



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE  
LA COMPAÑÍA COFEMA S.A.**

Johanna Andrea Mendoza Clavijo

Nancy Caterine Velásquez Patiño

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

17/10/2021

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE  
LA COMPAÑÍA COFEMA S.A.**

**Johanna Andrea Mendoza Clavijo**

**Nancy Caterine Velásquez Patiño**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Proyectos de Desarrollo Sostenible**

Directora:

Luz Marina Sánchez Ayala

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

10/12/2021

## Resumen

En el presente trabajo, a partir de los conceptos fundamentales de la Administración Estratégica, se realiza el Diseño de un Plan Estratégico para el Desarrollo Sostenible de COFEMA S.A., se ha desarrollado un trabajo de investigación haciendo uso de la bibliografía aplicable y articulando la labor de campo con el fin de identificar los referentes teóricos necesarios para el diseño del plan, realizar el análisis situacional externo e interno y proponer en el marco del desarrollo sostenible estrategias técnicas, económicas y ambientales que permitan mejorar la competitividad a la empresa COFEMA S.A.

COFEMA S.A, empresa donde se desarrolla el presente trabajo de grado, fue constituida con el objeto de “Desarrollo de actividades de fomento empresarial y/o comercial y/o de servicios de todo orden del sector agropecuario, en el departamento del Caquetá Colombia o en el exterior”, catalogada como mediana empresa. En este contexto, inicialmente se realiza la descripción del marco institucional, posteriormente se realiza el análisis del sector, de alta importancia, no solo por la demanda, sino por los impactos que se generan en los procesos y los ingresos económicos. En el marco contextual y conceptual, se aborda la estrategia, lo que permite avanzar hacia la administración estratégica, concepto en el cual se busca integrar las **dimensiones social, ambiental y económica**, para lograr un direccionamiento estratégico sostenible. Posteriormente, en este contexto se hace referencia al plan de intervención.

Una vez completada la aplicación de las herramientas de diagnóstico, con los resultados del instrumento aplicado se identifican las variables críticas, para el planteamiento del Plan Estratégico aunado con los resultados del diagnóstico externo, con el fin de que las estrategias generadas sean sostenibles para la Empresa. Se priorizan los resultados del análisis externo e interno y para la elaboración del plan, se aplica la matriz PEYEA y se diseña el plan, teniendo en cuenta cada una de las variables de estudio, para estas se plantean las iniciativas estratégicas, objetivos, metas, indicadores y responsables del cumplimiento.

**Palabras claves:** Estrategia, planeación, desarrollo sostenible, instrumentos, diagnóstico, económico, social, ambiental, análisis interno, análisis externo, plan estratégico.

### **Abstract**

In the current assignment, based on the fundamental concepts of Strategic Management, the Design of a Strategic Plan for the Sustainable Development of COFEMA S.A., is carried out, research work has been developed making use of the applicable bibliography and articulating the fieldwork, to identify the necessary theoretical referents for the design of the plan, to carry out the external and internal situational analysis and to propose in the frame of the sustainable development technical, economic and environmental strategies that allow improving the competitiveness to the company COFEMA S.A.

COFEMA S.A., the company in which this degree project is being carried out, was founded with the aim of "developing business and/or commercial promotion activities and/or services of all kinds in the agricultural sector, in the department of Caquetá, Colombia or abroad", classified as a medium-sized company. In this context, the institutional framework. It is worth noting that the sector is of high importance, not only because of the demand but also because of the impacts generated in the processes and economic income. In the contextual and conceptual framework, strategy is addressed, which allows progress towards strategic management, a concept that seeks to integrate the social, environmental and economic dimensions, to achieve a sustainable strategic direction. Subsequently, in this context, reference is made to the intervention plan.

Once the application of the tools of diagnosis had been completed, with the results of the instrument applied, the critical variables are identified for the Strategic Plan, together with the results of the external diagnosis, so that the strategies generated are sustainable for the company. Once the diagnosis phase is completed, the results of the external and internal analysis are prioritized and the SPACE matrix is applied to prepare the plan and the plan is designed, taking into account each of the study variables, for which strategic initiatives, objectives, goals, indicators and those responsible for compliance are proposed.

**Keywords:** Strategy, planning, sustainable development, instruments, diagnosis, economic, social, environmental, internal analysis, external analysis, strategic plan.

## Tabla de Contenido

1.	Introducción .....	10
2.	Objetivos .....	12
2.1	Objetivo General .....	12
2.2	Objetivos Específicos.....	12
3.	Justificación .....	13
4.	Marco Institucional .....	15
4.1	Presentación General de la Empresa .....	15
4.2	Referentes Estratégicos.....	15
4.3	Estructura Organizacional .....	17
4.4	Productos y Servicios Ofertados .....	19
4.4.1	<i>Plaza de Feria:</i> .....	19
4.4.2	<i>Planta de Beneficio:</i> .....	20
4.4.3	<i>Cuartos Fríos</i> .....	21
5.	Análisis del Sector .....	22
6.	Marco Contextual y Conceptual.....	26
6.1	Estrategia.....	26
6.2	Administración Estratégica.....	27
6.3	Desarrollo Sostenible .....	29
6.4	Planeación para el Desarrollo Sostenible.....	30
6.5	Direccionamiento Estratégico Sostenible .....	36
6.6	Plan de Intervención .....	36
6.7	Plantas de Beneficio .....	37
7.	Diseño Metodológico .....	40
7.1	Tipo de Investigación.....	40
7.2	Análisis Externo .....	40
7.3	Análisis Interno.....	41

7.4 Población, Muestra y Ficha Técnica .....	41
7.5 Identificación de las Variables.....	43
7.6 Instrumento de Medición .....	43
7.7 Validación del Instrumento de Medición.....	43
7.8 Procesamiento de Datos .....	44
7.9 Resultados y Definición del Plan .....	45
8. Diagnostico Externo .....	46
8.1 Análisis PESTEL .....	46
8.2 Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	53
8.3 Análisis Interno.....	54
9. Diagnóstico Organizacional.....	60
9.1 Procesamiento Estadístico de Datos .....	60
10. Plan Estratégico.....	77
10.1 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	78
11. Recomendaciones .....	87
12. Conclusiones.....	88
13. Referencias.....	89
Anexos.....	94
Anexo A. Instrumento de medición .....	94

