que representa contar con procesos estratégicos para desarrollar de manera adecuada, las diferentes actividades dentro de la empresa Gesto Agro S.A.S, para la empresa es muy importante contar con una certificación en la aplicación de las normas HACCP que le exige la mayoría de sus clientes, para contar con esta certificación es necesario

¹ ANDREWS, Kenneth. El concepto de la estrategia de la empresa. Madrid: Biblioteca de la empresa 1977.

el diseño de un proceso que permita una toma de decisiones acertada, para hacerle frente a las exigencias del mercado y afrontar los diferentes retos que se presenten, por medio de la aplicación de conocimiento, teorías y estrategias, sin mantener alejado de sus intenciones al mercado, sociedad, gobierno, clientes y empleados establecido lo anterior, el diseño del proceso de dirección estratégica favorece el pensamiento de mejora continua y planeación de la empresa.

El trabajo contiene tres capítulos, en el capítulo uno se plantea la estructura organizacional de la empresa Gesto Agro S.A.S, la estructura del organigrama, la distribución de las áreas y las responsabilidades, se plantea un mapa de procesos diferenciando los procesos de dirección, misionales y de apoyo. El capítulo dos se analiza el contexto de la empresa, se realiza un diagnóstico de la situación actual y los factores internos y externos que intervienen en el desarrollo de las actividades diarias y se presentan las matrices de riesgos y oportunidades, por último en el capítulo tres se presenta la propuesta para el diseño del proceso de direcciones estratégica y se plantea la misión, visión, valores, principios corporativos, política de calidad y objetivos estratégicos y se presenta la propuesta del cuadro de mando integral.

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

1.1.1. Incorporación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la legislación alimentaria

Es un ensayo donde se exponen los controles legislativos a los problemas de inocuidad de los alimentos que pueden tener su origen en la producción, esto implica para la industria alimentaria la aplicación de procesos prácticos estandarizados como las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) que permiten optimizar la producción y generar una nueva cultura de inocuidad de los alimentos.

Dado el mayor interés en los mercados comunes y el mejoramiento del comercio de alimentos a escala internacional, los gobiernos miembros de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), así como los de la Organización Mundial de la Salud (OMS), siguiendo los procedimientos que se remontan a 1958, establecieron en 1962 un Programa de Normas de Alimentos conjunto conocido como "Programa Conjunto FAO/OMS de Normas Alimentarias" y crearon una subsidiaria conjunta, la Comisión del Codex Alimentarius. Esta Comisión ha asumido, en la actualidad, el liderazgo en el establecimiento de normas alimentarias en todo el mundo

Las BPM controlan las condiciones operacionales dentro de un establecimiento tendiendo a facilitar la producción de alimentos inocuos. Un programa de BPM incluye procedimientos relativos a las materias primas, condiciones higiénico-sanitarias de los establecimientos elaboradores de alimentos (incluido el abastecimiento de agua), recepción, almacenamiento y transporte, mantenimiento de equipos, entrenamiento e higiene del personal, limpieza y desinfección, control de plagas, rechazo de productos.

El Sistema HACCP es un enfoque preventivo y sistemático para asegurar la inocuidad de los alimentos desde la producción primaria hasta llegar al consumidor. El sistema parte de la identificación de los Peligros que pueden afectar la inocuidad de los alimentos y las etapas consideradas como Puntos Críticos de Control, donde se deben establecer las medidas necesarias para controlar estos peligros.

La implementación de un sistema HACCP se basa en la organización de un plan que debe comprender siete principios:

1. Identificar los Peligros y las medidas preventivas que deben tomarse para contrarrestar dichos peligros.
2. Identificar los Puntos Críticos de Control, cuyo monitoreo garantiza evitar los peligros identificados.
3. Establecer los Límites Críticos y las medidas correctivas en caso de detectarse alteraciones a los parámetros definidos.
4. Establecer los mecanismos de monitoreo para los Límites Críticos.
5. Establecer las medidas correctivas en caso de desviación de los Límites Críticos.
6. Establecer los respectivos procedimientos de verificación.
7. Contar con un sistema de registros que permita verificar el funcionamiento del sistema.

Actualmente Colombia, como país miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), debe cumplir con las medidas que rigen esta organización, razón por la cual debe revisar y ajustar la legislación alimentaria de conformidad con la demanda del mercado internacional. La legislación alimentaria en Colombia se inició a partir de la expedición del Código Sanitario Nacional o ley 09 del 1979 (9), actualmente el Título V de esta Ley es reglamentada principalmente por el decreto 3075 de 1997 y otros decretos.

En el Decreto 3075 de 1997² a través de diferentes Artículos se tratan los aspectos que en las reglamentaciones, los aspectos que corresponden a BPM y que están relacionados con el diseño y la construcción adecuada de las edificaciones e instalaciones, los equipos y utensilios, el personal manipulador de alimentos, requisitos higiénicos de elaboración y planes de saneamiento, entre otros; igualmente recomienda la aplicación de un sistema de aseguramiento de la calidad sanitaria o inocuidad de los alimentos ya sea del HACCP o de otro sistema que garantice resultados similares. Con el decreto 60 de 2002 se promueve la aplicación de este sistema en cualquier fábrica de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación expedido por la autoridad sanitaria competente (INVIMA y/o las Entidades Territoriales de Salud), sobre la validez y funcionalidad del Sistema HACCP a las fábricas de alimentos que implementen el sistema.³

² COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 3075. (29, Diciembre, 1997) Por el cual se dictan medidas sanitarias. Diario Oficial Bogotá, D.C, 1997. 77 p.

³ CASTELLANOS, Liliana; VILLAMIL, Luis y ROMERO, Jaime. Incorporación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la legislación alimentaria. En: Salud Publica. Septiembre, 2004. vol.6, n.3, p 289-301.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El propósito de esta investigación es proponer un diseño para el proceso de dirección estratégica de la empresa Gesto Agro SAS, indagando sobre las condiciones iniciales de los procesos con los que cuenta la empresa y la forma en que interactúan. Se examinó la situación actual de la empresa frente a los factores internos y externos que la afectan y se propondrán estrategias para evitar los riesgos y aprovechar las oportunidades a partir de un análisis FODA.

La investigación se planteó con el fin de iniciar el proceso de certificación en la NTC ISO 22000 que le permita a la empresa contar con un sistema de gestión de seguridad alimentaria, buscando garantizar la inocuidad del producto de forma lógica y objetiva también se busca el rendimiento en la cadena de suministro exigido por clientes como Jéronimo Martins SGPS, SA, Koba Colombia SAS Y Cencosud S.A. de quienes Gesto Agro SAS es proveedor de arenas sanitarias y con los que se ha iniciado un proceso para la elaboración de sus marcas propias en alimento para mascotas.

Colombia, como país miembro de la Organización Mundial de Comercio OMC, debe cumplir con las medidas sanitarias que rigen esta organización, razón por la cual debe revisar y ajustar la legislación sanitaria de conformidad con la demanda del mercado internacional. Colombia promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación a través del Decreto 60 del 2001⁴

Aunque la empresa no cuenta con documentación y registros de los productos defectuosos o devueltos por no cumplir los estándares de calidad, para el desarrollo de la investigación se cuenta con recursos necesarios de tiempo, recursos y capacidad.

¿Cómo implementar un diseño para el proceso de dirección estratégica que identifique los recursos, las oportunidades, amenazas del entorno y los principios corporativos, para definir acciones con el objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de las partes interesadas de la empresa Gesto Agro SAS?

⁴ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 60. (24, enero, 2001). Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación. Diario Oficial Bogotá, D.C, 2001 no 44.686. 8 p.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

- Proponer un diseño del proceso de dirección estratégica según NTC-ISO 9001:2015 para la empresa Gesto Agro SAS.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa Gesto Agro SAS.
- Determinar las condiciones iniciales del proceso de dirección estratégica de la empresa Gesto Agro SAS.
- Proponer las mejores prácticas de gestión para la planeación estratégica de la empresa Gesto Agro SAS.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La propuesta brinda herramientas para determinar el diseño de un proceso de dirección estratégica e implementar estrategias aptas y planes de acción para solucionar problemas y mejorar sus recursos financieros, comerciales y humanos. Lo anterior se llevó a cabo con la guía de los actuales recursos teóricos aprendidos durante el desarrollo de la carrera universitaria de Ingeniería Industrial, aplicados a la organización.

El decreto N°60 de 2001⁵ por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

Para la aplicación del sistema HACCP es necesario realizar la gestión por procesos en la empresa. Gesto Agro SAS es proveedor de empresas del sector alimenticio en su mayoría certificadas con ISO 9001:2015 y auditadas por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA lo que obliga a la compañía a convertirse en un proveedor certificado con la capacidad de responder a las necesidades y expectativas de sus clientes.

⁵ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 60. Op. cit. p 1

Por esta razón, se busca con este proyecto concientizar a las directivas de Gesto Agro SAS del impacto que trae a la empresa la optimización de los procesos, así como dar un punto de partida para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, lo cual permitirá afianzar el mejoramiento continuo y dar cumplimiento a los objetivos y política de calidad, así como la medición más efectiva de sus procesos a través de indicadores.

1.5. DELIMITACIÓN

1.5.1. Espacio.

El espacio geográfico donde se realizó el proyecto, queda en el municipio de Cota, Cundinamarca Autopista Medellín Km 2.5 Entrada PARCELAS 900m CIEM OIKOS DE OCCIDENTE - Bodega H115.

1.5.2. Tiempo.

El proyecto se desarrolló en el Segundo semestre del año 2018 con un periodo de duración de 4 meses entre Julio y octubre.

1.5.3. Contenido.

Para la realización del proyecto se tuvo en cuenta la norma ISO 9001:2015, con el que se puede dar cuenta de los avances y se presenta la propuesta del diseño del proceso de dirección estratégica.

1.5.4. Alcance.

El proyecto terminó con la propuesta del diseño del proceso de dirección estratégica para la empresa Gesto Agro SAS.

1.6. MARCO REFERENCIAL

1.6.1. Marco teórico.

1.6.1.1. Historia de la planificación estratégica:

Algunos autores plantean que el origen de la planificación estratégica tiene un origen militar “El arte de la guerra” a pesar de que es el primer texto escrito sobre el tema, del filósofo Sun Tzu escrito hace más de 2.500 años, no conoce el

termino planeación ya que habla de estrategia ofensiva, es decir sacar provecho de una situación según lo exijan las circunstancias y no se vincula a procedimiento determinados.

Baidabe, en su texto Calila y Dimna escribió sobre los tres puntos en los que debía concentrarse un gobernante:

“1. Analiza cuidadosamente los hechos pasados y las razones de sus fracasos, para hacer un balance de los beneficios u prejuicios que le han traído...”; 2. Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de los aspectos buenos y malos, explorar las buenas oportunidades y evita lo que pueda causar pérdida o rechazo y 3. La tercera responde a un estudio del futuro de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme”⁶

Ansoff ⁷, identifica la aparición de la planificación estratégica en le década de 1960 y la asocia a cambios en los impulsos y capacidades estratégicas otros autores la planificación estratégica aparece formalmente en la década de los 70 como resultado natural de la evolución del concepto de planificación estratégica.

1.6.1.2. Definición de la planificación estratégica:

La planificación estratégica es definida por varios autores de la siguiente manera:

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".⁸

"La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años".⁹

⁶ BAIDABE. Calila y Dimna, Barcelona. Nueva Acrópolis, 1991.

⁷ ANSOFF, Igor. La estrategia de la empresa. Madrid. Biblioteca de la empresa. 1980

⁸ SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1999

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia 2004. p.228

Steiner define a la planeación estratégica a partir de cuatro puntos de vista diferentes: el porvenir de las decisiones actuales, proceso, filosofía y estructura.

Primero, la esencia de la planeación estratégica consiste en la "identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar la mejor decisión en el presente, explotar de la mejor manera dicha oportunidad y evitar los peligros". (p.20) Segundo, "la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación de las estrategias y obtener los fines buscados". (P.20-21) Tercero, "la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; que requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección" (p.21) y finalmente "un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos". (p.21)¹⁰

Analizando los diferentes conceptos de los autores se concluye que la planeación estratégica es una herramienta para la determinación de los objetivos y la asignación de actividades de los miembros de la empresa para alcanzar las metas propuestas a futuro.

1.6.1.3. Importancia de la planificación estratégica:

La planificación estratégica es una herramienta que le proporciona a las empresas información para implementar tácticas que le permitan ser competitiva y estar un paso a delante en el mercado. Es importante identificar cual es la visión de la empresa y trazar metas para implementar planes de acción que ayuden a la compañía a lograrlo.

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué mercado competir, en armonía con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En una de sus presentaciones sobre dirección estratégica Drucker dice "Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana".¹¹

Para Conrado Aguilar, la diferencia entre planear en forma tradicional y planear estratégicamente se puede observar en que la planeación tradicional (propia de la

¹⁰ STEINER, George. Planeacion estrategica. Mexico. CECSA, 1997, p. 20-21.

¹¹ DRUCKER, Peter, Gerencia en los tiempos difíciles, Editorial de bolsillo. España, 1980

gerencia operativa) maneja las variables controlables (niveles de producción, precios, productos, presupuestos, etc.); considera las condiciones de un mercado estable y bien definido; generalmente toma en cuenta pocos receptores o partes interesadas (públicos) y busca popularizar un producto o servicio que es considerado como permanente; estima que hay continuidad en los mercados, productos, tecnologías y prácticas comerciales; segmenta al mercado sobre la base del nivel de ingresos del consumidor. En cambio la planeación estratégica responde a las variables externas no controlables y comprende las variables controlables; considera tendencias económicas, sociopolíticas, de cambio y de innovación, pues toma en cuenta el marco de operaciones en un mercado cambiante y debe redefinir la aparición de nuevos productos, tecnologías, sustitutos; toma en cuenta a múltiples variables que influyen en la formación de una imagen corporativa (público, clientes, proveedores, instituciones gubernamentales, sindicatos, instituciones de crédito, etc.); finalmente, busca un posicionamiento y una imagen corporativa que respalde a sus productos y servicios que son cambiantes. Además, segmenta el mercado con base en variables geográficas, demográficas, psicológicas y relacionadas con el producto (frecuencia y tipo de uso, lealtad a la marca, etc.). Todo esto sin perder de vista preguntas claves ¿dónde estamos?, ¿a dónde vamos? Y ¿a dónde deberíamos ir?, en términos de misión/visión, metas y objetivos, competencia, mercados, productos/ servicios y medio ambiente.¹²

1.6.1.4. Direccionamiento estratégico:

Ansoff¹³, plantea que la planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias, establece que “un resultado de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización”. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes¹⁴, que “el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa.

1.6.1.5. Análisis prospectivo:

Para autores clásicos como Igor Ansoff (1989), la noción de estrategia remite a la acción de una organización sobre su entorno y a la reflexión sobre esa acción. Naturalmente se habla de "estrategia prospectiva". Las dos nociones son distintas, pero a menudo se asocian. Sin embargo, algunos autores como Fabrice Roubelat

¹² AGUILAR, Conrado. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas 2000. En: Temas. Mayo- Agosto, 2000. vol.4, n.11, p 17-28.

¹³ ANSOFF, Op. cit.

¹⁴ JOHNSON, Gerry y SCHOLE, Kevan. Dirección Estratégica, Prentice- Hall, Madrid, 5° Edición 2001

sostienen que algunas prospectivas son estratégicas y otras no. Este se basa ante todo en la afirmación "la decisión estratégica es, o la que da lugar a una situación irreversible para toda la organización, o la que prevé una evolución de su entorno que pudiese provocar tal irreversibilidad" ¹⁵

La prospectiva, con sus tendencias y riesgos de cambios bruscos, revoluciona el presente e interpela la estrategia. Por su parte la estrategia se pregunta cuáles son las posibles decisiones y los riesgos de irreversibilidad¹⁶. Sin embargo, los enfoques y las herramientas casi siempre permanecen separados. La prospectiva estratégica parte, para poner la previsión al servicio de la acción, de las fuertes sinergias potenciales que existen entre prospectiva y estrategia. La síntesis esperada se presenta en forma de enfoque integral de planificación estratégica por escenarios. Su objetivo es proponer orientaciones estratégicas y acciones basadas en las competencias de la organización en función de los escenarios de evolución de su entorno.

1.6.1.6. Gestión por procesos:

La estructura piramidal, válida para las organizaciones hace un tiempo, hoy por hoy, ya no compiten cuando se habla de calidad total en cada operación, en cada proceso; y se convierten cada vez más en ineficientes por sus principios de poder e inercia excesiva ante los cambios. La necesidad de contar con un sistema de control que posibilite la toma de decisiones basado no solo en el análisis económico – financiero, sino que logre una valoración integral de la gestión y sirva de herramienta en la ubicación de desviaciones en los diferentes procesos que la conforman ¹⁷

La mayoría de los procesos fluyen a través de la empresa, pasan de departamento a departamento o de persona a persona, por tanto, no es extraño que, frecuentemente, los clientes externos no reciban lo que han pedido. Esta situación es comparable con una carrera de relevos, donde el testigo pasa de persona a persona dentro de la empresa.¹⁸

Los procesos han adquirido una importancia tal que, en la actualidad, forman parte de las denominadas "buenas prácticas gerenciales". En tal sentido, puede señalarse que: representan una de las perspectivas del Cuadro de mando Integral (CMI), constituyen uno de los criterios de evaluación del modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Calidad Total, forman una de

¹⁵ ROUBELAT, Fabrice. Herramientas para el análisis prospectivo. España, Cuadernos de LIPS. 4º Edición. 2000

¹⁶ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México. Grupo Editorial Patria 2º Edición. 2015

¹⁷ TRISCHLER, William. Mejora del valor añadido em los procesos. España. Gestion. 2000

¹⁸ BENDELL, Tonny. Quality: Measuring and monitorin. E.E.U.U Century Business 1993

las cinco claves del Benchmarking y para los productores de clase mundial resultan un arma competitiva, son el centro de las Normas ISO 9000, poseen similares principios que la teoría de los Puntos Críticos de Control (PCC); y su estudio, es un excelente medio para eliminar despilfarros y actividades que no aporten valor añadido.

1.6.1.7. Análisis Interno y Externo:

Este tema se enfoca en la etapa inicial del proceso: Se dice que el análisis del entorno es un proceso de verificación del entorno organizacional para identificar las oportunidades y los riesgos actuales y futuros que pueden llegar a influir en la capacidad de las empresas para alcanzar sus metas.¹⁹

En este contexto, Taylor dice que el entorno organizacional es un conjunto de todos los factores, tanto internos como externos, que pueden influenciar el progreso logrado por medio de la realización de los objetivos. Por lo tanto, conocer el entorno organizacional es esencial para el éxito de una empresa. Por eso, la administración debe reunir constantemente los datos relacionados con factores ambientales importantes y considerar sus implicaciones. Para llevar a cabo un análisis del entorno de manera eficiente y efectiva, la dirección debe entender bien la manera en que están estructurados los entornos organizacionales.²⁰

El entorno de una organización está generalmente dividido en tres niveles: general, operacional e interno “el entorno general es el más complejo de los segmentos ambientales. Sus fronteras son de difícil delineamiento, está constituido por un conjunto de variables que afectan no solo a las empresas, sino a la estructura competitiva de cada uno de los sectores industriales existentes y a la sociedad como un todo.

El entorno operacional está constituido por un conjunto de variables y deben ser vistas considerándose las siguientes cuestiones que la dirección deberá responder en cada una de ellas: a) Amenazas de nuevas entradas: ¿existen barreras de entrada de nuevos competidores?; b) Rivalidad entre competidores: ¿Existe guerra de precios, de publicidad, o de productos?; c) Existencia de productos sustitutos: ¿Existe amenaza de sustitución por productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades? D) Poder negociados de los clientes: ¿Cuál es su poder para influir en las variaciones de precios de los productos o servicios?;

¹⁹ CERTO, Samuel. Dirección Estratégica. España, Milenio. Tercera Edición edición. 2005

²⁰ TAYLOR, Frederick. Los Principios de la Administración Científica. EEUU. Harper & Brothers, 1985

e) Poder negociador de los proveedores: ¿Cuál es su poder negociador para elevar los precios o reducir el nivel de calidad ofrecido?²¹

Al abordar las cinco fuerzas competitivas de Porter donde se observa que, para enfrentarlas es necesario encontrar acciones ofensivas o defensivas con el fin de crear una buena posición dentro de la industria, como la intención de mantener una posición de éxito a largo plazo dentro de la industria y de superar a los competidores²²

1.6.1.8. Análisis PESTEL:

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PESTEL está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El PESTEL funciona como un marco para analizar una situación, es de gran utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea.²³

1.6.1.9. Análisis FODA:

El análisis FODA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie.

En análisis FODA es una herramienta que ayuda en el proceso de análisis de la operación de una empresa es el análisis situacional también conocido como diagnóstico FODA por sus siglas (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), ya que es la herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, que facilita un buen diagnóstico y evaluación en el proceso de planeación estratégica,

1.6.1.10. Variables del análisis FODA:

²¹ PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. México, Editorial Grupo Patria Cultural S.A., 2da Edición, 2002.

²² PORTER, Op. cit.

²³ CHAPMAN, Peter. Risk and the recognition of driving situations. CRC. EEUU. 2004

Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

- **Fortaleza.** Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc.
- **Debilidad.** Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc. Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.
- **Oportunidades.** Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados 55 Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas 56 ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes.
- **Amenazas.** Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de

manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización.

1.6.1.11. Acciones para abordar los riesgos y las oportunidades:

Con el fin de asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad funciona de forma correcta y que se obtienen todos los resultados que se esperan, la NTC ISO 9001:2015 en el numeral 6.1 considera que, en el momento de la planificación de un sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar y determinar los riesgos y oportunidades que es ineludible abordar con el objetivo de:

- Asegurar que el Sistema de Gestión de la Calidad pueda alcanzar sus resultados previstos.
- Aumentar los efectos deseables.
- Prevenir o reducir efectos no deseados.
- Alcanzar la mejora.

Las acciones llevadas a cabo para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios

1.6.1.12. Principios de la planeación estratégica:

La estrategia en una organización consiste en las acciones y planes que se establecen para alcanzar un objetivo previamente establecido. Sin una estrategia clara, sería más complicado alcanzar dicho objetivo. El establecer e implantar adecuadamente una estrategia es una responsabilidad inherente a toda la empresa, pero iniciada y promovida activamente por su alta dirección. Los resultados que se obtengan de la implantación de la estrategia son directamente proporcionales a la calidad y adecuación de la misma.²⁴

Con base en la teoría de Thompson estos son algunos aspectos fundamentales que es necesario cumplir para el desarrollo de la planeación estratégica:

²⁴ THOMPSON, Arthur. Administración estratégica. Bogotá, 2013. McGrawHill, 16° Edición 1994

Formulación de la visión:

La visión expresa los propósitos básicos de una organización y las creencias de los directivos de ella. Llegando incluso, en muchas ocasiones a convertirse en la piedra angular de la dirección y el método de operación de la organización. La visión se considera como un sistema de ideologías vasto en valores y creencias acerca de la organización, el cual comparten sus miembros y que es lo que se distingue de las otras organizaciones, la visión debe tener una capacidad de unificación, de vincular al individuo con la organización, de crear una conciencia de grupo y una mística.

Así pues, la visión es una doctrina o filosofía diseñada para promover la imagen pública de la organización.²⁵

Definición de la misión:

Se refiere a la identificación de la meta a alcanzar o el fin para el cuál fue creada la organización. Se pueden utilizar lemas para identificar a la empresa, como un sello distintivo y que nos recuerde la misión para la cual fue creada. Las acciones de una empresa deben tener un fin, determinar a donde queremos llegar, cual es el destino establecido. Aunque lo anterior parece sencillo, lleva implícito una gran cantidad de aspectos que se deben considerar. La visión nos proporciona una perspectiva motivacional al establecer una meta compromiso permanente para todos los integrantes de la empresa. La visión describe una misión para la empresa y responde a la pregunta de ¿cómo veo a la organización en cierto tiempo? De esta manera, la visión asigna una misión a la empresa: hacer que la visión se convierta en realidad. Por su parte, la misión permite aclarar los propósitos de la empresa.

“La Visión–Misión representan un compromiso subjetivo que se desplaza desde el futuro para verse inserto en una casualidad mecánica, pasando de un punto culminante a motor del cambio, con lo que se explica, no por lo que provoca, sino por lo que busca provocar”²⁶

Establecimiento de objetivos congruentes con la misión

Significa alcanzar un resultado deseado y manifiesto en la misión que generalmente se encuentra determinado por el tiempo, mediano y largo plazo, a través de planes específicos para cada área de la organización.

²⁵ MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico. Mexico. PrenticeHall, 2° Edición.1993

²⁶ FUENTES, Zenón. Las Armas del Estratega, México. Ediciones del Autor. 2002

Cuadro de mando integral:

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) fue desarrollado y presentado por sus autores, Robert Kaplan y David Norton, como un sistema de administración o sistema administrativo, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes evalúan el desempeño de una empresa, es así que el CMI constituye una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de una Compañía.

Hoy por hoy el mercado nos demuestra que no basta con gestionar únicamente con indicadores financieros, lo que conlleva un énfasis excesivo en la consecución de resultados a corto plazo. Se hace necesario utilizar indicadores no financieros que apoyados en la metodología del Balanced Scorecard nos ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo. “El Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”.²⁷

Ilustración 1: Balanced Scorecard



Fuente: Kaplan y Norton. The Balanced Scorecard. Boston. Michael Hammer. 1997

²⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Balanced Scorecard. Boston. Michael Hammer. 1997

El BSC comprende los siguientes principios de gestión decisivos:

Transformar la visión, misión junto con los valores y políticas en resultados buscados por los accionistas y clientes, con procesos efectivos y recursos humanos motivados y preparados, aquí se traduce la estrategia a términos operativos.

Comunicar y Vincular los objetivos e indicadores estratégicos.

Planificar y Establecer objetivos estratégicos alineados con las iniciativas estratégicas. Estos objetivos e iniciativas deben generar valor para la organización el cual crea valor para el cliente externo y valor para el cliente interno

Promover el feedback y formación estratégica (Aprendizaje). Este principio con comunicación, recompensas y creando conciencia estratégica logra que todos en la organización trabajen en la estrategia.

1.6.2. Estado del arte

1.6.2.1. Estrategia empresarial y planificación estratégica: Conceptos

El concepto de estrategia es originario del campo militar, aparece en el campo económico y académico con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944. En ambos casos la idea básica es la de la competición, es decir, la actuación frente al adversario para lograr unos objetivos determinados. Se introduce en el campo del management con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1976), como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos, es decir, expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro. Existen muchas definiciones de la estrategia dadas por distintos autores, una primera definición de estrategia empresarial es aquella que la define como “la dialéctica de la empresa con su entorno”²⁸ ; otros autores la definieron como “el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno”²⁹ ; para otros la estrategia es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”³⁰ ; otra definición es la siguiente “la estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente” y “el

²⁸ Ansoff, H.I: La estrategia de la empresa. Pamplona: Ed. Universidad de Navarra.1976

²⁹ Tabatoni, P. y Jarniou, P: Les systèmes de gestion. Politiques et structures París: Ed. PUF.1975

³⁰ Andrews, K.R. El concepto de estrategia en la empresa. Pamplona: Universidad de Navarra. 1977

aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compite dependiendo de cinco fuerzas competitivas básicas³¹ .

De una forma muy concreta podríamos decir que la estrategia empresarial trata de servir de motor e impulsor de acciones. Es una búsqueda de diversos planes de acción que descubran y potencien la ventaja competitiva. Señala los objetivos a alcanzar y, por tanto, supone un compromiso de los actuantes en la empresa y una guía que facilite la actuación diaria. La estrategia empresarial detalla los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico en el que actúa. Es decir, la estrategia empresarial se propone explicitar o detallar del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa³² .

1.6.2.2. La dirección estratégica

La dirección estratégica se refiere a la toma de decisiones sobre los problemas más importantes que se presentan en una organización, pero también ha de procurar formular una estrategia y ponerla en práctica. En la dirección estratégica se deben definir y perfilar los cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son: El ámbito o campo de actividad (Scope). Con él se pretende delimitar el campo de actuación de la empresa, es decir, la amplitud y características de su relación productiva con el entorno socioeconómico, se trata de delimitar cuál es o cuáles son los negocios en los que piensa participar la empresa, definiéndolos en términos de producto y en términos de mercado. El ámbito de la actividad ha de estar definido como una cartera de negocios o de actividades formada por la combinación de los diferentes binomios producto-mercado en los que la empresa desea trabajar. También es importante tener una visión dinámica de este aspecto, ver cómo se piensa va a evolucionar esta cartera de actividades, combinando la opción actual y la nueva y analizando tres dimensiones que pueden definir una actividad o nicho de mercado: mercados, tecnologías y necesidades.

Las capacidades o competencias distintivas. Se incluyen en este componente los recursos (físicos, técnicos, financieros, humanos,...) y las habilidades (tecnologías, organizativas, directivas,...) presentes y potenciales que posee y domina la empresa. Las competencias de la empresa, constituidas a lo largo del tiempo, están en función de: las características de su personal, los métodos y tecnologías que apliquen y, por último, la organización y su sistema de valores. Estas competencias o capacidades son las que hacen a la empresa capaz de obtener determinados resultados a partir de sus activos materiales y financieros.

³¹ Porter, M. : Estrategia competitiva. México: Ed. Cecs. 1982

³² Menguzzato, M. y Renau, J. J. La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ed. Ariel. 1991

Se trata aquí de determinar el nivel y modelo según los cuales se deben desarrollar y asignar estas capacidades (recursos y habilidades) cuya utilización adecuada nos puede llevar a alcanzar los objetivos de la organización, haciendo la empresa más competitiva en unas u otras actividades.

Las ventajas competitivas. Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y/o reforzar una posición de ventaja frente a sus competidores. La empresa en un entorno competitivo no sólo debe ser capaz de trabajar en una actividad determinada, sino que debe intentar hacerlo mejor que las otras empresas que participan en esa misma actividad. Este potencial privilegiado de la empresa puede resultar de la posesión de algunos recursos o competencias clave como, por ejemplo, el acceso a una materia prima, unos equipos tecnológicamente perfeccionados, una patente, un personal especializado, una cultura motivadora o un liderazgo marcado.

La sinergia. Que implica la búsqueda del efecto sinérgico positivo, es decir, la explotación de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas, etc. de la empresa para conseguir que el conjunto permita crear más valor que el que se derivaría de una actuación separada de dichos elementos o partes, y que debe resultar del equilibrio entre el ámbito de la actividad, las competencias distintivas y las ventajas competitivas. Sería erróneo estudiar los tres elementos anteriores de una forma independiente, se deben buscar las complementariedades positivas entre estos tres componentes de la estrategia, de forma que se obtenga el mayor grado de eficacia posible.

1.6.2.3. Evolución de la dirección estratégica

Cuando surgió el concepto de estrategia, también apareció el concepto de planificación estratégica que ya hemos definido y que supuso un paso muy importante para el surgimiento de la dirección estratégica. Respecto a la planificación estratégica, aparte de los resultados positivos o negativos acerca de su utilidad, apareció un cierto desencanto debido a que presenta una serie de deficiencias que algunos autores atribuyen a la mayor complejidad de la empresa y su entorno, a una falta de comprensión de lo que son las estrategias, a una implantación descuidada de la estrategia formulada y a una subestimación de la complejidad del problema estratégico de las empresas. Así la planificación estratégica aparece como un ataque sólo parcial al problema estratégico en cuanto a que el análisis del entorno se basa en las variables económicas y tecnológicas obviando las variables psicosociopolíticas, ya que tanto la dinámica social y política se consideran irrelevantes y sin ser afectadas, cuando resulta que estas variables tienen y tendrán una importancia real cada vez mayor,; se enfoca la atención sobre las relaciones empresa-entorno, bajo una hipótesis básica de que la configuración interna de la empresa permanecerá esencialmente sin cambios, en vez de plantear los cambios estructurales internos necesarios; se pone el énfasis en la formulación de la estrategia, suponiendo que la organización seguirá, despreocupándose pues de las condiciones necesarias para la realización

de la estrategia formulada, así como de su propia ejecución y control, cuando precisamente una mala ejecución puede significar el fracaso de la mejor estrategia. Así pues, la planificación estratégica ha potenciado el desarrollo de estrategias en relación y frente al entorno, y básicamente de estrategias competitivas, es decir, que permiten a la empresa mantener y mejorar de forma duradera su posición frente a los competidores.

1.6.2.4. Fases de la dirección estratégica.

La dirección estratégica consta de cuatro fases básicas e interrelacionadas: el análisis, la formulación, la implantación y el control de la estrategia.