### Tabla de Tablas

<b>Tabla 1.</b> Filosofía COFEMA S.A .....	16
<b>Tabla 2.</b> TLC de Colombia para el sector cárnico .....	23
<b>Tabla 3.</b> Ontología P5 .....	35
<b>Tabla 4</b> Clasificación plantas de beneficio. ....	37
<b>Tabla 5</b> Principales Normas que Rigen las Plantas de Beneficio Animal.....	38
<b>Tabla 6</b> Determinación del Tamaño de la muestra .....	42
<b>Tabla 7</b> Ficha Técnica Cuestionario .....	42
<b>Tabla 8</b> Identificación de Variables .....	43
<b>Tabla 9.</b> Evaluadores del Instrumento .....	44
<b>Tabla 10</b> Análisis PESTEL .....	52
<b>Tabla 11.</b> Análisis Cinco Fuerzas de Porter .....	53
<b>Tabla 12.</b> Matriz PCI COFEMA S.A.....	55
<b>Tabla 13.</b> Análisis Matiz PCI.....	56
<b>Tabla 14.</b> Tabla Evaluación de Factores Internos MEFI.....	59
<b>Tabla 15.</b> Diagnóstico de Planeación Estratégica – Área Administrativa.....	60
<b>Tabla 16.</b> Diagnóstico de Procesos de Gestión – Área Administrativa .....	62
<b>Tabla 17.</b> Diagnóstico de Factores Externos – Área Administrativa .....	63
<b>Tabla 18.</b> Diagnóstico de Aspectos Financieros – Área Administrativa .....	64
<b>Tabla 19.</b> Diagnóstico del Componente Social – Área Administrativa.....	64
<b>Tabla 20.</b> Diagnóstico del Componente Económico – Área Administrativa .....	65
<b>Tabla 21.</b> Diagnóstico del Componente Ambiental – Área Administrativa .....	66
<b>Tabla 22.</b> Diagnóstico del Componente Ambiental – Área Administrativa .....	67
<b>Tabla 23.</b> Diagnóstico del Decreto 1500 de 2007 – Área Administrativa .....	68
<b>Tabla 24.</b> Diagnóstico de Planeación Estratégica – Área Operativa .....	69
<b>Tabla 25.</b> Diagnóstico de Procesos de Gestión – Área Operativa.....	70
<b>Tabla 26.</b> Diagnóstico del Componente Social de Sostenibilidad – Área Operativa.....	71
<b>Tabla 27.</b> Diagnóstico del Componente Económico de Sostenibilidad – Área Operativa .....	71
<b>Tabla 28.</b> Diagnóstico del Componente Ambiental de Sostenibilidad – Área Operativa .....	71
<b>Tabla 29.</b> Diagnóstico del Decreto 1500 de 2007 – Área Operativa.....	73
<b>Tabla 30.</b> Percepción General Frente a las Variables.....	74

<b>Tabla 31.</b> Conclusiones del Diagnóstico.....	77
<b>Tabla 32.</b> Criterios de Ponderación Matriz PEYEA .....	79
<b>Tabla 33.</b> Plan Estratégico COFEMA S.A.....	81
<b>Tabla 34.</b> Lineamientos Plan Estratégico COFEMA S.A .....	85
<b>Tabla 35.</b> Presupuesto - Cronograma .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

### Tabla de Figuras

Figura 1. Organigrama COFEMA S.A. ....	18
Figura 2. Plaza de Ferias.....	19
Figura 3. Proceso de beneficio bovino .....	20
Figura 4. Estrategias Administrativas.....	26
Figura 5. Estrategias estándar.....	27
Figura 6. Interacción en el sistema .....	32
Figura 7. La guía de referencia de GPM .....	34
Figura 8. Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter .....	53
Figura 9. Matriz PEYEA .....	80



## 1. Introducción

La cadena de valor de la carne y los productos cárnicos abarca desde la cría y levante de ganado hasta la producción de carne fresca, refrigerada o congelada, o derivados cárnicos. (López Ramírez & García Cáceres, 2020) indican que las plantas de beneficio hacen parte del segundo eslabón de la cadena cárnica y son las encargadas del beneficio, almacenamiento, comercialización y expendio de carne. Señalan, además, citando datos de DANE (2012) que los principales frigoríficos en Colombia son: Camagüey-Galapa en Barranquilla, Ceagrodex en Neiva, Central Ganadera en Medellín, Cofema en Florencia (Caquetá), Coolesar en Valledupar (Cesar) y Efege en Bogotá.

En este estudio se realiza el Diseño de un Plan Estratégico para el Desarrollo Sostenible de la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales, COFEMA S.A, registrada ante Cámara de Comercio de la ciudad de Florencia Caquetá el 23 de octubre de 1981 como sociedad anónima, con el objetivo de atender las necesidades de la ciudad de Florencia con relación al consumo local de sacrificio de ganado bovino.

COFEMA S.A es la única empresa agroindustrial del sur del país. En el año 2016 con el fin de dar cumplimiento al decreto 1500 de 2007, que establece el reglamento técnico por el cual se crea el sistema oficial de inspección, vigilancia y control de la carne, los productos cárnicos comestibles y todos los derivados cárnicos destinados para el consumo humano, (Ministerio de Ambiente, 2007), suscribió ante el INVIMA un plan gradual de cumplimiento (PGC) que consistió en una autoevaluación de la Compañía para determinar su nivel de acatamiento de las nuevas normas, y la presentación de unas acciones graduales de mejoramiento, aprobada esta propuesta se recibió autorización sanitaria condicionada para funcionar en el período de transición, planteado inicialmente a dos (2) años. (Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A., 2019)

La Compañía dio inicio al cumplimiento del plan con la actualización de los programas sanitarios, no obstante, en el primer año debido a la no disponibilidad de flujo de caja fue imposible dar inicio a la realización de obras civiles, en el segundo año se terminó la actualización de los programas y así se superó el 50% del cumplimiento del plan, adicionalmente dio inicio a algunas obras civiles.

En octubre de 2019 se emite por parte del INVIMA la (Resolución 49081, 2019), la cual establece los lineamientos para la emisión del concepto sanitario para el funcionamiento de las plantas de beneficio de las especies bovina, porcina y aviar; desposte y desprese. A partir de la citada fecha, entonces quedan obsoletos los PGC y se inician las visitas con enfoque de riesgo para el funcionamiento de las plantas de beneficio.