El análisis estratégico trata de comprender la posición estratégica de la empresa y su objetivo es, configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización y, por tanto sobre la elección estratégica (formulación). Como hemos dicho anteriormente, recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables técnico-económicas, hasta las variables sociopolítico-culturales. La estrategia en esta fase se concibe como el resultado de la conjunción de tres elementos: El entorno, los recursos de la organización y las expectativas de los diferentes “Stakeholders”³³ .³⁴

En cuanto al *entorno*, es cambiante y es más complejo para unas organizaciones que para otras. Pero los dos principales problemas que se han de afrontar son, en primer lugar, extraer de esta complejidad una visión de los principales o globales impactos del entorno en el propósito de la elección estratégica y, en segundo lugar, el hecho de que la gama de variables puede ser tan grande, que puede que no sea posible o realista identificar y analizar cada una de ellas.

En lo referente a los *recursos de la organización*, nos estamos refiriendo a las influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y débiles que pueden ser identificados a través del estudio de las áreas de recursos de la empresa como, por ejemplo, las instalaciones de su fábrica, su dirección, su estructura financiera y sus productos. Su objetivo es configurar una visión de las influencias internas.

Por último las expectativas de los diferentes “*stakeholders*” son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la organización, también tienen una influencia importante.

³³ Término en inglés de propietarios de riesgo, que se concibe como las personas que asumen el poder en la empresa y, por tanto, el riesgo

³⁴ Johnson G. y Scholes, K.: Dirección estratégica. Madrid: Ed. Prentice Hall. 1996

1.6.2.5. La formulación de la estrategia

Generación de opciones estratégicas. Hay varias alternativas de acción posibles y uno de los peligros potenciales que se puede presentar es que los directivos consideren sólo las acciones más obvias, siendo muchas veces lo mejor lo que no es evidente, por tanto, no hay que considerar sólo la estrategia fundamental sino aquella más idónea. La evaluación de opciones estratégicas. Las opciones estratégicas pueden examinarse en el contexto del análisis estratégico para valorar sus ventajas relativas. Al decidir cualquiera de las opciones de una empresa su equipo directivo puede formularse una serie de preguntas, como por ejemplo, ¿cuál de las opciones se fundamentan en puntos fuertes de la empresa, supera puntos débiles y aprovecha oportunidades mientras se minimiza las amenazas a que ve enfrentada la empresa? ¿Puede lograrse la financiación precisa? ¿Es posible reclutar y formar a los empleados para reflejar el tipo de imagen que la empresa trata de proyectar? Selección de la estrategia. Este es el proceso para seleccionar aquellas opciones que la empresa deberá seguir. Podrá escogerse sólo una estrategia o varias. No existe la posibilidad de una elección que sea claramente la acertada o la errónea, ya que cualquier estrategia presentará, ciertas ventajas y desventajas, por tanto, al final, la elección puede basarse en el criterio de los directivos.³⁵ A la implantación de la estrategia le concierne la puesta en práctica de la estrategia definida, siendo preciso plasmar las líneas de acción diseñadas en planes estratégicos y tácticos, programas y presupuestos, en los cuales se especificarán las acciones concretas a emprender en las diferentes áreas y a los distintos niveles organizativos, incrementándose el grado de concreción a medida que nos acerquemos al nivel operativo de la estructura organizativa de la empresa. Por último el control se fundamenta en la retroalimentación del sistema. Es importante aplicar a priori el control que permita tomar acciones preventivas más que correctivas

Resumiendo de una forma sintética el desarrollo de la dirección estratégica, no debemos olvidar otros aspectos importantes que hay que tener en cuenta como son la asignación de las distintas tareas y las responsabilidades correspondientes a los miembros de la empresa. La existencia de un sistema de información y comunicación representa otro elemento clave que, junto con la estructura organizativa, el estilo de dirección, liderazgo y la cultura organizacional, constituyen la superestructura de la dirección estratégica. Estos factores internos, además de los recursos humanos, son según todos los autores que han tratado estos temas, cada vez más importantes, o al menos tanto como los factores externos. Las fases críticas del proceso estratégico empresarial, desde el punto de vista práctico, las podemos delimitar de una forma general tal como se especifica a continuación: - Conceptualización del negocio: se trata, básicamente de responder a la pregunta de a qué nos queremos dedicar.

– Visión de hacia dónde enfocar la organización y valores que queremos asentar.

³⁵ Johnson, G. y Scholes, K. (1996): Dirección estratégica. Op cit

- Darle una misión: se trata de responder a la pregunta de en qué nos queremos convertir.
- Convertir la misión en objetivos a corto y largo plazo: qué queremos conseguir.
- Elaborar una estrategia que tenga en cuenta las posibilidades reales y los requerimientos exigidos: cómo y con qué conseguir los objetivos.
- Implantar y ejecutar la estrategia eficazmente.
- Evaluar rendimientos y resultados.
- Corregir el sistema.

1.6.2.6. Justificación e importancia del Sistema HACCP

El Sistema HACCP fue diseñado para controlar el proceso de producción, y se basa en principios y conceptos preventivos. Es posible aplicar medidas que garanticen un control eficiente, por medio de la identificación de puntos o etapas donde se puede controlar el peligro. Los peligros aquí considerados pueden ser de origen físico, químico o biológico.

Este sistema tiene base científica, es sistemático, y garantiza la inocuidad del alimento, tiene beneficios indirectos como son: la reducción de los costos operativos, disminuye la necesidad de recolección y análisis de muestras, la destrucción, o nuevo procesamiento del producto final por razones de seguridad.

La implementación del sistema HACCP reduce la necesidad de inspección y el análisis de productos finales. Aumenta la confianza del consumidor y resulta en un producto inocuo y comercialmente más viable. Facilita el cumplimiento de exigencias legales y permite el uso más eficiente de recursos, con la consecuente reducción en los costos de la industria de alimentos y una respuesta más inmediata para la inocuidad de los alimentos.

El sistema HACCP aumenta la responsabilidad y el grado de control de la industria de alimentos. Según la FAO, un sistema HACCP implementado de modo adecuado estimula mayor compromiso de los manipuladores de alimentos y garantiza su inocuidad, además de motivar a los operarios.

El sistema HACCP puede aplicarse en todas las fases del procesamiento y desarrollo de los alimentos, desde las primeras etapas de la producción hasta el consumo. Los principios HACCP se aplican a toda y cualquier actividad relacionada con alimentos. Un plan HACCP, sin embargo, es específico para un producto o grupo de productos y el proceso en cuestión.

Todas las personas que participan del sector productivo de alimentos deben estar comprometidas en la implementación del sistema, los principios HACCP y la elaboración del plan HACCP.

Como se mencionó anteriormente, el comercio internacional de alimentos es regulado por la Organización Mundial del Comercio (OMC), garantizando que todas las relaciones económicas de alimentos sean controladas por normas, directrices y recomendaciones de la Comisión del Codex Alimentarius, de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) y de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (IPPC o CIPF). Las normas y, directrices y otras recomendaciones del Codexse tornaron la base para la producción de alimentos inocuos y la protección del consumidor en el comercio internacional de alimentos.

Así, las Directrices para la Aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP) del Codex Alimentarius se volvieron referentes para las legislaciones internacionales de inocuidad de alimentos.

Con el objetivo de facilitar el comercio internacional de alimentos, deben tomarse las medidas necesarias para el entrenamiento de personal, la transferencia de tecnología y el fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de alimentos. Por lo tanto, los países exportadores pueden exigir recursos adicionales para ayudar a sus industrias de alimentos a atender esas nuevas exigencias relacionadas con el empleo del sistema HACCP.³⁶

1.6.3. Marco conceptual

A continuación se expondrá los conceptos claves utilizados en la propuesta para el diseño del proceso de dirección estratégica de Gesto Agro

Las amenazas son: “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.”³⁷ Las amenazas a las que se enfrenta la empresa se identifican a través de la matriz FODA.

Las oportunidades: “Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna adecuada.”³⁸ Las oportunidades a las que la empresa puede acceder se establecen mediante la matriz FODA.

Las debilidades son: “Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.”³⁹ Las amenazas a las que se enfrenta la empresa se identifican a través de la matriz FODA.

³⁶ Regional Office for the Americas of the World Health Organization.2017

³⁷ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. México, Temas Gerenciales 10° Edición. 1997. 31 p

³⁸ Ibid., p 31.

³⁹ Ibid., p 31.

Las fortalezas son: “Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.”⁴⁰ Las fortalezas a las que se enfrenta la empresa se identifican a través de la matriz FODA.

El diagnóstico estratégico se realiza por medio de la matriz FODA y se define como: “Análisis de fortalezas y debilidades interna de la organización, así como amenazas y oportunidades del entorno que enfrenta la empresa.”⁴¹

La cultura organizacional: “Incluye los valores, creencias, y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.”⁴² Los principios y valores de la empresa son determinados por el Gerente General y fundador de la empresa.

El direccionamiento estratégico “Es la unidad que integra y alinea los principios corporativos, los valores, la misión y la visión de la empresa.”⁴³ Se establecen la misión, la visión y los objetivos estratégicos encaminados a cumplir con la visión empresarial.

Para lograr los objetivos estratégicos de Gesto Agro SAS se establecen estrategias que “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.”⁴⁴

La planeación estratégica: “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.”⁴⁵

1.7. METODOLOGIA

1.7.1. Tipo de estudio.

La metodología que se utilizó es descriptiva.

1.7.2. Fuentes de información:

La información es primaria, se obtuvo en entrevistas con el Gerente de la empresa y con el personal que labora, se revisó la documentación disponible y se realizó la

⁴⁰ Ibid., p 31.

⁴¹ Ibid., p 31.

⁴² Ibid., p 105.

⁴³ Ibid., p 20.

⁴⁴ Ibid., p 32.

⁴⁵ Ibid., p 29.

observación directa de las actividades diarias que realizan los responsables de los procesos.

1.8. DISEÑO METODOLOGICO

El método inductivo parte de los hechos particulares y llega a conclusiones generales, este método está relacionado con la experimentación, es decir se basa en experiencias vividas, se empleará este método al comenzar la observación exacta de fenómenos particulares para llegar a conclusiones.

Para la recolección de datos, también se utilizó la técnica de campo: la observación, la entrevista a funcionarios y a clientes.

La información primaria se obtuvo directamente de los ejecutivos de la empresa y de los clientes, a través de la técnica de la entrevista.

El proyecto se realizó en tres etapas de acuerdo a los objetivos específicos establecidos.

1.8.1. Identificación de la estructura organizacional:

En esta primera fase se identifica la estructura organizacional de la empresa Gesto Agro SAS, se plantea un organigrama jerárquico con las áreas ya establecidas en la empresa, se identifican los mecanismos de operación y se propone un mapa de procesos alineado a la relación que existe entre los componentes de la empresa y los tipos de proceso de dirección, misionales y apoyo con los que cuenta Gesto Agro SAS. Etapas para la realización de este objetivo:

- Proponer un organigrama para la empresa identificando cada uno de los jefes de área y los cargos que participan en cada proceso.
- Clasificar las áreas existentes, con departamentos y responsables.
- Proponer un mapa de procesos orientado a la satisfacción de las partes interesadas.
- Realizar la caracterización del proceso de dirección estratégica.

1.8.2. Diagnóstico de la organización:

En la segunda fase, se realiza la identificación de todas las partes interesadas en la organización desde clientes, proveedores, empleados y entidades públicas que

intervienes en el desarrollo de los procesos de Gesto Agro SAS y cuáles son los requisitos que se deben cumplir a estas partes interesadas.

El diagnóstico interno y externo de la empresa se realiza a través de la matriz PESTEL que permite la identificación de los factores externos que pueden influir en el desarrollo de las actividades de la empresa, establecidos estos aspectos se realiza un análisis FODA para proponer a la empresa una matriz de riesgos y una matriz de partes oportunidades. Las etapas para la construcción de este objetivo son:

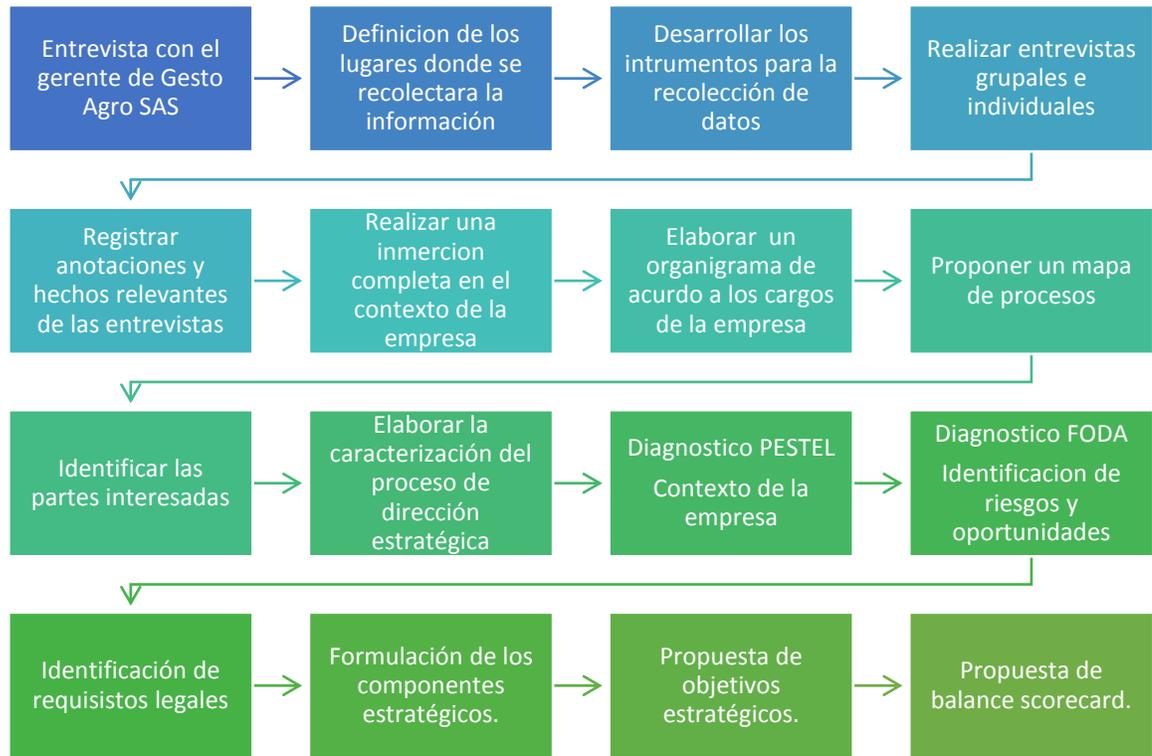
- Identificación de las partes interesadas
- Análisis de contexto con la herramienta PESTEL
- Análisis de entorno interno y externo con la herramienta matriz FODA
- Proponer matriz de riesgos y matriz de oportunidades.
- Identificar los requisitos legales.

1.8.3. Propuesta de direccionamiento estratégico

En la última fase del proyecto se presenta una propuesta de los componentes del direccionamiento estratégico para Gesto Agro SAS, misión, visión, valores, principios corporativos, política de calidad y Objetivos estratégicos. Para esta última parte se presenta una propuesta de cuadro de mando integral con iniciativas, metas e indicadores. Las etapas de construcción de este objetivo son:

- Proponer misión
- Proponer visión
- Establecer valores
- Establecer principios corporativos
- Establecer política de calidad
- Proponer cuadro de mando integral.