Desde el año 2016 COFEMA viene intentando cumplir con los requerimientos establecidos en el decreto 1500 de 2007, ya que los efectos de no dar cumplimiento a este y no generar estrategias para su sostenibilidad, resultan en el riesgo de no consolidarse como industria y mantener su categoría de planta nacional, además de su pérdida de competitividad, lo que conlleva a que la Compañía tenga que reestructurar sus procesos administrativos, técnicos, ambientales y financieros, a fin de ajustarse a la normatividad vigente y mejorar su competitividad, enmarcada en los principios de desarrollo sostenible lo que le permitirá mejorar su eficiencia y acceder a nuevos mercados, para ello requiere de la estructuración de un plan estratégico como herramienta de gestión para alcanzar las metas previstas.

Es por ello, que a partir de un diagnóstico estructurado desde el diligenciamiento de un instrumento de recolección de información, la aplicación de entrevistas y la ordenación sistemática de los datos, se identificaron los factores estratégicos del entorno, las oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo de la Compañía y por ende en el cumplimiento de sus metas e indicadores, para ello se utilizaron instrumentos como el análisis PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Porter, elaboración del Perfil de Capacidad Interna (PCI), elaboración de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), a partir de estos análisis se construyó la matriz PEYEA y se estructuró el Plan para el desarrollo Sostenible de COFEMA S.A

## **2. Objetivos**

### **2.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para el desarrollo sostenible de la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios que posibiliten el diseño de un plan estratégico para el desarrollo sostenible de la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A.

Realizar un análisis situacional externo e interno, que permita conocer la situación actual de la empresa COFEMA S.A en relación con su direccionamiento estratégico y el cumplimiento del Decreto 1500 de 2007.

Proponer en el marco del desarrollo sostenible estrategias técnicas, económicas y ambientales que permitan mejorar la competitividad de la empresa COFEMA S.A.

### 3. Justificación

Colombia ocupa el tercer lugar en la producción de carne de América del Sur. En Colombia, la ganadería es un sector económico importante, con un impacto en el PIB pecuario de alrededor del 48,7%, un impacto en el PIB agrícola del 21,8% y un impacto en el PIB del 1,4%. La industria ganadera de Colombia es 2,1 veces la de la industria avícola, 3 veces la de la industria del café, 3,1 veces la de la floricultura, 4,4 veces la de la industria porcina, 5,3 veces el sector bananero y 8 veces el sector palmicultor. Además, el sector creó 810.000 empleos directos, lo que representa el 6% de la tasa de empleo nacional y el 19% de la tasa de empleo agrícola (Federación Colombia de Ganaderos, 2017).

El sector de los frigoríficos forma parte del segundo eslabón de la cadena de valor de la carne, se encarga de sacrificar el ganado y luego dividirlo en los denominados productos comestibles y subproductos no comestibles. En Colombia son principalmente proveedores de servicios, por lo que la transferencia de nuevos productos desde los mataderos a los distribuidores mayoristas y minoristas la realizan en gran medida los propios comerciantes. Además, existen dos tipos principales de mataderos: públicos y privados. La escala y la utilización de la capacidad de este último son diferentes del primero porque la capacidad de sacrificio de las empresas privadas es mucho mayor (López Ramírez & García Cáceres, 2020)

Para dimensionar el aporte de la ganadería bovina a la economía departamental, vale la pena resaltar el inventario bovino. Según datos de Torrijos Rivera, (2020) en el año 2020 el tamaño del ható fue de 2.160.420 cabezas de ganado distribuidas en 21.291 predios. Este inventario corresponde al 7,6% de la población bovina a nivel nacional, lo que sitúa al departamento en el tercer lugar, después de Antioquia y Córdoba.

Así mismo, Enciso et al. (2018) citan a COFEMA S.A como uno de los principales actores en el eslabón de transformación de la cadena cárnica en el departamento del Caquetá, siendo COFEMA S.A la única feria a nivel departamental donde se realiza la comercialización de ganado en pie.

Referente a las plantas de beneficio indican:

En la actualidad, en relación con dichas plantas, en el departamento existen 16 PBA, de las cuales solo se encuentran funcionando seis (6) según el informe del INVIMA al 31 de mayo de

2017. De estas seis plantas, solo COFEMA está categorizada para consumo a nivel nacional, con un sacrificio promedio mes de 1.700 reses, lo que representa una utilización del 42% de la capacidad instalada. Al mismo tiempo, COFEMA es la empresa con mayor adelanto frente al cumplimiento del Decreto 1500 de 2007, con inversiones que llegan a los COP\$6.000 millones (M. Chávez, comunicación personal, 11 de mayo de 2017). Esta empresa realiza el 60% del sacrificio legal en la región, del cual el 80% se destina para el abastecimiento de la región y el 20% con destino a mercados del resto del país (p. ej., Tolima y Huila) (Enciso et al., 2018, p-38)

Evidenciando, la importancia que la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales representa para la economía Caquetense y para la seguridad alimentaria de la región al permitir el consumo de un alimento inocuo y en condiciones sanitarias aptas para el consumo humano.

La intervención en el nivel estratégico de una empresa como COFEMA S.A con un alto impacto ambiental, económico y social beneficia las proyecciones en el marco del desarrollo sostenible del país, partiendo de la base de la planeación y de las acciones a pequeña escala, teniendo en cuenta que las acciones individuales influyen de forma positiva y se van sumando a este gran proceso.

En la planeación para el desarrollo sostenible, eje central en el que se fundamenta el programa de estudios cursado, es primordial el papel de las acciones que se toman desde las empresas con el fin de que estas se encuentren alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible y la planeación del territorio, ya que, al hacer parte de un sistema, cada acción individual impacta en el entorno en diferente magnitud e intensidad.

La industria en la cual se desarrolla el proyecto hace parte de un sector con alto impacto en el país, “en la actualidad el sector estratégico de los frigoríficos cárnicos en Colombia compuesto por los eslabones del ciclo bovino, transformación, transporte, comercialización y consumo, tiene deficiencias en sus procesos y en sus tecnologías de producción limpia” (Acero, Riaño, & Cardona, 2017), por lo cual abordar el plan estratégico con proyección a la implementación de acciones para el desarrollo sostenible, no solo permitirá el cumplimiento de la normatividad que le rige, sino también la búsqueda del equilibrio económico, ambiental y social, que finalmente incide en la sostenibilidad de la empresa, la región, el país.

## 4. Marco Institucional

### 4.1 Presentación General de la Empresa

La Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales S.A., fue matriculada en la cámara de comercio de Florencia el 23 de octubre de 1981 con el objeto social de “Desarrollo de actividades de fomento empresarial y/o comercial y/o de servicios de todo orden del sector agropecuario, en el departamento del Caquetá Colombia o en el exterior”. En total 89 personas conforman la planta de personal, catalogada como mediana empresa.

El fin de COFEMA es explotar y comercializar los subproductos derivados del sector agropecuario, integrar y desarrollar todas las actividades que comprende este sector; y la estrategia general establecida por la empresa para tal fin, se enfoca en el fortalecimiento de los procesos de producción, industrialización y comercialización en el departamento y fuera de él, para así convertirse en eje del desarrollo sostenible del Caquetá. Teniendo en cuenta esta estrategia COFEMA S.A definió las unidades de negocio afines a su objeto: plaza de ferias y planta de beneficio. (COFEMA, 2019)

En lo que respecta a los ingresos, la compañía, registra ingresos operacionales de 5.303.267.112 millones e ingresos no operacionales de 165.407.363.79 en el 2020 y los indicadores financieros con corte a 31 de diciembre de 2020 evidencian una situación actual positiva para el desarrollo, crecimiento y ubicación de la empresa como referente en el sector (COFEMA, 2020).

### 4.2 Referentes Estratégicos

En la **Tabla 1** se describen la Misión y la Visión de COFEMA S.A., que son los principales referentes estratégicos de la compañía, en la actualidad.

**Tabla 1.** Filosofía COFEMA S.A

<b>Misión</b>	<b>Visión</b>
<p>La misión de COFEMA S.A., es lograr plena satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, proveedores y accionistas, mediante la implementación de tecnología aplicada y métodos para el mejoramiento continuo en la calidad de productos y servicios, buscando el cubrimiento de todas las etapas que involucran la promoción, industrialización, comercialización y el aprovechamiento de eventos y de los productos de la industria ganadera, contribuyendo especialmente en los procesos de industrialización de productos y subproductos proyectándonos con una filosofía de cambio e innovación que será una constante.</p> <p>Debemos identificar y dirigir nuestros mercados orientándonos hacia la comercialización, prestación del servicio e industrialización de productos para obtener altos índices de gestión empresarial, con un marcado sentido de excelencia total.</p>	<p>"Seremos una Compañía con un liderazgo que incremente la calidad en los servicios y productos de la industria cárnica, aplicando tecnologías para satisfacer las necesidades de los clientes".</p> <p>Consolidaremos el manejo pecuario enfocado a perfeccionar y ampliar la comercialización e industrialización de los productos y subproductos derivados de bovinos y porcinos penetrándonos plenamente en el mercado nacional, buscando estar preparados para cuando en el mercado internacional nos brinden condiciones para intervenir el mismo. De manera preferente, considerando las políticas de integración, propiciaremos el intercambio comercial con los países de la Cuenca Amazónica.</p> <p>Nos vemos fortaleciendo nuestras alianzas estratégicas con empresas regionales y nacionales para aprovechar efectos sinérgicos en negocios o mercados específicos.</p> <p>Nos vemos como una empresa que hace partícipe de sus procesos a clientes internos y externos, haciéndolos sentir parte esencial de la misma, para que se respire un ambiente de compromiso y pertenencia, en el cual, todas las partes resultan beneficiadas.</p> <p>Seremos una empresa flexible a los cambios con unas metas fijas de mejoramiento continuo a nivel de toda la empresa.</p> <p>El centro de costos de planta de beneficio atiende como mercados fidedignos los municipios de Florencia y Belén de los Andaquies en el departamento del Caquetá, los municipios de Acevedo, Pitalito, Tarquí, Timaná, Guadalupe en el Departamento del Huila, y Cali en el Valle del Cauca, resaltando que COFEMA es la única planta nacional en el departamento del Caquetá.</p> <p>La producción de la planta se divide en un 65% para los municipios en Caquetá, un 15% para el Huila y el 20% restante para el Valle del Cauca. De los despojos generados por la planta se alimenta el centro de costos de subproductos, en el cual se produce harina de sangre y carne, sebo industrial, abono orgánico y bilis concentrada, los cuales se comercializan hacia el interior del país para usos industriales principalmente en las plantas ubicadas en el departamento del Huila.</p>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores basado en informes de COFEMA S.A

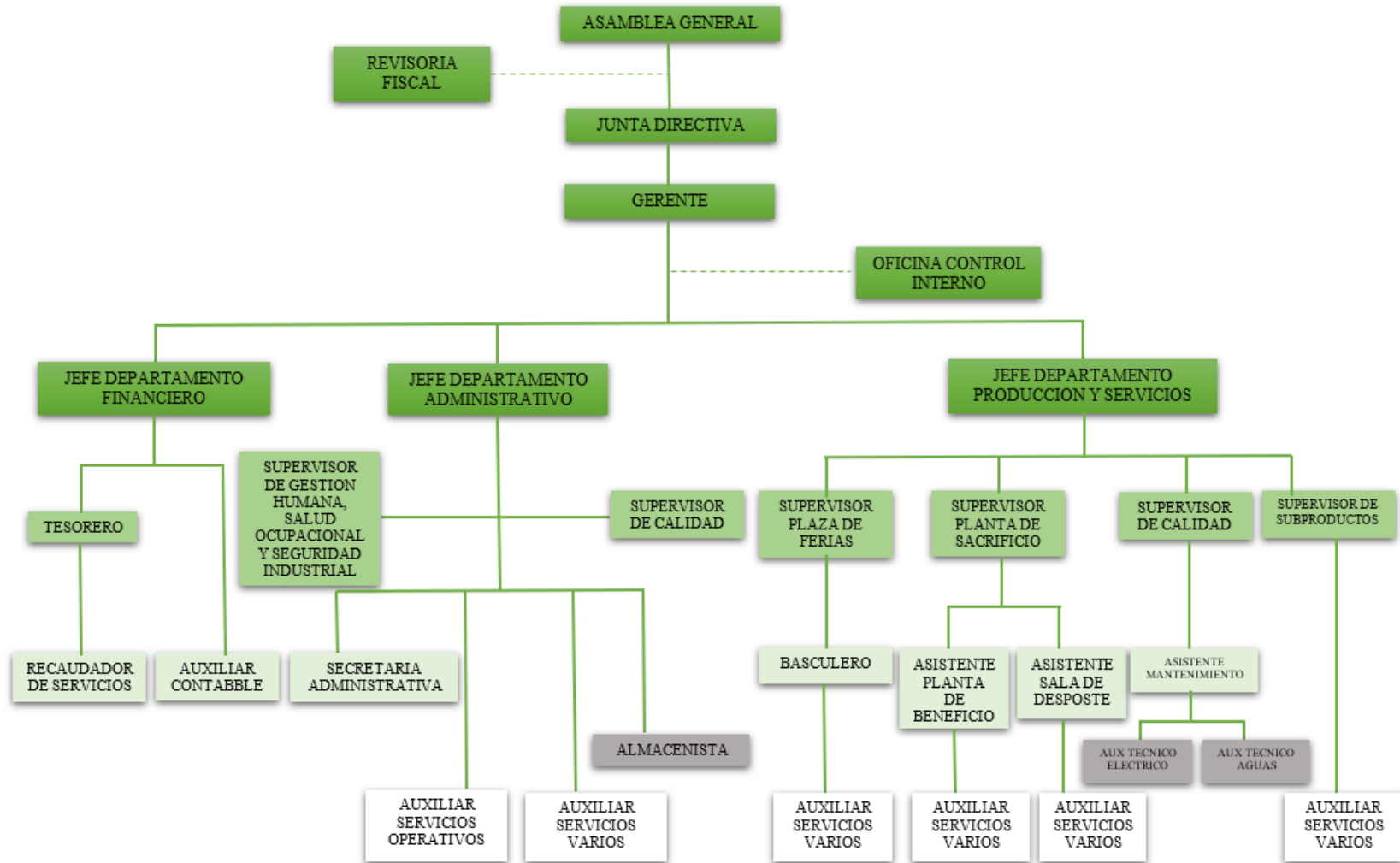
### 4.3 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es funcional jerárquica. En la Compañía trabajan ochenta y una personas en total, en donde se agrupan los equipos por áreas: administrativa, financiera y de producción y servicios, esta última con enfoque operativo. Cada área está a cargo de un jefe de departamento, quienes a su vez se apoyan en los supervisores de área para cumplir con las principales actividades de acuerdo con las unidades de negocio. Constituyéndose así en una estructura vertical en la medida que cada grupo funcional dentro de la Compañía está integrado verticalmente desde la parte inferior hasta la parte superior.