Ilustración 2: Proceso metodológico



Fuente: El Autor

CAPITULO I

2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTO AGRO SAS

2.1. ORGANIGRAMA

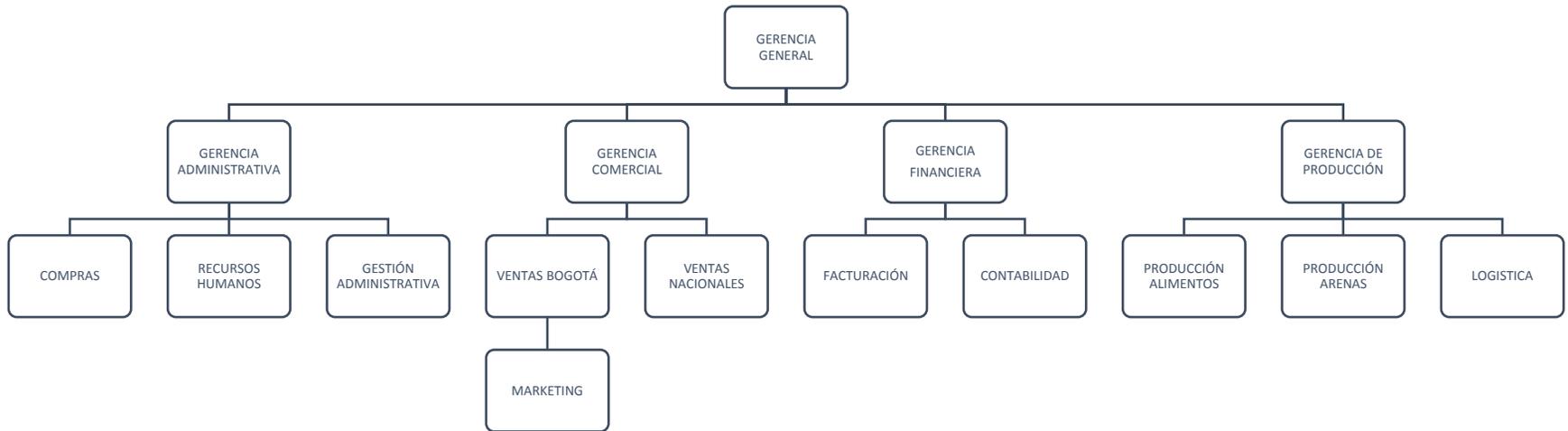
Gesto Agro SAS es una empresa dedicada a la importación, empaqueo y comercialización de alimentos para mascotas (perros, gatos y conejos) y para caballos.

Su estructura organizacional está diseñada de acuerdo a las actividades y tareas que se realizan, las funciones están establecidas según las áreas o departamentos la información es representada con un nivel jerárquico bien definido

La estructura de la empresa se ha definido a través de los años, ajustándola a las necesidades de la empresa, cada funcionario se ha encargado de definir sus funciones y responsabilidades.

El organigrama diseñado para la empresa se presenta en la ilustración 3.

Ilustración 3: Organigrama Gesto Agro



Fuente: El Autor

2.2. DISTRIBUCION DE LAS AREAS

La empresa no cuenta con un sistema de gestión que le implique una organización por procesos, pero realiza una gestión por áreas donde cada una se encarga de que el negocio funcione desde sus tareas básicas las áreas se dividen de la siguiente manera representadas en la tabla 1.

Tabla 1: Distribución de las áreas.

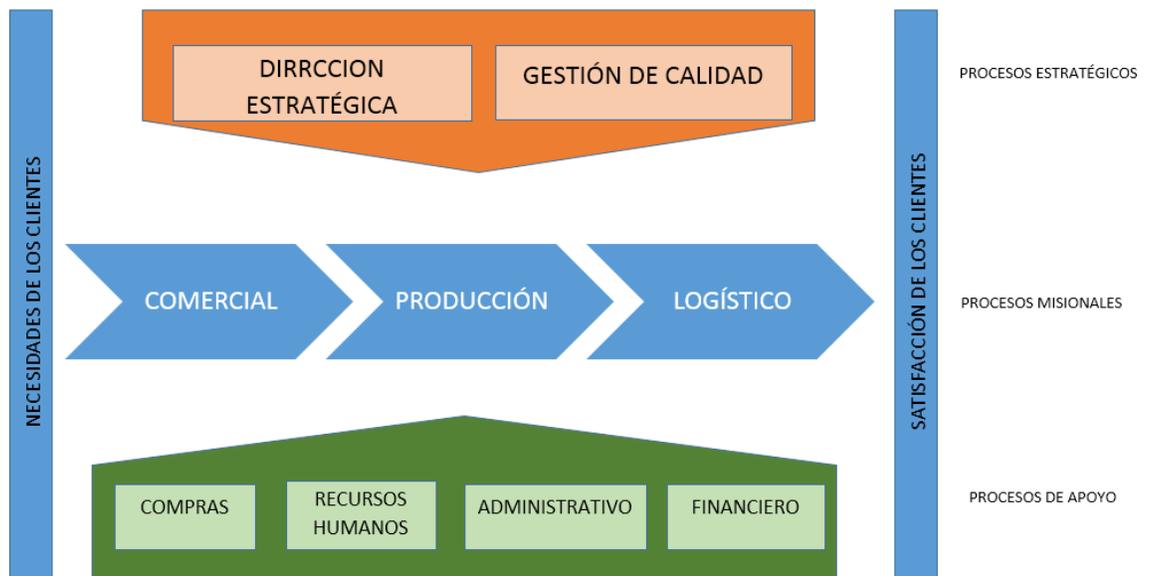
AREAS	DEPARTAMENTO	RESPONSABLE
GERENCIA	Gerencia	GERENTE
FINANCIERA	Contabilidad	CONTADOR
	Facturación	CONTADOR
ADMINISTRATIVA	Recursos humanos	GERENTE ADMINISTRATIVO
	Compras	GERENTE ADMINISTRATIVO
	Gestión administrativa	GERENTE ADMINISTRATIVO
PRODUCCIÓN	Producción de alimentos	GERENTE DE PRODUCCION
	Producción de arenas	GERENTE DE PRODUCCION
	Logística	GERENTE DE PRODUCCION
COMERCIAL	Ventas Bogotá	GERENTE COMERCIAL
	Ventas Nacionales	GERENTE COMERCIAL
	Marketing	GERENTE COMERCIAL

Fuente: Autor

2.3. PROCESOS DE GESTO AGRO SAS

La Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015, especifica en el numeral 4.1a) que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. En el apartado 4.1b) se requiere “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos. A continuación, se presenta el mapa de procesos para la empresa Gesto Agro SAS en la ilustración 4.

Ilustración 4: Mapa de procesos Gesto Agro SAS



Fuente: El autor

2.3.1. Descripción de los procesos:

Procesos estratégicos: Procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección (dirección estratégica y gestión de calidad)

Procesos operativos: Generan la cadena de valor orientadas a cumplir requisitos en alimentos y arenas sanitarias de mascotas para las partes interesadas (comercial, producción y logístico)

Procesos de apoyo: Dan soporte para que los procesos operativos cumplan con los requisitos en el desarrollo del personal, la gestión de los recursos y el cumplimiento de la normatividad vigente aplicable al a los procesos (compras, recursos humanos, administrativo y financiero)

2.4. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El término proceso definido por varios autores puede considerarse como el conjunto de métodos, materias primas, máquinas, personas, medio ambiente y recursos que, gracias a su interacción crean un valor agregado con el que se producen unos bienes y servicios. Teniendo en cuenta esta definición se puede apoyar, diseñar y operacionalizar los procesos imprescindibles para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001 basados en el ciclo PHVA.

Para el proceso de dirección estratégica de la empresa Gesto Agro SAS se propone la caracterización donde se establecen las entradas y salidas con sus respectivos proveedores y receptores y los insumos y salidas, así como los responsables de cada actividad, se presentan los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 que se cumplen a través de este proceso y los requisitos establecidos por los clientes.

Para hacer la caracterización del proceso de dirección estratégica se realizó un taller con el Gerente de Gesto Agro SAS, el formato del taller se encuentra en el anexo C.

Tabla 2: Caracterización del proceso de dirección estratégica de Gesto Agro SAS.

Proceso:	Dirección estratégica
Objetivo:	Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el direccionamiento estratégico orientado la cumplimiento de las políticas, objetivos y estrategias en Gesto Agro SAS que permita el desarrollo económico y sostenible de la organización teniendo en cuenta el contexto interno y externo orientado a controlar los riesgos.
Autoridad:	Gerente
Participan :	N/A

ENTRADA			P H V A	ACTIVIDAD	SALIDAS	
INSUMO	PROVEEDOR	RESPONSABLE			SERVICIO RESULTADO	PROCESO CLIENTE

Tabla 2: Caracterización del proceso de dirección estratégica de Gesto Agro SAS (Continuación)

ENTRADA			P H V A	ACTIVIDAD	SALIDAS	
INSUMO	PROVEEDOR	RESPONSABLE			SERVICIO RESULTADO	PROCESO CLIENTE
Factores externos e internos, Necesidad y/o requerimientos	Partes Interesadas	Gerente	P	Establecer la planeación estratégica mediante la identificación de los factores externos e internos.	Plan estratégico	Todos los procesos
Factores externos e internos que influyen en la organización.	Todos los procesos	Gerente	P	Identificar acciones para mitigar los riesgos	Matriz de riesgos	Todos los procesos
Normatividad legal vigente	Gobierno nacional	Gerente	P	Determinar y establecer los requisitos legales.	Matriz legal	Todos los procesos
Norma ISO 9001	Icontec	Gerente	P	Establecer los requisitos del Sistema de Gestión	Programa de auditoria	Gestión de calidad
Misión, Visión, políticas y Objetivos estratégicos	Dirección	Gerente	H	Divulgar la misión, visión, política y objetivos estratégicos.	Cartelera informativa	Todas la partes interesadas
Estados financieros, Balance general, Proyecciones, Planes de mejora,	Gerente administrativo	Gerente	H	Aprobar presupuestos, contratos e informes de objetivos y proyectos de mejora.	Presupuesto	Todos los procesos
Resultados de la auditorías internas	Gerente de Calidad	Gerente	H	Realizar la revisión por la dirección	Revisión por la dirección	Todos los procesos
Matriz legal	Dirección	Gerente	H	Divulgar los requisitos legales.	Informe de cumplimiento de requisitos legales	Todos los procesos
Presupuesto	Dirección	Gerente	H	Ejecutar presupuesto.	Revisión por la dirección	Todos los procesos
Informes de objetivos estratégicos	Todos los procesos	Gerente	H	Controlar los objetivos estratégicos	Plan de acción de mejoramiento	Todos los procesos
Informe de la Revisión por la Dirección	Dirección	Gerente	V	Análisis del acta de revisión por la dirección	Oportunidades de mejora	Todos los procesos

Tabla 2: Caracterización del proceso de dirección estratégica de Gesto Agro SAS (Continuación)

ENTRADA			P H V A	ACTIVIDAD	SALIDAS	
INSUMO	PROVEEDOR	RESPONSABLE			SERVICIO RESULTADO	PROCESO CLIENTE
Matriz de riesgos de procesos	Dirección	Gerente	V	Analizar y actualizar los riesgos del proceso	Seguimiento a los Riesgos Matriz de riesgos actualizados.	Todos los procesos
Indicadores	Dirección	Gerente	V	Analizar y actualizar los indicadores	Seguimiento a los riesgos	Todos los procesos
Informe de auditorías internas y externas	Gerente de Calidad	Gerente	V	Análisis de hallazgos de Auditorías Internas y Externas	Plan de mejoramiento	Todos los procesos
Planes de Mejoramiento Mapa de Riesgos	Dirección	Gerente	A	Seguimiento a la eficacia de las acciones del plan de mejoramiento del proceso y del Mapa de Riesgos	Evidencias de aplicación de las acciones del plan de mejoramiento y Mapa de Riesgos del proceso	Todos los procesos
Oportunidades de mejoramiento del análisis de Seguimiento	Dirección	Gerente	A	Actualización de estadísticas e indicadores.	Estadísticas e indicadores actualizados	Todos los procesos
Oportunidades de mejoramiento del análisis de Seguimiento	Dirección	Gerente	A	Actualización de la matriz de Riesgos con las acciones preventivas detectadas	Matriz de Riesgos Actualizados	Todos los procesos

REQUISITOS	
NORMA NTC- ISO 9001:2015	REQUISITOS DEL CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • 4.1 Compresion de organización y de su contexto 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las especificaciones establecidas para la comercialización de alimentos para mascotas y arenas sanitarias
<ul style="list-style-type: none"> • 4.2. Compresión de las necesidades y expectativas partes interesadas 	
<ul style="list-style-type: none"> • 4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las especificaciones para las marcas propias de los clientes

Tabla 2: Caracterización del proceso de dirección estratégica de Gesto Agro SAS (Continuación)

<ul style="list-style-type: none"> ▪ 4.4. Sistema de gestión la calidad y de sus procesos. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5.1. Liderazgo y compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de los tiempos de entrega y cantidades de acuerdo a lo establecido en los contratos, cotizaciones y órdenes compra de los clientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5.1.2. Enfoque al cliente 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5.2. Política de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de las garantías establecida en las cotizaciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 5.3. Roles, responsabilidades y autoridad en la organización. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.1. Acciones para abordar los riesgos y oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de pólizas establecidas en las cotizaciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.2. Objetivos de la calidad 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 6.3 Control de cambios 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de los Requisitos Legales de acuerdo a lo establecido en el Código de comercio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7.1.1. Recursos- Generalidades 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7.1.2 Recursos- personal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de los sitios de entrega.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7.1.6. Conocimientos de la organización 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7.2. competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de los requisitos del contrato.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7.3. Toma de conciencia 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 7.4. Comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de las normas de inocuidad exigidas por el gobierno colombiano
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9.1.1. Generalidades 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 9.3. Revisión por la dirección 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de los ítems de las auditorias programadas por los clientes
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10.1. Generalidades. 	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 10.3. Mejora continua 	

Fuente: Autor

CAPITULO II

3. DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

La norma ISO 9001:2015 define como “partes interesadas” a todos los grupos de interés que de alguna forma se puedan ver afectados por la actividad de la empresa o cuyas decisiones puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa o entidad de carácter público, en este sentido se refiere a clientes de la empresa; los empleados; socios, propietarios o accionistas; proveedores; competidores, sindicatos y organismos reguladores; o incluso grupos de ciudadanos que puedan ejercer una determinada presión.

Las partes interesadas identificadas para la empresa Gesto Agro SAS se presentan en la tabla 3.

Tabla 3: Partes interesadas Gesto Agro SAS

	Necesidad-Requisito	Expectativa Seguimiento	Revisión de información
Junta de socios	Rentabilidad de la compañía	Ofertas comerciales contratos	Estados financieros
Colaboradores	Cumplimiento de las fechas establecidas para la remuneración	Contratos	Desprendibles de pago de nomina
	Trabajo seguro	Contrato, Actividades del SG-SST	Informes de la ARL, cumplimiento de lo establecido en los contratos.
Clientes	Tiempos de entrega, sitios de entrega cantidades de acuerdo a lo establecido en los contratos.	Oferta comercial, contratos, orden de trabajo, facturas, remisión.	Ofertas comerciales específicas
	Cumplimiento de las garantías	Oferta comercial, contratos,	Garantías. Reporte de servicio técnico.
	Cumplimiento de norma Técnica	Oferta comercial, contratos	Manual, fichas técnicas
	Cumplimiento de los requisitos	Oferta comercial,	Oferta comercial

Tabla 3: Partes interesadas Gesto Agro SAS (Continuación)

	Necesidad-Requisito	Expectativa Seguimiento	Revisión de información
	legales de acuerdo a lo establecido en el código de comercio.	contratos, remisión , facturas, verificación de despacho	específica, remisión.
	Cumplimiento de los sitios de entrega.	Oferta comercial , contratos, reporte de servicio técnico	Remisión, factura
	Cumplimiento de requisitos legales	Oferta Comercial	Cámara de comercio, Rut
Proveedores	Cumplimiento de las especificaciones	Oferta comercial, contratos, orden de compra, facturas,	Registro de proveedores. Selección evaluación y reevaluación de proveedores,
	Cumplimiento de los tiempos de entrega	Quía de transporte	
	Cumplimiento de las garantías de tres meses en las especificaciones.	Oferta comercial , contratos, facturas,	
	Cumplimiento de los requisitos legales de acuerdo a lo establecido en el código de comercio.	Oferta comercial , contratos, orden de compra, facturas, remisiones	
Ministerio de Trabajo	Sistema de Gestión en seguridad y salud en el trabajo Código Sustantivo del Trabajo	Actividades relacionadas con el SG-SST Contratos, planillas de pago, planillas de aportes de parafiscales. contratos	Informes de la ARL, auditorías internas, revisión periódica, plan anual Dar cumplimiento a la contratación laboral
Cámara de Comercio	Código de Comercio	Actividad comercial relacionada con el comercio de alimentos y arenas sanitarias para mascotas	Matricula mercantil

Tabla 3: Partes interesadas Gesto Agro SAS (Continuación)