De acuerdo con la información relacionada por departamentos de la empresa, en la **Figura 1**, se presenta gráficamente la estructura organizacional en el ORGANIGRAMA, evidenciando la intervención de la asamblea general, la junta directiva, los niveles de mando, incluyendo direcciones, supervisiones y toda la estructura operativa de acuerdo con las unidades de negocio.



**Figura 1.** Organigrama COFEMA S.A.



**Fuente:** Elaboración propia de los autores basado en informes de COFEMA S.A.

#### 4.4 Productos y Servicios Ofertados

En un área de 34 hectáreas se encuentra el mayor complejo agroindustrial del departamento de Caquetá, una región que ocupa el segundo lugar con el mayor inventario ganadero del País. En la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales S.A COFEMA, se cuenta con tres áreas de producción y prestan los siguientes servicios:

##### 4.4.1 Plaza de Feria:

Este servicio destina un espacio de 25 hectáreas para la comercialización de bovinos vivos, porcinos y feria agroindustrial, en un entorno adecuado, controlado, con todos los requerimientos técnicos para facilitar cualquier transacción.

COFEMA S.A cuenta con setenta y dos (72) corrales para una capacidad aproximada de cuatro mil (4000) bovinos y cuatrocientos (400) porcinos con pasarelas de observación y suministro de agua para los animales con destino a sacrificio o a la comercialización en pie.

**Figura 2.** Plaza de Ferias



**Fuente:** Elaboración propia de los autores basado en informes de COFEMA S.A.

El área de Plaza de Ferias ofrece desembarcaderos, embarcaderos y tres (3) básculas digitales para el pesaje individual de bovinos vivos y una (1) báscula para porcino en pie, como se presenta en la

**Figura 2.**

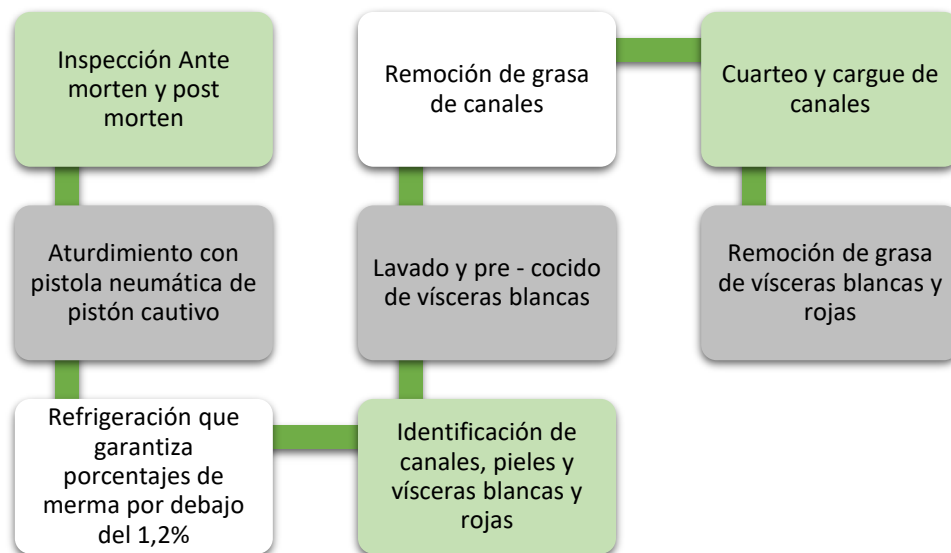
Semanalmente, ingresan y se comercializan en promedio 2.100 vacunos de los cuales el 50% es sacrificado en el frigorífico y el resto es comercializado en pie para otras ciudades del país, provenientes de distintas zonas ganaderas del departamento del Caquetá, especialmente de San Vicente del Caguán, Puerto Rico, el Doncello, El Paujil, Solano, Curillo y Cartagena del Chaira.

**4.4.2 Planta de Beneficio:**

La planta de beneficio bovino de la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales S.A, cuenta con una capacidad de doscientas (200) reses diarias en un turno de ocho (8) horas.