	Necesidad-Requisito	Expectativa Seguimiento	Revisión de información
Bancos	Prestamos, transacciones comerciales, pagos, consignaciones, banca electrónica, soluciones de recaudo y pagos, de soluciones de Inversión y Liquidez, comercio Internacional y Tesorería, Información Fiduciarias, Leasing, logística financiación Estructurada, tasas y tarifas	<p>Canales virtuales que ofrecen la posibilidad 100% de la agilización de las transacciones</p> <p>Protocolos de seguridad que velan por la seguridad de clientes con niveles de tecnología</p> <p>Disponibilidad en cuanto a cobertura y horarios, asegurando transacciones por Banca electrónica</p>	Estado Bancarios de pagos y consignaciones, compras promociones Atención Al Cliente, puntos de Atención, canales Electrónicos Seguridad. paga tus Impuestos
Comunidad	<p>Apoyo a eventos</p> <p>Realizar programas con la comunidad</p> <p>Apoyar el empleo</p> <p>Establecer acuerdos</p>	<p>Actividades relacionadas con la seguridad y la sana convivencia.</p> <p>El crecimiento del sector con alianzas.</p>	Actas
ARL	Asesoría, capacitación y seguimiento en el Sistema de Gestión en seguridad y salud en el Trabajo	Visitas , consulta , informes sobre el Sistema de Gestión en seguridad y Salud en el trabajo	Certificado de cumplimiento del Sistema de gestión Seguridad y salud en el trabajo
DIAN	Pago oportuno de la obligaciones tributarias de la compañía	Facturas	Impuestos nacionales, Formularios tributarios
INVIMA	Cumplimiento de estándares de higiene y calidad de las materias primas con las que se producen los alimentos	Visitas técnicas	Registro Sanitario

Fuente: Autor

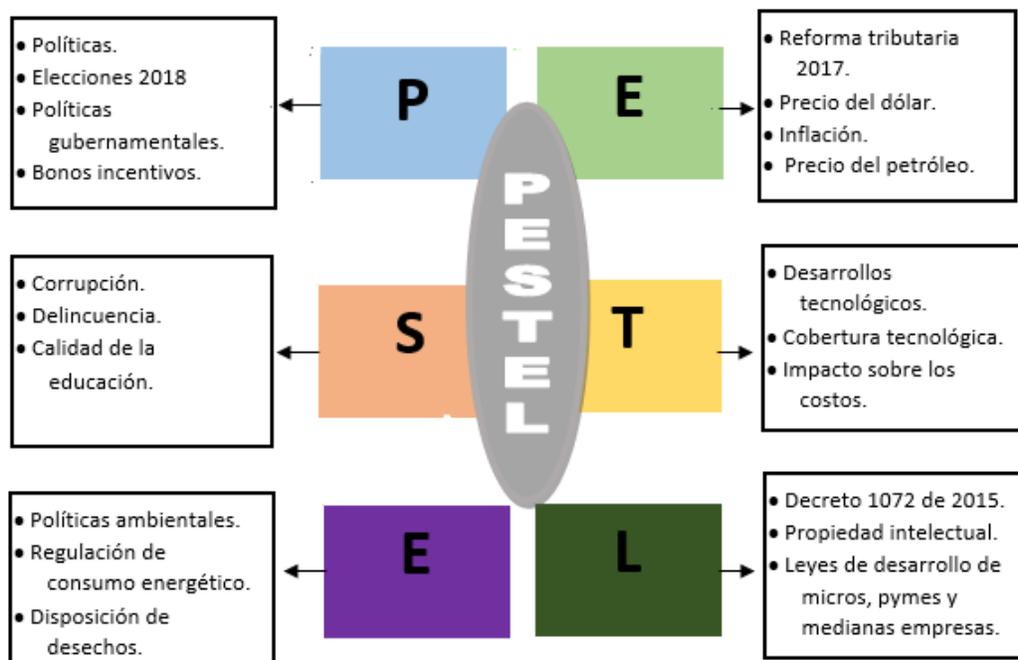
3.2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

3.2.1. Matriz PESTEL

La matriz de PESTEL es un análisis macro del entorno que permite identificar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del contexto de Gesto Agro S.A.S, que están fuera del control de empresa que presentan amenazas y a la vez oportunidades.

Para hacer el análisis PESTEL se hicieron entrevistas a los responsables de todos los procesos y algunos de los empleados que llevaban más tiempo en la empresa, el formato de la entrevista se encuentra en el anexo A.

Ilustración 5: Matriz PESTEL



Fuente: El autor

3.2.2. Matriz FODA

Para la realización de Matriz de Análisis FODA se tiene en cuenta el análisis de los aspectos internos y externos de Gesto Agro S.A.S, que están definidos en la matriz de PESTEL donde se determinan las brechas institucionales que deben ser intervenidas. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos.

Las restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado “debilidades”), o bien desde el ambiente externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno que en general se las ha denominado como “fortalezas”, o del ambiente externo o entorno a la organización u “oportunidades”

Para hacer el análisis FODA se hicieron entrevistas a los responsables de todos los procesos y algunos de los empleados que llevaban más tiempo en la empresa, el formato de la entrevista se encuentra en el anexo B.

Tabla 4: Matriz FODA Gesto Agro SAS

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Dimensiones de la Infraestructura.	No hay una dirección estratégica clara.
	Posicionamiento de marcas.	Alta rotación del personal.
	Finanzas sólidas.	Las plantas y bodegas no están bien definidas.
	Convenios con grandes superficies.	No hay documentación de los procesos.
	Mayor importador de arenas en Colombia.	No existen objetivos a corto y largo plazo.
	Cobertura nacional	Formación de auditores
Respaldo de proveedores.	No se cuenta con gestión por procesos	
AMENAZAS	ESTRATÉGIAS (FA)	ESTRATÉGIAS (DA)
Crecimiento de la competencia	Aprovechar el posicionamiento de las marcas para competir con los precios bajos de la competencia. Usar las finanzas sólidas para invertir en los cambios que exige la normatividad legal vigente	Implementar un sistema de gestión de calidad que le permita a la compañía la documentación de los procesos. Fortalecer la distribución de las plantas para cumplir con la normatividad relacionada a la producción de alimentos
Aumento de aranceles.		
Cambio en la normatividad legal vigente.		
Competidores con precios bajos.		
OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS (FO)	ESTRATÉGIAS (DO)
Crecimiento del mercado nacional de mascotas.	Aprovechar las dimensiones de la infraestructura que permiten tener mayor producción para abarcar el mercado nacional. Obtener la certificación en ISO 22000 para fortalecer los convenios con las grandes superficies.	Superar la debilidad documental con la implementación de la ISO 22000 que exige la documentación de los procesos. Definir el proceso de dirección estratégica y los demás procesos para cumplir con las especificaciones de la NTC ISO 22000
Certificación en ISO 22000.		
Medios informáticos aplicados al mercadeo		
Capacitaciones brindadas por los clientes.		

Fuente: El autor

Fortalezas:

Gesto Agro se encuentra ubicado en la población de Cota en las bodegas del parque empresarial CIEM, actualmente cuenta con 4 bodegas con un área total de 1200 m² lo que le permite diferenciar sus espacios de producción y de administración.

Lleva en el mercado 16 años lo que la ha posicionado como una de las marcas más reconocidas en alimentos para mascotas, BR alimento para mascotas y Foficat como de las marcas más vendidas en los supermercados de grandes superficies de arenas sanitarias para gatos.

Es una compañía con unas finanzas solidas que ha continuado en el mercado sobreviviendo a las crisis económicas por las que ha atravesado el país, su logística le permite abarcar el mercado nacional siendo Gesto Agro SAS el mayor importador de arenas sanitarias para gatos en el país.

Debilidades:

La organización no tiene un enfoque a procesos por lo cual no cuenta con un diseño de sus procesos y mucho menos con la documentación de los mismos tampoco se han trazado objetivos a corto, mediano y largo plazo. Igual que muchas de las empresas colombianas la rotación constante del personal se convirtió en una debilidad.

El crecimiento exponencial de la empresa le ha impedido definir correctamente la planta de producción ya que se desaprovechan los espacios y no se definen los lugares de producción y los de bodega.

Amenazas:

La competencia ha aumentado por las facilidades actuales en la importación de la materia prima para la elaboración de la arena sanitaria para gatos. Los aumentos en los aranceles son una amenaza constante para la empresa que importa toda su materia prima desde los Estados Unidos y desde la China. Los cambios en la normatividad legal colombiana implican cambios en la operación habitual de la empresa.

Oportunidades:

El mercado de las mascotas en Colombia se encuentra en auge, se ha incrementado el consumo de todos los productos que cubren las necesidades de

las mascotas, Gesto Agro SAS es una compañía proveedora de varias compañías internacionales que exigen altos estándares de inocuidad y que sus directrices están fundadas en la norma ISO 2000, la certificación en esta norma le abre las puertas para ser proveedores de grandes compañías.

Las matrices para identificar los factores de riesgo y factores que pueden afectar positivamente a la empresa, arrojan aspectos que son evaluados como riesgos y oportunidades, para la empresa Gesto Agro se elaboró una matriz de identificación de riesgos y una matriz de identificación de oportunidades.

El tratamiento del riesgo es un proceso cíclico que incluye la selección de una o varias opciones para modificar los riesgos siendo este un tratamiento de forma continua. Lo cual implica:

- Valoración del tratamiento del riesgo
- Toma de decisión sobre sus niveles de riesgo, si son aceptables o no.
- Si no son aceptables, generar un nuevo tratamiento para dicho riesgo
- Valoración de la eficacia de dicho tratamiento

Se puede implementar varios tratamientos para eliminar o modificar las causas de un riesgo. Algunas opciones para dicho tratamiento son:

- Modificar o eliminar actividades que con lleven a la eliminación del riesgo
- Retirar la fuente de riesgo
- Cambiar la probabilidad de ocurrencia
- Cambiar las consecuencias

El aprovechamiento de las oportunidades es indispensable para la viabilidad financiera, mejorar el posicionamiento comercial de la empresa y sobre todo para la mejora continua.

3.2.3. Identificación de riesgos y oportunidades

La identificación de los riesgos y oportunidades se hace basados en el numeral 6.1.1 de la NTC ISO 9001: Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar. La identificación de los riesgos y oportunidades se presentan en los anexos 1 y 2 respectivamente.

El impacto de las oportunidades se determina de la siguiente manera representado en la tabla 5.

Tabla 5: Impacto de las Oportunidades

		IMPACTO			
		BAJO (5)	MEDIO (10)	ALTO (15)	MUY ALTO (20)
PROBABILIDAD	CASI SEGURO (4)	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	PROBABLE (3)	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO
	RARA VEZ (2)	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO
	IMPROBABLE (1)	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO

Fuente: El Autor

El criterio de aceptación está determinado por la experiencia del gerente de la compañía, es el quien decide cuales de las siguientes acciones se toma a partir de la identificación de la oportunidad y su impacto:

- Explotar: Llevar a cabo un plan de acción para abordar la oportunidad
- Aceptar: Llevar a cabo bajo condiciones controladas
- Explorar: Evaluar todas las posibles consecuencias
- Rechazar: Se descarta la oportunidad

Tabla 6: Matriz de identificación de oportunidades

IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD			ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD				SEGUIMIENTO A LA OPORTUNIDAD		
Proceso	Oportunidad	Beneficio	Probabilidad de ocurrencia			(Explotar, Aceptar, Explorar, Rechazar)	Acción de seguimiento	Método de seguimiento	Responsable
			Probabilidad	Impacto	Nivel de impacto				
Calidad	Certificación del SGC	Mejora continua de todos los procesos de la organización	CASI SEGURO (4)	ALTO (15)	MUY ALTO	Explotar	Planificación de implementación del SGC	Indicador de eficacia del sistema de gestión de calidad	Gerente de Calidad
Comercial	Marketing de Redes sociales	Posicionamiento de los productos y servicios en el mercado	PROBABLE (3)	ALTO (15)	ALTO	Aceptar bajo condiciones controladas	Crear el cargo community manager para la administración de las redes sociales de la empresa	Indicador de visitas y seguidores en las redes sociales	Gerente comercial
Administrativo	Capacitaciones ofrecidas por los proveedores	Afianzar los conocimientos del personal que participa en la prestación del servicio técnico	RARA VEZ (2)	MUY ALTO (20)	ALTO	Explorar	Realizar programación para la asistencia de los técnicos a las capacitaciones ofrecidas por los proveedores	Registro de asistencia a las capacitaciones ofrecidas por los proveedores	Gerente administrativo

Tabla 6: Matriz de identificación de oportunidades (Continuación)

IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD			ANÁLISIS DE LA OPORTUNIDAD			SEGUIMIENTO A LA OPORTUNIDAD			
Proceso	Oportunidad	Beneficio	Probabilidad de ocurrencia			(Explotar, Aceptar, Explorar, Rechazar)	Acción de seguimiento	Método de seguimiento	Responsable
			Probabilidad	Impacto	Nivel de impacto				
Administrativo	Normatividad de salud y seguridad en el trabajo	Fortalece la credibilidad de la empresa y reduce la rotación del personal	CASI SEGURO (4)	MUY ALTO (20)	MUY ALTO	Explotar	Planificación e implementación del sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo	Indicador de avance del sistema de salud y seguridad en el trabajo	Gerente administrativo
Comercial	Mercado nacional	Incremento en las ventas de la compañía	PROBABLE (3)	ALTO (15)	ALTO	Aceptar bajo condiciones controladas	Contratación de gestores para el apoyo comercial en ciudades principales	Indicador de ventas de los gestores fuera de Bogotá.	Gerente comercial
Administrativo	Programa de cumplimiento de estándares ambientales	Reducción de costos e imagen institucional.	RARA VEZ (2)	MEDIO (10)	MEDIO	Explotar	Planificación e implementación de programa del cumplimiento de estándares ambientales	Indicador de avance del cumplimiento del programa ambiental	Gerente Administrativo

Fuente: El Autor

El impacto de los riesgos se determina de la siguiente manera:

Tabla 7: Impacto de los riesgos

		IMPACTO			
		BAJO (5)	MEDIO (10)	ALTO (15)	MUY ALTO (20)
PROBABILIDAD	CASI SEGURO (4)	MEDIO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	PROBABLE (3)	MEDIO	ALTO	ALTO	MUY ALTO
	RARA VEZ (2)	BAJO	MEDIO	ALTO	ALTO
	IMPROBABLE (1)	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO

Fuente: El autor

El tratamiento del riesgo se efectúa según su impacto a través de los criterios ERCA (Evitar, Reducir, Compartir, Asumir) y se determina cuales acciones se tomarán para disminuir el impacto del riesgo o para eliminar el riesgo completamente.

Tabla 8: Matriz de identificación de riesgos

IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO		ANÁLISIS DEL RIESGO				EVALUACION DE RIESGO		TRATAMIENTO DEL RIESGO	
Riesgo	Causa	Consecuencia	Probabilidad de ocurrencia			CRITERIO S ERCA (Evitar, Reducir, Compartir, Asumir)	Control	Acción de control	Responsable
			Probabilidad	Impacto	Nivel de riesgo				
Cambios en la legislación colombiana	Actualización de los leyes que intervienen en el funcionamiento de Gesto Agro SAS	Incumplimiento de los requisitos legales	PROBABLE (3)	ALTO (15)	ALTO	Asumir	MITIGAR	Control y monitoreo de los requisitos legales y sus soportes.	Gerente Administrativo
Aumento del IVA y otros impuestos.	Políticas fiscales nacionales	Disminución en las ventas por el aumento en el precio al consumidor final.	CASI SEGURO (3)	ALTO (15)	MUY ALTO	Asumir	MITIGAR	Ejecutar proyecto de mercadeo a nivel nacional	Gerente Comercial
Nuevos competidores	Aparición de nuevos comercializadores arenas sanitarias	Disminución de la participación en el mercado.	PROBABLE (3)	ALTO (15)	ALTO	Asumir	MITIGAR	Ejecutar proyecto de mercadeo a nivel nacional	Gerente Comercial

Tabla 8: Matriz de identificación de riesgos (Continuación)

Competencia agresiva	Estrategias de precios y marketing de los competidores	Disminución de la participación en el mercado.	CASI SEGURO (3)	ALTO (15)	MUY ALTO	Asumir	MITIGAR	Ejecutar proyecto de mercadeo a nivel nacional	Gerente Comercial
Ataques informáticos	Uso de dispositivos contaminados o archivos infectados	Perdida de la información sensible e indispensable para el funcionamiento de la empresa	RARA VEZ (2)	MEDIO (10)	MEDIO	Asumir	MITIGAR	Back up periódico para evitar la pérdida de la información	Gerente Administrativo
Delincuencia	Fallas en los barreras de acceso físico a las instalaciones de la empresa	Perdida de elementos y de activos de la empresa	RARA VEZ (2)	MEDIO (10)	MEDIO	Evitar	PREVENIR	Uso de elementos de seguridad (Barreras de acceso físico, cámaras de seguridad y alarmas)	Gerente Administrativo
Daños en la infraestructura de la empresa	Condiciones ambientales desfavorables	Desgaste administrativo e interrupciones parciales en la prestación de los servicios.	PROBABLE (3)	ALTO (15)	ALTO	Evitar	PREVENIR	Presentación de requerimientos a la dirección para la ejecución de mantenimientos preventivos de las instalaciones	Gerente Administrativo

Tabla 8: Matriz de identificación de riesgos (Continuación)

Rotación constante del personal	Falta de perspectiva de crecimiento personal por parte de los colaboradores	Recursos de contratación, reclutamiento y capacitación elevados.	CASI SEGURO (3)	ALTO (15)	MUY ALTO	Asumir	MITIGAR	Fortalecer la cultura organizacional mediante programas de bienestar e integración	Gerente Administrativo
Personal sin los conocimientos suficientes para el desempeño de sus actividades	No hay capacitación suficiente para los colaboradores	Reproceso y desgaste administrativo	PROBABLE (3)	MEDIO (10)	ALTO	Evitar	PREVENIR	Elaboración de plan de capacitaciones para todos los colaboradores de Avanza	Gerente Administrativo
Perdida, daño o alteraciones a las cualidades físicas o químicas de los productos	Deficiencia en la metodología para el transporte adecuado	Incumplimiento en la prestación del servicio al cliente	PROBABLE (3)	ALTO (15)	ALTO	Evitar	PREVENIR	Establecer una lista de chequeo para verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos para el transporte	Gerente de Producción
No se implementan los planes de mejoramiento	No realizar seguimiento a los planes de mejoramiento	No hay mejora continua del sistema	RARA VEZ (2)	MEDIO (10)	MEDIO	Evitar	PREVENIR	Seguimiento a acciones correctivas y de mejora	Gerente

Fuente: El Autor

3.2.4. Identificación de los requisitos legales

El numeral 8.2.2 (Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios) de la NTC ISO 9001: 2015, se especifica que se deben establecer todos los requisitos de los productos y los servicios que se ofrecen para los clientes y definir los requisitos legales y la reglamentación que sea aplicable para los productos y los servicios.

El no cumplimiento de los requisitos legales exigidos para la realización de una actividad económica en Colombia puede abarcar penalizaciones legales y jurídicas además de posibles cancelaciones de licencias o cierre de las instalaciones por no garantizar la inocuidad de los alimentos comercializados por la empresa.

Para la empresa Gesto Agro SAS se establecieron 21 requisitos legales que tienen que ver con la comercialización de los productos y el desarrollo de las actividades económicas, garantizar las condiciones ambientales, laborales y de salud en el trabajo para sus empleados, contratistas, clientes y proveedores que eventualmente visiten la infraestructura de la empresa y la normatividad aplicable a la elaboración, empaqueo y fabricación de alimentos procesados.

Tabla 9: Matriz de requisitos legales

TÍTULO DEL REQUISITO	ENTIDAD	PROCESO IMPLICADO	EXIGENCIA	APLICACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
Ley 1562 de 2012	Ministerio de protección social	Administrativo	Disposiciones en materia de salud ocupacional en cuanto a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan	Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo con los subprogramas de: Medicina preventiva, medicina del trabajo, seguridad industrial e higiene industrial y se implementa con el cronograma de actividades.	Gerente Administrativo
Código sustantivo del trabajo	Ministerio de protección social	Administrativo	Disposiciones en materia de medidas de higiene y seguridad sobre los siguientes puntos: Protección e higiene personal de los trabajadores, prevención de accidentes y enfermedades	Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo, se establece en el subprograma de higiene industrial	Gerente Administrativo

Tabla 9: Matriz de requisitos legales (Continuación)

TÍTULO DEL REQUISITO	ENTIDAD	PROCESO IMPLICADO	EXIGENCIA	APLICACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
Código sustantivo del trabajo	Ministerio de protección social	Dirección Estratégica	Se encarga de contemplar aquellos aspectos no contemplados de forma expresa por la ley, o que simplemente han quedado al libre albedrío de las partes.	Se comunica a todo el personal y se realiza entrenamiento para su conocimiento	Gerente
Decreto 1295 de 1994	Ministerio del trabajo	Administrativo	Organizar y administrar el sistema general de riesgos profesionales que tiene como objeto Establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de la población trabajadora, protegiéndola contra los riesgos derivados de la organización del trabajo que puedan afectar la salud.	Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional, mediante la elaboración de la matriz de riesgos y su prevención con ayuda de la ARL.	Gerente Administrativo

Tabla 9: Matriz de requisitos legales (Continuación)

TÍTULO DEL REQUISITO	ENTIDAD	PROCESO IMPLICADO	EXIGENCIA	APLICACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
Resolución 2346 de 2007	Ministerio de la protección social	Administrativo	Regula la práctica de evaluaciones medicas ocupacionales y el manejo y contenido de las historias clínicas ocupacionales	Se realizan exámenes periódicos a los trabajadores tal como lo dispone el subprograma de medicina preventiva y del trabajo	Gerente Administrativo
Resolución 2013 de 1986	Ministerio del trabajo y seguridad social	Administrativo	Disposiciones sobre el funcionamiento de comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo que tiene por objeto la promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de salud ocupacional dentro de la empresa	Se definen mediante las reuniones mensuales del comité del COPASST	Gerente Administrativo

Tabla 9: Matriz de requisitos legales (Continuación)

TÍTULO DEL REQUISITO	ENTIDAD	PROCESO IMPLICADO	EXIGENCIA	APLICACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
Resolución 1016 de 1989	Ministerio del trabajo y seguridad social	Administrativo	Disposiciones sobre la organización y el funcionamiento del programa de salud ocupacional	Sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo con los subprogramas de: Medicina preventiva, medicina del trabajo, seguridad industrial e higiene industrial y se implementa con el cronograma de actividades.	Gerente Administrativo
Resolución 1401 de 2007	Ministerio de la protección social	Administrativo	Se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo con el fin de prevenir la ocurrencia de nuevos eventos, lo cual conlleva mejorar la calidad de vida de los trabajadores y la productividad de las empresas;	Cuando ocurra un accidente se hará la investigación respectiva	Gerente Administrativo

Tabla 9: Matriz de requisitos legales (Continuación)

TÍTULO DEL REQUISITO	ENTIDAD	PROCESO IMPLICADO	EXIGENCIA	APLICACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
Ley 373 de 1997	Congreso de la Republica	Administrativo	Establecer el programa para el uso eficiente y ahorro del agua tendiente a la reducción del desperdicio del recurso.	Se realizan capacitaciones y campañas informativas acerca del recurso	Gerente Administrativo
Ley 697 de 2001	Congreso de la Republica	Administrativo	Disposiciones sobre el uso racional y eficiente de la energía y utilización de energías alternativas fundamental para asegurar el abastecimiento energético pleno y oportuno, la competitividad de la economía colombiana, la protección al consumidor y la promoción del uso de energías.	Se realizan capacitaciones y campañas informativas acerca del recurso	Gerente Administrativo

Tabla 9: Matriz de requisitos legales (Continuación)

TÍTULO DEL REQUISITO	ENTIDAD	PROCESO IMPLICADO	EXIGENCIA	APLICACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
Ley 232 de 1995	Congreso de la Republica	Administrativo	Certificar el funcionamiento de los establecimientos con el concepto sanitario favorable	Mediante la visita de la entidad de salud se obtiene el concepto.	Gerente Administrativo
Estatuto tributario	DIAN	Dirección estratégica	Registro tributario de la empresa, legalización de facturación	Se aplica en todas las facturas que emite la empresa	Gerente Administrativo
Código de comercio	Cámara de comercio	Dirección estratégica	Leyes y normas que rigen el comercio colombiano	Nombrar un representante legal que tenga las capacidades para direccionar la empresa	Gerente
Ley 80 de 1993	Congreso de la Republica	Administrativo	Reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales.	Cumplir con lo establecido en el contrato	Gerente

Tabla 9: Matriz de requisitos legales (Continuación)

TÍTULO DEL REQUISITO	ENTIDAD	PROCESO IMPLICADO	EXIGENCIA	APLICACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
Resolución 1075 de 1992	Ministerio de trabajo y de seguridad social	Administrativo	Campaña de control de la farmacodependencia, alcoholismo y tabaquismo	Establecer medidas para realizar campañas de prevención de consumo	Gerente Administrativo
Código sustantivo del trabajo	Ministerio del trabajo	Direcciónamiento estratégica	Lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.	Cumplir con lo establecido en el contrato entre la empresa y el trabajador	Gerente Administrativo
Decreto 1530 de 1996	Ministerio del trabajo y de la protección social	Administrativo, contable SG-SST	Se establece el estudio de la enfermedades de trabajo y de accidentes laborales	Cumplir con lo establecido en el decreto	Gerente Administrativo
Decreto 1443 de 2014	Ministerio de trabajo	Direcciónamiento estratégica	Implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo	Cumplir con las disposiciones para la implementación del sistema de salud y seguridad en el trabajo	Gerente Administrativo

Tabla 9: Matriz de requisitos legales (Continuación)

TÍTULO DEL REQUISITO	ENTIDAD	PROCESO IMPLICADO	EXIGENCIA	APLICACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
Resolución 4927 de 2016	Ministerio de Trabajo	Administrativo	Por la cual se establecen los parámetros y requisitos para desarrollar, certificar y registrar la capacitación virtual en el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo	Capacitaciones de SG-SST virtuales	Gerente Administrativo
Resolución 0144 de 2017	Secretaria distrital de gobierno.	Administrativo	Por la cual se adopta el formato de identificación de peligros establecido en el Artículo 2.2.4.2.5.2, numerales 6.1 y 6.2 del Decreto 1563 del 2016 y se dictan otras disposiciones	Se identifican los peligros inherentes a la ejecución de las actividades laborales	Gerente Administrativo
DECRETO 3075 de 1997	Congreso de la Republica	Producción	Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 9 de 1979. Regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos	Aplicación de buenas BPM	Gerente de Producción

Tabla 9: Matriz de requisitos legales (Continuación)

TÍTULO DEL REQUISITO	ENTIDAD	PROCESO IMPLICADO	EXIGENCIA	APLICACIÓN	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO
Resolución 5109 de 2005	Ministerio de la protección social	Producción	Reglamento Técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado para alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo	Contenido y especificaciones de los productos	Gerente de Producción
Resolución 765 de 2010	Ministerio de salud	Administrativo	La presente resolución tiene por objeto regular el proceso de capacitación para manipulación de alimentos	personal de planta	Gerente Administrativo

Fuente: El autor

CAPITULO III

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Según Camacho, el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección"⁴⁶. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

4.1. COMPONENTES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

4.1.1. Misión

Podemos determinar que la misión en una empresa es el propósito general o su razón de ser, determina a que clientes sirve, que necesidad satisface, que tipo de producto o servicio ofrece, por lo que la misión es el marco de referencia que ayuda a determinar las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona una guía a la dirección para la toma de decisiones oportuna.

Propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección.
⁴⁷

La misión que se propone para la empresa Gesto Agro SAS es la siguiente:

“Proveer a nuestros clientes con productos de excelente calidad para sus mascotas, que suplan sus necesidades de nutrición y bienestar, actuando siempre con transparencia, respeto y competencia justa”

⁴⁶ CAMACHO, Manuel. Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), p. 2. 2002

⁴⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario. Numeral (3.5.11) Segunda Actualización. Bogotá. ICONTEC, 2015.

4.1.2. Visión

El término se refiere a la percepción actual de lo que debería ser la empresa en el futuro, representando sus características más importantes tras considerar las condiciones futuras de mercado, tecnológicas, económicas y sociales, así como los recursos y capacidades que la empresa deberá tener.

Aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección.⁴⁸

La visión que se propone para la empresa Gesto Agro SAS es la siguiente:

“Posicionar en el año 2025 a Gesto Agro S.A.S como una empresa líder a nivel nacional en la comercialización de alimentos para mascotas y arenas sanitarias, reconocida por la excelente calidad en todos los productos del portafolio y el compromiso con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes”

4.1.3. Valores corporativos

Calidad: Proyectamos nuestra calidad en los productos que manejamos y en el servicio que le damos a nuestros clientes.

Transparencia: Mostramos siempre la verdad a nuestros clientes con respecto a los productos que manejamos.

Confianza: Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.

Participación: Somos una organización democrática, donde cada colaborador tiene incidencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades.

4.1.4. Principios corporativos

Responsabilidad: Obramos con seriedad, en consecuencia, con los compromisos asumidos con nuestros clientes.

⁴⁸ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. NTC ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad fundamentos y vocabulario. Numeral (3.5.10) Segunda Actualización. Bogotá. ICONTEC, 2015

Respeto: Entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

Honestidad: Actuamos congruente entre lo que pensamos y lo que hacemos, nos comportamos y expresamos con sinceridad y coherencia.

Mejoramiento continuo: El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo, por lo que un objetivo para la empresa será diseñar políticas y estrategias para mejorar la calidad en el servicio hacia nuestros clientes.

4.1.5. Política de calidad

Gesto Agro SAS, es una empresa altamente comprometida con la satisfacción de sus clientes, brindando soluciones integrales para el bienestar de las mascotas.

Buscamos mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la calidad, por medio del alto desempeño de nuestro personal, el cumplimiento de los tiempos de entrega, la innovación tecnológica y la realización de alianzas estratégicas con los proveedores y los clientes, logrando mejorar la calidad de nuestros productos a través del mejoramiento continuo, orientado a altos niveles de confiabilidad, calidad y seguridad en el suministro de estos.

4.1.6. Objetivos Estratégicos

Objetivos propuestos para Gesto Agro SAS:

- Aumento en la rentabilidad anual comparada con el periodo de 2018
- Disminuir las quejas recibidas por los clientes
- Disminuir la pérdida anual de clientes
- Disminuir los tiempos de entrega de los pedidos
- Disminuir los productos no conformes
- Gestionar los procesos de la compañía a través de la plataforma SIIGO
- Incentivar el desarrollo integral de los colaboradores

4.2. CONSTRUCCIÓN DE BALANCED SCORECARD PARA GESTO AGRO SAS

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y determinar acciones estratégicas. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

4.2.1. Declaración del estado final

La declaración del estado final surge de la distribución en las 4 perspectivas del Balanced Scorecard de los objetivos desarrollados en la planeación estratégica con el fin de conseguir una visión de los aspectos que condicionan el crecimiento y el éxito de la organización, inicialmente se organizan los objetivos en la 4 perspectivas con lo que será más fácil identificar las dependencias de causa-efecto en la elaboración del mapa estratégico.

Ilustración 6: Declaración del estado final

OBJETIVO	PORCENTAJE
Aumento en un la rentabilidad anual comparada con el periodo de 2017	3%
Disminuir las quejas recibidas por los clientes	20%
Disminuir la pérdida anual de clientes	35%
Controlar el inventario	90%
Aumentar la productividad anual	6%
Aumentar la percepción de clima laboral positivo	60%
Disminuir las devoluciones de producto terminado	15%
Contar con personal altamente calificado	42%

Fuente: El autor

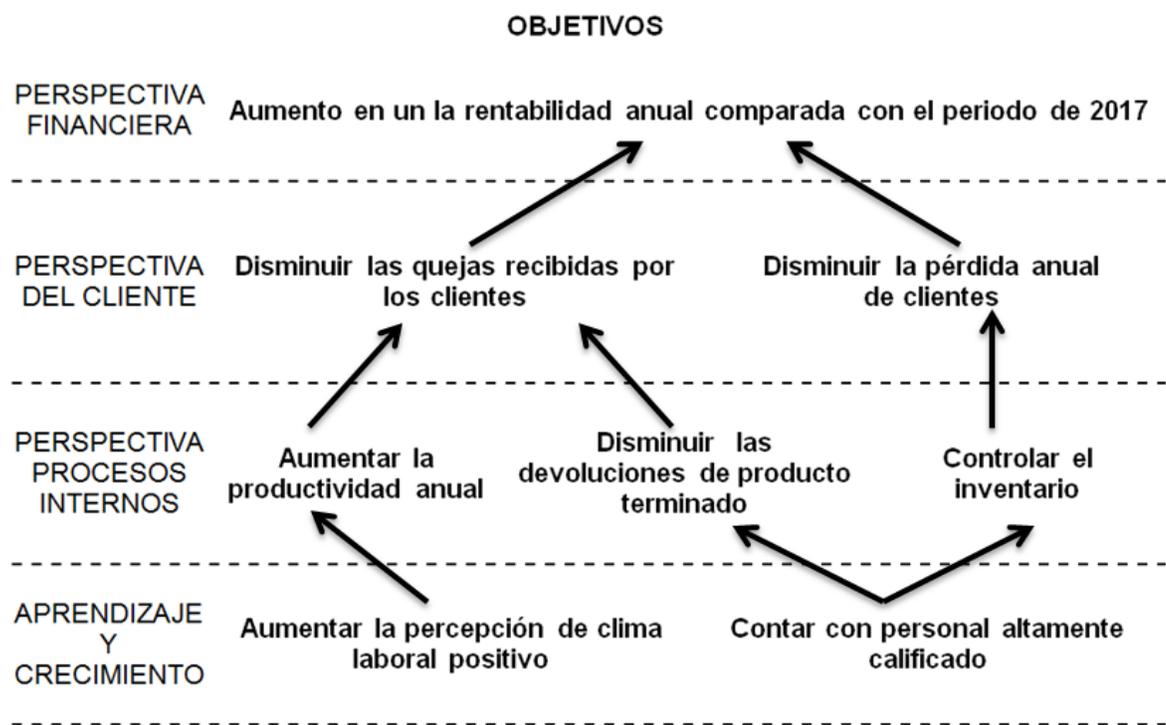
La declaración del estado final permite que los propietarios hagan visibles sus intenciones estratégicas haciendo más fácil para que los gerentes y el personal asuman el compromiso.