El proceso de beneficio bovino permanece bajo continua vigilancia y control de médicos veterinarios del INVIMA. El servicio de beneficio de bovinos inicia desde las 12:00 m de lunes a sábado, hasta la terminación del proceso de faena. Las actividades utilizadas en el proceso de beneficio bovino se llevan a cabo de acuerdo con la **Figura 3:**

**Figura 3.** Proceso de beneficio bovino



**Fuente:** Elaboración propia de los autores basado en informes de COFEMA S.A.

#### **4.4.3 Cuartos Fríos**

La Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales S.A cuenta con siete (7) cavas de refrigeración que dan una capacidad de almacenamiento de trescientos cuarenta (340) canales. Las cavas están diseñadas para garantizar niveles de merma por debajo del 1,2% y despachar canales a 0 °C para refrigeraciones cercanas a 30 horas. Adicionalmente cuenta con básculas para pesaje.

#### **4.4.4 Productos**

La Compañía de Fomento empresarial y mercados agroindustriales “COFEMA” S.A. con el fin de darle un aprovechamiento e impulsar el empleo, genera la transformación de subproductos tales como:

1. Producto harina de sangre- carne
2. Producto Sebo fundido o industrial
3. Bilis concentrada
4. Compostaje (cálculos deshidratados – cascos y cuernos deshidratados)

## 5. Análisis del Sector

En los sectores de la economía, las actividades de COFEMA S.A hacen parte de los tres sectores: primario, secundario y terciario, por incluir productos (desde la obtención del producto y su transformación) y servicios, cabe anotar que el sector agroindustrial es de alta importancia, no solo por la demanda, sino por los impactos que se generan en los procesos y los ingresos económicos. Dentro de los procesos que se desarrollan en COFEMA S.A, el principal corresponde a la planta de beneficio, que puede definirse como todo establecimiento en donde se benefician las especies de animales que han sido declarados como aptas para el consumo humano y que ha sido registrado y autorizado para este fin (INVIMA, 2016).

Teniendo en cuenta el concepto relacionado y la importancia de la calidad de los productos para consumo, es importante resaltar que Colombia es miembro de la OIE (Organización Mundial de Sanidad Animal) por lo tanto debe cumplir con todos los requisitos, para las enfermedades como la aftosa, la peste bovina, la perineumonía contagiosa bovina y la encefalopatía espongiforme bovina (EEB), como lo establece la OIE. Por ello y de acuerdo con lo expuesto por Jaramillo Gaitan & Alvarez Castaño (2015), con el objeto de mejorar la actividad tanto mayorista como minorista de comercialización de productos cárnicos y ampliar su actividad para determinados productos y servicios, el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Salud y Protección Social expide normas que buscan velar por el bienestar de todos los consumidores del sector cárnico.

Las normas en el sector son expedidas, con el fin de asegurar el abastecimiento y la inocuidad de la carne, y además buscando atacar de manera directa la ilegalidad; el 29 de octubre de 2019 el Ministerio de Salud y proyección social expidió el Decreto 1975, el cual modifica el Decreto 1500 de 2007. El decreto 1975 de 2019 define los lineamientos para la reclasificación de las plantas de beneficio ubicadas en los Municipios de categoría 5 y 6, con el fin de poder convertirlas en plantas de autoconsumo. Se espera que la entrada en vigencia de esta nueva ley contribuya a disminuir los índices de clandestinidad en el país.

Colombia cuenta con el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y ha fijado los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en la producción primaria, beneficio,

desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación de carne, buscando contribuir a una mayor competencia en el mercado y según la Federación Colombia de Ganaderos (2017), en su informe Dificultades y Propuestas para el Aprovechamiento de los TLC en el Sector Cárnico Colombiano, señala acorde a los datos presentados en la **Tabla 2** que se tienen los siguientes tratados internacionales para exportación de carne:

**Tabla 2.** TLC de Colombia para el sector cárnico

PAIS	CONDICIONES DEL TLC
<b>Estados Unidos (Categorías de desgravación de productos cárnicos)</b>	Tocino de cerdo y despojos, reducción de 15% de arancel a 0; Contingentes: Carne de res la desgravación comienza en 2.100 toneladas y sube un 5% anual en volumen hasta queda ilimitado en el año 10; Lineal: Cortes de cerdo se desgravarán linealmente a 5 años iniciando en el 30%.
<b>Unión Europea</b>	Contingentes sin arancel de 5.600 toneladas en carne deshuesada. El contingente crece 560 ton. cada año. Inició en 2013.
<b>MERCOSUR</b>	Desmante de aranceles en carne en 12 años. A partir de 2017 libre acceso para Colombia. Inició en 2005.
<b>Chile</b>	Cupo anual recíproca de 3.000 toneladas. Arancel de la cuota de 0%. Crecimiento anual de 10% del cupo. Inició en 2009.
<b>México</b>	Contingente de 3.000 toneladas sin arancel en carne de bovino, que crecen 10% hasta el año 11. Fuera del contingente, el arancel no se desgrava. Inició 2011
<b>Canadá</b>	Acceso inmediato en carne de bovino
<b>Corea del Sur</b>	Contingente de 9.900 toneladas con crecimiento anual de 2% y una desgravación a 19 años. Inició 2016
<b>Panamá</b>	Contingente de 1.000 toneladas sin arancel con crecimiento anual de 350 toneladas hasta llegar a 5.000. Fuera del contingente se mantiene el arancel de Nación Más Favorecida
<b>Israel</b>	Se consolidó el 0% de arancel para carne congelada y se obtuvo un cupo de 500 toneladas con 0% arancel para carne refrigerada
<b>Suiza</b>	Carne de bovino en canal y deshuesada, se excluyó de la negociación

**Fuente:** Elaboración propia de los autores basado en Federación Colombiana de Ganaderos (2017)

La Oficina de Planeación y Estudios de Fedegan, señala además que a través de diferentes acuerdos de apertura de mercados se ha exportado carne colombiana a Chile, Rusia, Egipto Hong Kong, Líbano, Jordania, Arabia Saudita, Libia, Emiratos Árabes, Vietnam, Qatar, Macao, Gabón, Irak, Perú, Congo, Malta, Costa de Marfil, Guinea Ecuatorial, Liberia, Georgia, Sierra Leona y Aruba (FEDEGAN, 2021)

Respecto a la perspectiva económica en el sector, según la Federación Colombia de Ganaderos (2021), en el documento Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano (2020 -2021), debido a la recuperación del estatus sanitario del país en febrero de 2020, se incrementó la demanda de carne de bovino a nivel internacional y esto ha generado una tendencia al alza en el precio del ganado. En 2020 el precio promedio del novillo fue de \$4.671 por kilo, equivalentes a un 7% más de lo reportado en 2019, cuando se registró un valor promedio de \$4.378 por kilo. En enero de 2021, el precio del novillo gordo fue de \$5.030 por kilo en pie en promedio, y en agosto del mismo año se registró a \$6.664 por kilo en pie, previendo que esta tendencia continúe en aumento.