Permite que el personal en la organización construya conciencia y lealtad de marca, incluyendo a las partes interesadas.

4.2.2. Desarrollo del mapa estratégico

Un enfoque del Balanced Scorecard es buscar tener objetivos que estén relacionados entre sí y que muestren la estrategia global por medio de un mapa de relaciones causa-efecto. El mapa estratégico es una representación visual de cómo llevar a cabo la estrategia de la organización.

Ilustración 7: Mapa estratégico



Fuente: El autor

En los resultados de las relaciones causa-efecto definidas para la empresa Gesto Agro SAS se observa que el objetivo de “contar con personal altamente calificado” es de carácter crítico ya que de su cumplimiento depende el éxito de los demás objetivos.

4.2.3. Cuadro de indicadores

Se presentan dos iniciativas para el cumplimiento de cada uno de los objetivos y un indicador de cumplimiento para cada iniciativa a continuación se muestra las fichas técnicas de cada una de las iniciativas.

Para el objetivo de Aumento en la rentabilidad anual comparada con el periodo de 2018 se plantearon dos iniciativas: aumentar en número de clientes nuevos y aumentar la cuota de ventas respecto al periodo anterior.

Tabla 10: Indicador: Clientes Nuevos

Nombre del indicador:	Clientes Nuevos
Fórmula:	$\frac{\# \text{ Clientes Nuevos}}{\# \text{ Clientes Totales}} \times 100 \%$
Meta:	80%
Frecuencia de medición:	Trimestral

Fuente: El autor

Tabla 11: Indicador: Cuota de ventas

Nombre del indicador:	Cuota de ventas
Fórmula:	$\frac{\# \text{ Ventas Periodo Anterior} - \# \text{ Ventas Periodo Actual}}{\# \text{ Ventas Periodo Actual}} \times 100 \%$
Meta:	100%
Frecuencia de medición:	Trimestral

Fuente: El autor

Con el fin de aumentar la rentabilidad de la empresa se propone llegar a nuevos clientes y ampliar la base de datos de clientes nuevos esta medición se realiza comparando las ventas que se realizan a los nuevos clientes y las ventas realizadas en total el proceso encargado de suministrar la información es en proceso de facturación, además se mide el aumento la cuota de las ventas

realizadas a los clientes antiguos, el proceso financiero es el encargado de suministrar los datos para hacer la medición de estos indicadores.

Para el objetivo de disminuir en número de quejas recibidas de los clientes se plantearon dos iniciativas; implementar un plan de sensibilización sobre la atención al cliente para todos los colaboradores e implementar un plan de respuesta rápida a las PQR.

Tabla 12: Indicador: Atención al cliente

Nombre del indicador:	Atención al cliente
Fórmula:	$\frac{PQR \text{ Periodo Anterios} - PQR \text{ Periodo Actual}}{PQR \text{ Periodo Actual}} \times 100 \%$
Meta:	90%
Frecuencia de medición:	Trimestral

Fuente: El autor

Tabla 13: Indicador: Respuesta a quejas

Nombre del indicador:	Respuesta a quejas
Fórmula:	$\frac{Quejas \text{ Recibidas}}{Quejas \text{ Constestadas}} \times 100 \%$
Meta:	90%
Frecuencia de medición:	Mensual

Fuente: El autor

Para disminuir el número de quejas recibidas por los clientes se propone implementar una política para dar respuesta rápida a los PQR presentados por los clientes ya que muchas de las quejas se dan por que no se responden a tiempo las quejas en muchos de los casos no se da ningún tipo de respuesta a los clientes.

Para el objetivo de disminuir la pérdida anual de clientes se proponen 2 iniciativas: permitir acceso preferente a los precios a clientes potenciales y realizar seguimiento a todos los clientes:

Tabla 14: Indicador: Precio Preferente

Nombre del indicador:	Precio preferente
Fórmula:	$\frac{\text{Clientes con acceso}}{\text{Total de Clientes}} \times 100 \%$
Meta:	80%
Frecuencia de medición:	Anual

Fuente: El autor

Tabla 15: Indicador: Seguimiento a Clientes

Nombre del indicador:	Seguimiento a clientes
Fórmula:	$\frac{\text{Clientes con seguimiento}}{\text{Total de Clientes}} \times 100 \%$
Meta:	80%
Frecuencia de medición:	Anual

Fuente: El autor

Para hacer más atractiva la compañía para los clientes se establecen programas de precios preferentes a los clientes que el proceso comercial identifica como clientes potenciales y se realiza un seguimiento continuo los clientes para identificar sus niveles de satisfacción, las sugerencias que tengan para mejorar el servicio y para identificar cuáles son las causas de la aceptación de las cotizaciones enviadas.

Para el objetivo de disminuir los tiempos de entrega de los pedidos se proponen dos iniciativas: fomentar una cultura de racionalización horaria en todos los colaboradores y optimizar la cadena de suministro con el fin de que no se realicen actividades diferentes a las laborales en el horario de trabajo.

Tabla 16: Indicador: Cultura de racionalización horaria

Nombre del indicador:	Cultura de racionalización horaria
Fórmula:	$\frac{\text{Empleados con capacitacion}}{\text{Total de Empleados}} \times 100 \%$
Meta:	100%
Frecuencia de medición:	Anual

Fuente: El autor

Tabla 17: Indicador: Tiempo de entrega

Nombre del indicador:	Tiempo de entrega
Fórmula:	$\frac{\text{Tiempos ejecutados en entregas}}{\text{Tiempos establecidos para las entregas}} \times 100 \%$
Meta:	-20%
Frecuencia de medición:	Anual

Fuente: El autor

Para disminuir los tiempos de entrega de los pedidos se propone una cultura para racionalizar el tiempo, desde los procesos estratégicos hasta los procesos misionales.

Para el objetivo de disminuir los productos no conformes se plantearon dos iniciativas: implementar la aplicación de las normas HACCP implementar nueva tecnología de empaque en la producción de arenas.

Tabla 18: Indicador: Implementación HACCP

Nombre del indicador:	Implementación HACCP
Fórmula:	$\frac{\text{Numerales cumplidos}}{\text{Numerales aplicables}} \times 100 \%$
Meta:	50%
Frecuencia de medición:	Anual

Fuente: El autor

Tabla 19: Indicador: Nueva tecnología de empaque

Nombre del indicador:	Nueva tecnología de empaque
Fórmula:	Compra de equipos nuevos de empaque
Meta:	100%
Frecuencia de medición:	Trimestral

Fuente: El autor

La disminución de los productos no conformes se logra a través de la implementación de nuevas tecnologías que permiten aislar los alimentos del ambiente y de la posible contaminación cruzada así mismo la implementación de un sistema HACCP garantiza la inocuidad de los alimentos y permite un fortalecimiento de la imagen de la empresa.

Para el objetivo de gestionar los procesos de la compañía a través de la plataforma SIIGO se plantean dos iniciativas promover en toda la compañía la utilización de la herramienta contable SIIGO que permite gestionar de manera óptima todos los procesos y subir a la plataforma las caracterizaciones de todos los procesos de la empresa.

Tabla 20: Indicador: Herramienta SIIGO

Nombre del indicador:	Uso de Herramienta SIIGO para gestionar los procesos
Fórmula:	$\frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total del personal}} \times 100 \%$
Meta:	100%
Frecuencia de medición:	Anual

Fuente: El autor

Tabla 21: Indicador: Caracterización de procesos

Nombre del indicador:	Caracterización de procesos
Fórmula:	$\frac{\textit{Procesos caracterizados}}{\textit{Total de procesos}} \times 100 \%$
Meta:	100%
Frecuencia de medición:	Anual

Fuente: El autor

Uno de los objetivos de este trabajo es brindar a la empresa Gesto Agro las herramientas para iniciar con una gestión por procesos de sus actividades, el software SIIGO permite gestionar los procesos por medio de herramientas tecnológicas lo que significa mayor eficiencia en la utilización de los recursos y la disminución de los reprocesos por errores humanos.

Para el objetivo de incentivar el desarrollo integral de los colaboradores se proponen dos iniciativas: implementar planes de capacitación y formación continua y ejecutar la evaluación de desempeño periódica para todos los colaboradores.

Tabla 22: Indicador: Capacitación del personal

Nombre del indicador:	Capacitación del personal
Fórmula:	$\frac{\textit{Capacitaciones programadas}}{\textit{Total de capacitaciones}} \times 100 \%$
Meta:	80%
Frecuencia de medición:	Anual

Fuente: El autor

Tabla 23: Indicador: Evaluación de desempeño

Nombre del indicador:	Evaluación del desempeño
Fórmula:	$\frac{\text{Calificación de desempeño total}}{\text{Calificación posible}} \times 100 \%$
Meta:	70%
Frecuencia de medición:	Anual

Fuente: El autor

Para fomentar el desarrollo integral de los colaboradores es necesario identificar las áreas de conocimiento específico donde hay más falencias e implementar un plan de capacitación anual que permita cubrir estos vacíos.

Los cuadros de los indicadores contienen los objetivos y metas a largo plazo, se establecen las formulas con las que se medirá el cumplimiento de los objetivos y la frecuencia con la que se hará esta medición.

4.2.4. Resumen de iniciativas.

El paso final en el diseño del Balanced Scorecard para la empresa Gesto Agro SAS se presenta el resumen de los objetivos de cada una de las 4 perspectivas y se incluyen las iniciativas que se implementaran para el cumplimiento de estos objetivos el resumen completo se presenta en la tabla 24.

Tabla 24: Cuadro de mando integral para Gesto Agro SAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	INDICADOR DE INICIATIVA
FINANCIERA	Aumento en un la rentabilidad anual comparada con el periodo de 2017	Nombre: Rentabilidad anual	Aumentar el número de clientes nuevos	Nombre: Clientes Nuevos
			Aumentar la cuota de ventas respecto al periodo anterior	Nombre: Cuota de ventas
CLIENTES	Disminuir las quejas recibidas por los clientes	Nombre: Quejas recibidas	Implementar un plan de sensibilización sobre la atención al cliente, para todos los colaboradores	Nombre: Atención al cliente
			Implementar un plan de respuesta rápida a las PQR	Nombre: Respuesta a quejas
CLIENTES	Disminuir la pérdida anual de clientes	Nombre: Pérdida de clientes	Permitir acceso preferente a los precios a clientes potenciales	Nombre: Precio Preferente
			Realizar seguimiento a todos los clientes	Nombre: Seguimiento a clientes
PROCESOS INTERNOS	Disminuir los tiempos de entrega de los pedidos	Nombre: Tiempos de entrega	Fomentar una cultura de racionalización horaria en los colaboradores	Nombre: Cultura de racionalización
			Optimizar la cadena de suministro	Nombre: Cadena de suministro

Tabla 24: Cuadro de mando integral para Gesto Agro SAS (Continuación)

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADOR OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVA	INDICADOR DE INICIATIVA
PROCESOS INTERNOS	Disminuir los productos no conformes	Nombre: Productos no conformes	Implementar la aplicación de las normas HACCP	Nombre: Implementación HACCP
			Implementar nueva tecnología de empaque en la sección de arenas	Nombre: Nueva tecnología
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Gestionar los procesos de la compañía a través de la plataforma SIIGO	Nombre: Plataforma Siigo	Promover el desarrollo y utilización de la herramienta SIIGO	Nombre: Herramienta Siigo
			Subir a la plataforma SIIGO la caracterización de todos los procesos	Nombre: Caracterización de procesos
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Incentivar el desarrollo integral de los colaboradores	Nombre: Desarrollo integral	Implementar planes de capacitación y formación continua	Nombre: Capacitación de personal
			Ejecutar evaluación de desempeño periódica	Nombre: Evaluación de desempeño

Fuente: El autor

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el fin de lograr los objetivos planeados en este trabajo de grado, se analizó la información obtenida a través de las entrevistas, la revisión documental y la observación de las actividades realizadas a diario en la empresa Gesto Agro SAS, con el fin de diseñar un proceso de dirección estratégica que le permita establecer las principales líneas a seguir en el corto y medio plazo para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa, para el análisis de la información se utilizaron diferentes herramientas de la ingeniería industrial como el análisis PESTEL, el análisis FODA y la construcción del Balanced Scorecard .

Se presentan los resultados en orden por cada una de las etapas propuestas en la metodología.

El análisis PESTEL muestra los aspectos que impactan por cada uno de los seis entornos analizados. Gesto Agro SAS por ser una compañía que importa sus materias primas se ve muy afectada por los cambios en la políticas de aranceles y por la fluctuación en el precio del dólar que impacta directamente en el precio de dólar. El cambio de gobierno en el año 2018 genera expectativas y especulaciones en la región lo que implica un estancamiento en la economía nacional.

La reglamentación para empresas productoras, emparadoras y comercializadoras de comida es un aspecto que genera una serie de requisitos legales que la empresa debe cumplir para poder realizar su actividad económica.

El análisis FODA muestra que la empresa tiene grandes fortalezas en el ámbito financiero y estructural lo que le permite afrontar un posible crecimiento del mercado, la empresa cuenta con convenios con supermercados de grandes superficies donde comercializan sus productos además de ser la mayor importadora de arenas sanitarias para gatos en Colombia.

Gesto Agro SAS ve en la implementación de la norma ISO 22000 una gran oportunidad que puede fortalecer su imagen como comercializador de alimentos para mascotas y para gestionar los procesos de una forma más organizada ya que una de sus debilidades en la falta de definición de los procesos.

Para la propuesta de los contenidos del direccionamiento estratégico se plantearon los componentes respecto a las necesidades y a los propósitos futuros de los directivos de la empresa.

Se propusieron ocho objetivos estratégicos y se plantearon dos iniciativas para que la empresa pueda lograr el cumplimiento de cada uno de ellos, se estableció el cuadro de mando integral para que la empresa haga el seguimiento al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

La realización de los objetivos anteriores le permiten a la empresa contar con el proceso de dirección estratégica con el fin de iniciar una gestión por procesos indispensable para la implementación de la NTC ISO 22000 y cumplir con varios de los requisitos de la NTC ISO 9001: 2015 como la identificación de los requisitos de las partes interesadas, la identificación de los requisitos legales aplicables a su actividad económica y la identificación de riesgos y oportunidades presentados en este trabajo de grado como matrices de identificación.

Este documento se entregara a las directivas de la empresa Gesto Agro SAS con el fin de que se empiece con el proceso de la implementación del diseño del proceso de dirección estratégica.

CONCLUSIONES

De la realización del análisis del contexto de la empresa Gesto Agro SAS se concluye que es una empresa que cuenta con la capacidad financiera y estructural que le permite cubrir gran parte del mercado nacional y ser proveedor de marcas propias de almacenes de grandes superficies.

La empresa no cuenta con una gestión documental que le permita documentar los procesos, llevar la trazabilidad de los lotes y la información de los clientes que es de gran importancia para cumplir con los estándares de calidad de los clientes.

Para iniciar con el proceso de implementación de la NTC ISO 22000 la empresa cuenta con los recursos financieros, estructurales y de personal, además los directivos de la compañía tienen la disposición para realizar el proceso.