La Federación Colombiana de Ganaderos (2021), destaca el buen comportamiento que ha tenido el precio del ganado flaco desde el año 2019, el cual ha incrementado un 45,2% al pasar de \$4.728 por kilo en pie en enero de 2021 a \$6.867 por kilo en pie en agosto del mismo año. Este incremento en los precios se debe a la dinámica de los mercados mundiales de la carne y se refleja así mismo en los precios internacionales, señalando por ejemplo que el precio promedio por kilo de novillo gordo en pie en Colombia de enero a septiembre de 2021 ha sido de US\$1,64 por kilo, equivalente a 32% más que lo registrado en el mismo período del 2020.

Igualmente, la Federación Colombiana de Ganaderos (2021) señala que, a pesar de las adversidades y dificultades económicas en todo el mundo, el sector cárnico bovino colombiano tuvo un comportamiento muy positivo en cuanto a las exportaciones de carne de res y animales en pie. Las exportaciones de carne de res y bovinos en 2020 tuvieron un comportamiento récord, llegando a los US\$267 millones equivalentes a un 102% más de lo exportado en 2019, cuando las ventas en el exterior sumaron US\$132 millones.

A septiembre de 2021 el país había exportado 40.860 toneladas de carne (incluidos los despojos), siendo Rusia con 8.366 toneladas el principal destino, seguido por Egipto con 6.894 toneladas, Chile con 6.489 toneladas, Hong Kong con 4.289 toneladas y Líbano con 4.171 toneladas, los cinco principales mercados de destino a los que llegó este producto.

Respecto a las exportaciones de ganado en pie de enero a septiembre de 2021 se han exportado en total 172.989 cabezas de ganado, equivalentes a un 8,4% más de lo exportado el año pasado en el mismo periodo. Aquí los principales destinos fueron Egipto e Irak, con 92.054 y 44.254 cabezas

respectivamente (FEDEGAN, 2021) La Federación Colombia de Ganaderos también indica que en 2020 en Colombia se produjeron 743 mil toneladas de carne de bovino de origen formal, equivalentes a 3,3% menos de lo reportado en 2019, cuando en total se produjeron 769 mil toneladas.

FEDEGAN (2021) respecto al consumo per cápita, informa que en el año 2020 los colombianos consumieron 17.1 kilos/hab. de carne de res convirtiéndose en el año de menor consumo en la última década, frente a 18,6 kilos/hab. Consumidos en el año 2019 y los 18,2 kilos/hab. que se reportaron en el año 2018. En comparación al consumo de productos sustitutos, la misma fuente señala que el consumo para carne de pollo en el año 2020 fue de 33.7 kilos/hab., para el año 2019 fue de 35.6 kilos/hab. Mientras en el año 2018 había sido de 33,8 kilos/hab. Respecto al consumo de carne de cerdo indica que el consumo en el año 2020 fue de 10.8 1 kilo/hab., en el 2019 fue de 11,1 kilo/hab. Y en el año 2018 de 10 kilos/hab. Por último, el consumo de carne de pescado paso de 8.4 kilos/hab. en 2018, 8.7 kilos/hab. en 2019 a 7.7 kilos/hab. en el 2020.

Respecto a los requisitos sanitarios, estos se encuentran definidos en la Resolución 240 de 2013 la cual establece los estándares de ejecución sanitaria para las plantas de beneficio animal de categoría nacional, respecto a localización y accesos, diseño y construcción, sistemas de drenajes, ventilación, iluminación, instalaciones sanitarias, instalaciones, equipos y utensilios.

A nivel general uno de los ítems más importantes en el proceso de las plantas de beneficios, es que el sistema de refrigeración garantice el mantenimiento de la temperatura reglamentada para los productos; los equipos deben estar diseñados y contruidos de tal manera que se evite el contacto del alimento con cualquier superficie. Los equipos y utensilios deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como utilizar agentes de limpieza y desinfección.



## 6. Marco Contextual y Conceptual

### 6.1 Estrategia

Las estrategias consisten en el medio a través del cual las empresas logran los objetivos planteados, de acuerdo con Fred R. & Forest R. (2017) las estrategias son planteadas y aprobadas a través de la alta dirección, ya que a estas se asignan recursos y frente a su cumplimiento es posible evaluar el comportamiento de la empresa en el tiempo. Las estrategias alternativas a aplicar en las empresas se referencian en la **Figura 4**.