De acuerdo a la información recolectada en la etapa del diagnóstico de la empresa se concluye que, aunque existen factores tanto internos como externos que se pueden aprovechar para el crecimiento de la organización, la empresa no los ha identificado y se están desaprovechando por la no identificación.

La implementación de las normas HACCP le permitirá a la empresa fortalecer sus relaciones comerciales con empresas como Jeronimo Martins y Koba que Colombia que le exigen la implementación de estas prácticas para la inocuidad de los productos

La aplicación de las iniciativas propuestas para la empresa Gesto Agro SAS le permitirá el cumplimiento de sus objetivos y alcanzar el horizonte estratégico deseado por sus directivos.

La divulgación del diseño de la misión, visión y objetivos con los que se determinó el horizonte estratégico de la empresa permite el compromiso de todos los colaboradores con el cumplimiento de los objetivos comunes.

La propuesta del Balanced Scorecard le permite a la empresa monitorear el avance de los objetivos estratégicos propuestos y las iniciativas permiten el alcance de las metas propuestas para cada uno.

RECOMENDACIONES

A los directivos de la compañía se les sugiere implementar el plan estratégico diseñado y propuesto de manera gradual para evitar posibles conflictos entre los trabajadores de la compañía.

Se sugiere a la empresa hacer la documentación necesaria para la trazabilidad de los lotes exigida por INVIMA con el fin de evitar el retiro total del producto en caso de que se presente algún problema con la inocuidad.

Así mismo se sugiere documentar la información recibida de las quejas por parte de los clientes para realizar el seguimiento correspondiente y dar una solución y respuesta efectiva al cliente.

Se recomienda difundir de manera clara la misión y visión de la compañía así mismo hacerla parte de la cultura organizacional.

Es hacer encuestas periódicas a sus clientes para identificar que necesitan y hacer los cambios pertinentes a los planes establecidos.

Se sugiere a la empresa realizar la gestión de sus procesos por medio del software SIIGO con el que cuentan y no es utilizado en su totalidad.

Es importante definir las tareas de los colaboradores a través de manuales de funciones y la elaboración de los perfiles de cargo.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Conrado. La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas 2000. En: Temas. Mayo- Agosto, 2000. vol.4, n.11, p 17-28.

ANDREWS, Kenneth. El concepto de la estrategia de la empresa. Madrid: Biblioteca de la empresa 1977.

ANSOFF, Igor. La estrategia de la empresa. Madrid. Biblioteca de la empresa. 1980

BAIDABE. Calila y Dimna, Barcelona. Nueva Acrópolis, 1991.

BARNEY, J. B. y WRIGHT, P. M. "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage". Human Resource Management, vol. 37. 1998

BENDELL, Tonny. Quality: Measuring and monitorin. E.E.U.U Century Business 1993

CASTELLANOS, Liliana; VILLAMIL, Luis y ROMERO, Jaime. Incorporación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control en la legislación alimentaria. En: Salud Publica. Septiembre, 2004. vol.6, n.3, p 289-301.

CERTO, Samuel. Dirección Estratégica. España, Milenio. Tercera Edición edición. 2005

CHAPMAN, Peter. Risk and the recognition of driving situations. CRC. EEUU. 2004

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos, McGraw Hill, Colombia 2004. p.228

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 3075. (29, Diciembre, 1997) Por el cual se dictan medidas sanitarias. Diario Oficial Bogotá, D.C, 1997. 77 p.

COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Decreto 60. (24, enero, 2001). Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación. Diario Oficial Bogotá, D.C, 2001 no 44.686. 8 p.

DESSLER, Gary. : Management. Leading people and organizations in the 21st century. Madrid: Ed. Prentice-Hall. 1998

DRUCKER, Peter, Gerencia en los tiempos difíciles, Editorial de bolsillo. España, 1980

FUENTES, Zenón. Las Armas del Estratega, México. Ediciones del Autor. 2002

GALLARDO, José. Administración Estratégica. Bogotá, ALFAOMEGA. 2005

HATTEN, Kenneth. Strategic Management: Analysis and Action. Boston, Boston University. 2012.

JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevan. Dirección Estratégica, Prentice- Hall, Madrid, 5° Edición 2001

KAPLAN, Robert y NORTON, David. The Balanced Scorecard. Boston. Michael Hammer. 1997

MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J.La dirección estratégica de la empresa. Barcelona: Ed. Ariel.1991

MINTZBERG, Henry. El proceso estratégico. Mexico. PrenticeHall, 2° Edición.1993

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. México. Grupo Editorial Patria 2° Edición. 2015

PORTER, Michael. Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. México, Editorial Grupo Patria Cultural S.A. 2002.

Regional Office for the Americas of the World Health Organization. 2017

ROUBELAT, Fabrice. Herramientas para el análisis prospectivo. España, Cuadernos de LIPS. 4° Edición. 2000

SALLENAVE, Jean-Paul. Gerencia y planeación estratégica, Bogotá: Grupo Editorial Norma, 1999

SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. Mexico. McGrawHill, Sexta Edición, 2014.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. México, Temas Gerenciales 10° Edición. 1997. 31 p

STEINER, George. Planeacion estrategica. Mexico. CECOSA, 1997, p. 20-21.

TABATONI, P. y JARNIOU, P: Les systèmes de gestion. Politiques et structures París: Ed. PUF.1975

TAYLOR, Frederick. Los Principios de la Administración Científica. EEUU. Harper & Brothers, 1985

THOMPSON, Arthur. Administracion estratégica. Bogota, 2013. McGrawHill, 16° Edición 1994

TRISCHLER, William. Mejora del valor añadido em los procesos. España. Gestion. 2000

ANEXO A

Entrevista para análisis PESTEL

Nombre	Carlos Sánchez
Cargo	Gerente
Fecha	Viernes 17 de agosto 2018

1. ¿Qué factores políticos en su región pueden generar oportunidades adicionales para la empresa Gesto Agro SAS?

- *La políticas de incentivos o para las Pymes*

2. ¿Cuáles son los factores políticos en su región que pueden generar riesgos adicionales para la empresa Gesto Agro SAS?

- *Las políticas económicas que el nuevo gobierno implemente*
- *Las elecciones presidenciales de este año serán cruciales para el desarrollo de cualquier actividad económica, porque generan incertidumbre.*

3. ¿Qué factores económicos en su región pueden generar oportunidades adicionales para la empresa Gesto Agro SAS?

- *No hay factores económicos que sean favorables para las empresas en este momento histórico.*

4. ¿Cuáles son los factores económicos en su región que pueden generar riesgos que afecten la empresa Gesto Agro SAS?

- *La reforma tributaria*
- *El precio del dólar*
- *El precio del petróleo*

5. ¿Qué factores sociales en su región pueden generar oportunidades adicionales para la empresa Gesto Agro SAS?

- *No hay factores sociales que sean favorables para las empresas en este momento histórico.*

6. ¿Cuáles son los factores sociales en su región que pueden generar riesgos para la empresa Gesto Agro SAS?

- *La cultura de la corrupción*
- *La delincuencia*
- *El escaso acceso a la educación*

7. ¿Qué factores tecnológicos en su región pueden generar oportunidades adicionales para la empresa Gesto Agro SAS?

- *Nuevos desarrollos tecnológicos para la industria alimentaria*
- *La reducción en los costos de producción por la implementación de nuevas tecnologías*

8. ¿Cuáles son los factores tecnológicos en su región que puede generar riesgos para la empresa Gesto Agro SAS?

- *El escaso cubrimiento de los avances tecnológicos en la región*

9. ¿Qué factores ecológicos en su región puede generar oportunidades para la empresa Gesto Agro SAS?

- *Aprovechamiento de los residuos en la producción*

10. ¿Qué factores ecológicos en su región puede generar riesgos para la empresa Gesto Agro SAS?

- *Las nuevas políticas ambientales*
- *Las políticas de racionalización energética*

11. ¿Qué factores legales en su región que puede generar oportunidades adicionales para la empresa Gesto Agro SAS?

- *La propiedad de las patentes de la comida para mascotas*
- *Las nuevas leyes para pymes*

12. ¿Qué factores legales en su región que puede generar riesgos para la empresa Gesto Agro SAS?

- *La no aplicación de la normatividad sobre salud y seguridad laboral*

ANEXO B

Formato entrevista para análisis DOFA

Nombre	Carlos Sánchez
Cargo	Gerente
Fecha	Viernes 17 de agosto 2018

Fortalezas:

¿Qué cosas son las que tu empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?

Tenemos fuertes lazos comerciales con grandes superficies como Cencosud

¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

Somos fuertes porque contamos con finanzas sólidas y somos los mayores importadores de arenas sanitarias para gatos en el país

¿Tu equipo está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Nuestro equipo está muy comprometido con las aspiraciones futuras de Gesto Agro SAS, porque siempre estamos apoyando su crecimiento personal

Debilidades:

¿Qué cosas son las que tu empresa no hace bien, incluso peor que otros?

La utilización de los espacios, aun que contamos con una gran infraestructura no hemos podido definir las áreas de producción y las áreas de almacenamiento además tenemos unos niveles muy altos de rotación del personal

¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?

El crecimiento exponencial no nos ha permitido hacer una organización correcta de las áreas y procesos y no hemos definido correctamente los cargos de la empresa.

¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Contamos con los recursos necesarios para implementar un sistema de gestión pero no los hemos asignado correctamente

Oportunidades:

¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?

El mercado de productos para mascotas crece exponencialmente en Colombia

¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

Nuestros productos son de vanguardia y están elaborados para satisfacer las necesidades de los integrantes más queridos de nuestra familia.

¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

El mercadeo digital es una fuente inagotable de oportunidades nos brinda muchas opciones para que las personas puedan conocer nuestro trabajo, por otro lado la aplicación de las normas HACCP nos abre muchas puertas ya que en la actualidad nuestros clientes como Koba y Jeronimo Mrtins están muy preocupados por la inocuidad de los productos que comercializan y exigen a sus proveedores la aplicación de estas normas.

Ambas compañías en su compromiso por trabajar con el crecimiento de las empresas colombianas brindas capacitaciones en temas de inocuidad a los integrantes de nuestra empresa.

Amenazas:

¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que tu empresa?

Los competidores en su afán de entrar al mercado están ofreciendo al publica precios muy bajos incluso podrían estar por debajo de su punto de equilibrio.

¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

El cambio continuo en la normatividad legal es un obstáculo recurrente, normatividad en el ámbito de salud y seguridad en la inocuidad de los alimentos y la tramitología para poder realizar nuestras actividades habituales.

El aumento en los aranceles es un factor que nos afecta directamente, Gesto Agro SAS importa todas sus materias primas.

¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

No, somos una empresa que está a la vanguardia del mercado de consumo de mascotas y expertos en suplir sus necesidades.

ANEXO C

TALLER PARA CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

Nombre	Carlos Sánchez
Cargo	Gerente
Fecha	Viernes 17 de agosto 2018

Enliste las actividades que realiza desde su proceso:

- Actividades: Es el conjunto de elementos secuenciales que conforman un proceso.
 - *Establecer la planeación estratégica mediante la identificación de los factores externos e internos.*
 - *Identificar acciones para mitigar los riesgos*
 - *Determinar y establecer los requisitos legales.*
 - *Establecer los requisitos del Sistema de Gestión*
 - *Divulgar la misión, visión, política y objetivos estratégicos.*
 - *Aprobar presupuestos, contratos e informes de objetivos y proyectos de mejora.*
 - *Realizar la revisión por la dirección*
 - *Divulgar los requisitos legales.*
 - *Ejecutar presupuesto.*
 - *Controlar los objetivos estratégicos*
 - *Análisis del acta de revisión por la dirección*
 - *Analizar y actualizar los riesgos del proceso*
 - *Analizar y actualizar los indicadores*
 - *Análisis de hallazgos de Auditorías Internas y Externas*
 - *Seguimiento a la eficacia de las acciones del plan de mejoramiento del proceso y del Mapa de Riesgos*
 - *Actualización de estadísticas e indicadores.*
 - *Actualización de la matriz de Riesgos con las acciones preventivas detectadas*

Para cada actividad identifique:

- Entradas: Una o más actividades puedes requerir un elemento para dar inicio a una actividad o proceso. Este proceso pasa a través de una transformación para convertirse en una salida.

- Salidas: Son los elementos transformados resultantes de un proceso. A menudo puede considerarse que la salida de proceso corresponde la entrada del siguiente.
- Clientes: Es quien recibe el elemento resultante del proceso.
- Recursos: Son los elementos con los cuales se llevan a cabo las actividades del proceso. No se transforman, pero son necesarios en el proceso.
- Proveedores: Suministran elementos necesarios para efectuar el proceso.
- Documentos: Información con medio de soporte relacionada al proceso.

Clasificar cada una de las actividades en el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar).

Factores externos e internos, Necesidad y/o requerimientos	Partes Interesadas	Gerente	P	Establecer la planeación estratégica mediante la identificación de los factores externos e internos.	Plan estratégico	Todos los procesos
Factores externos e internos que influyen en la organización.	Todos los procesos	Gerente	P	Identificar acciones para mitigar los riesgos	Matriz de riesgos	Todos los procesos
Normatividad legal vigente	Gobierno nacional	Gerente	P	Determinar y establecer los requisitos legales.	Matriz legal	Todos los procesos
Norma ISO 9001	Icontec	Gerente	P	Establecer los requisitos del Sistema de Gestión	Programa de auditoría	Gestión de calidad
Misión, Visión, políticas y Objetivos estratégicos	Dirección	Gerente	H	Divulgar la misión, visión, política y objetivos estratégicos.	Cartelera informativa	Todas la partes interesadas
Estados financieros, Balance general, Proyecciones, Planes de mejora,	Gerente administrativo	Gerente	H	Aprobar presupuestos, contratos e informes de objetivos y proyectos de mejora.	Presupuesto	Todos los procesos
Resultados de la auditorías internas	Gerente de Calidad	Gerente	H	Realizar la revisión por la dirección	Revisión por la dirección	Todos los procesos
Matriz legal	Dirección	Gerente	H	Divulgar los requisitos legales.	Informe de cumplimiento de requisitos	Todos los procesos

					legales	
Presupuesto	Dirección	Gerente	H	Ejecutar presupuesto.	Revisión por la dirección	Todos los procesos
Informes de objetivos estratégicos	Todos los procesos	Gerente	H	Controlar los objetivos estratégicos	Plan de acción de mejoramiento	Todos los procesos
Informe de la Revisión por la Dirección	Dirección	Gerente	V	Análisis del acta de revisión por la dirección	Oportunidades de mejora	Todos los procesos
Matriz de riesgos de procesos	Dirección	Gerente	V	Analizar y actualizar los riesgos del proceso	Seguimiento a los Riesgos Matriz de riesgos actualizados.	Todos los procesos
Indicadores	Dirección	Gerente	V	Analizar y actualizar los indicadores	Seguimiento a los riesgos	Todos los procesos
Informe de auditorías internas y externas	Gerente de Calidad	Gerente	V	Análisis de hallazgos de Auditorías Internas y Externas	Plan de mejoramiento	Todos los procesos
Planes de Mejoramiento Mapa de Riesgos	Dirección	Gerente	A	Seguimiento a la eficacia de las acciones del plan de mejoramiento del proceso y del Mapa de Riesgos	Evidencias de aplicación de las acciones del plan de mejoramiento y Mapa de Riesgos del proceso	Todos los procesos
Oportunidades de mejoramiento del análisis de Seguimiento	Dirección	Gerente	A	Actualización de estadísticas e indicadores.	Estadísticas e indicadores actualizados	Todos los procesos
Oportunidades de mejoramiento del análisis de Seguimiento	Dirección	Gerente	A	Actualización de la matriz de Riesgos con las acciones preventivas detectadas	Matriz de Riesgos Actualizados	Todos los procesos

Identifique para el proceso:

- Líder: Es el encargado responsable del proceso.
- Objetivo: Es el objetivo a lograr mediante la realización del proceso. Se compone de un verbo en infinitivo más la salida principal más los atributos.
- Alcance: Donde inicia y hasta dónde va el proceso.

Proceso: *Dirección estratégica*

Objetivo: *Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar el direccionamiento estratégico orientado al cumplimiento de las políticas, objetivos y estrategias en Gesto Agro SAS que permita el desarrollo económico y sostenible de la organización teniendo en cuenta el contexto interno y externo orientado a controlar los riesgos.*

Alcance: *Todos los procesos de la organización*

Autoridad: *Gerente*