**Figura 4.** Estrategias Administrativas

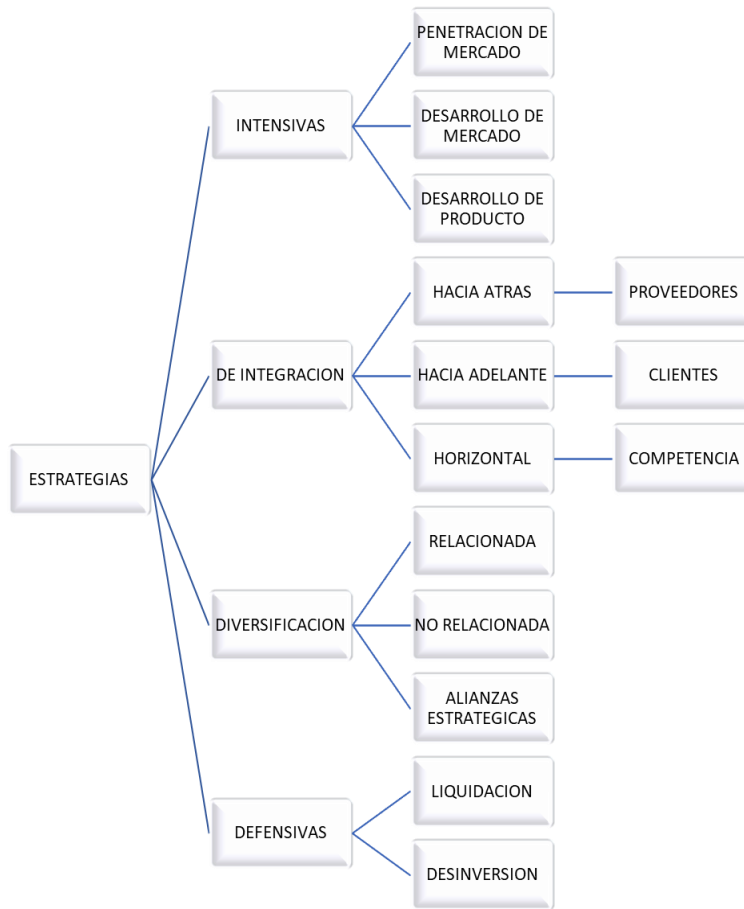


**Fuente:** Elaboración propia de los autores basado en Fred R. & Forest R. (2017)

Según Fred R. & Forest R. (2017) es importante destacar la importancia de intervención en la formulación de estrategias desde todos los niveles, si bien se destaca el planteamiento y aprobación por parte de la alta dirección; la participación de los niveles básicos e intermedios es también fundamental, ya que el conocimiento y compromiso del plan estratégico para su adecuada ejecución y cumplimiento, debe ser transversal a toda la empresa, además este debe tener en cuenta todas las áreas, como son finanzas, marketing, investigación y desarrollo, manufactura, sistemas de información, recursos humanos y en general todas las áreas de funcionamiento establecidas.

En la **Figura 5**, se presenta esquema de las estrategias estándar, análisis específico de las estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas.

**Figura 5.** Estrategias estándar



**Fuente:** Elaboración propia de los autores basado en Fred R. & Forest R. (2017)

### 6.2 Administración Estratégica

Según Chiavenato (1999), administrar *“es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia”*. Por este motivo, las metas de la organización deben determinarse en la etapa de planificación, y se debe seleccionar el método más adecuado para lograrlas, de esta manera se pueden identificar los factores críticos que pueden afectar el cumplimiento de las mismas.

La planeación estratégica a su vez es definida por Goodstein, Nolan, & Pfeiffer (1998), como *“el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para Alcanzarlo”*, todas estas son razones por las que las

herramientas de la planeación estratégica deben ser utilizadas e implementadas en cualquier tipo de empresa.

Para Hill (2019) la Administración Estratégica se correlaciona con el concepto de “Liderazgo Estratégico”, y es menester adaptarla, complementando el concepto de administración con el criterio de la “efectividad”, concluyendo así, que el liderazgo estratégico es la “administración estratégica efectiva”. La aplicación de esa administración estratégica efectiva se traduce según Hill, en el resultado último del proceso estratégico que es: la ventaja competitiva, cuyo valor se traduce como el mayor de los beneficios de la administración estratégica. Es decir, que el mayor beneficio de una correcta administración estratégica es la posibilidad de llegar a tener esa ventaja competitiva, que en últimas se traduce en una mejor rentabilidad y un mejor desempeño en el mercado.

Por otra parte, Grinyer & Norburn (1975) han demostrado en la práctica, que los mayores beneficios de la planeación y la administración estratégica están directamente relacionados con el desempeño de las organizaciones. Este tipo de estudios empíricos han permitido corroborar en la realidad del día a día de las organizaciones, cómo la correcta aplicación de una estrategia deriva indefectiblemente en un mejor desempeño en mercados y en innovación, siempre y cuando se dé cumplimiento a la correcta caracterización del entorno (Falshaw J., Glaister K., & Tatoglu, 2006).

El Modelo Estratégico propuesto por Fred R. & Forest R. (2017), permite identificar otros conceptos relacionados, como lo son el del “liderazgo estratégico” concebido por Hill (2019) y el “Desarrollo sostenible y la ética empresarial” elaborado por Wheelen & Hunger (2013), que pueden incluirse dentro de un modelo general de formulación de estrategias, toda vez que aportan un sustento de competencias que pueden llegar a mejorar los resultados y las expectativas de un proyecto o de una empresa.

Por último, es necesario indicar que para que la planeación estratégica sea eficiente las empresas necesitan herramientas de bajo costo y de fácil implementación, es así como las herramientas más utilizadas para este fin son: el análisis y la matriz DOFA, las fuerzas competitivas de Porter, matriz BCG, matriz de evaluación de factores externos (EFE), matriz de evaluación de factores internos (EFI), matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción, matriz interna y externa (IE), matriz de la estrategia principal, y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

### 6.3 Desarrollo Sostenible

En la declaración de Estocolmo de 1972 que contiene 7 proclamas y 24 principios, se comenzó a hablar de temas fundamentales del desarrollo sostenible, referentes al medio humano; estableciendo la interacción del hombre con el medio que lo rodea (natural y artificial); la importancia de la protección y mejoramiento de ese medio, el desarrollo económico, el progreso, los impactos que se han generado al equilibrio ecológico, la destrucción y agotamiento de los recursos y lo que esto a su vez genera en la salud física, mental y social del hombre; el objetivo de los países en desarrollo de mantener presente sus prioridades y la necesidad de salvaguardar y mejorar el medio y el desarrollo social.

De acuerdo con lo expuesto por López, Arriaga, & Pardo (2017), es cierto que el concepto de desarrollo sostenible inicialmente tuvo su origen en los impactos por el deterioro ambiental severo causado por la actividad humana (IUCN, 1980; WCED, 1987), sin embargo, en el Informe Brundtland se comenzó a darle un sentido social al concepto de sostenibilidad, esto a partir de la idea que los impactos al ambiente a los que nos referimos a su vez inciden en las desigualdades económicas y sociales. De ahí la importancia de la **dimensión social** como pilar en la planeación estratégica y en el desarrollo de los proyectos. La **dimensión ambiental** en el Informe Brundtland aborda la visión a largo plazo “de manera que el crecimiento económico sea consecuente con el ritmo de consumo de los recursos naturales y la degradación de los ecosistemas, y así evitar, entre otros, el colapso del planeta” (López, Arriaga, & Pardo, 2017) y respecto a la **dimensión económica**, el crecimiento “debe darse atendiendo a la capacidad de carga de los ecosistemas, para que las generaciones futuras cuenten con igual o mejor calidad de vida” (López, Arriaga, & Pardo, 2017).

A partir del concepto de desarrollo sostenible y con el fin de generar estrategias con este enfoque se plantean los ODS, que evidencian la magnitud y la complejidad de la proyección desde el individuo hasta los países para ser sostenibles “Todo el mundo es necesario para alcanzar estos objetivos ambiciosos. Se necesita la creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad para conseguir los ODS en cada contexto” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s.f.). La sostenibilidad es una meta para la humanidad, desde todos los ámbitos, gobernanza, sector público, sector privado, colegios, universidades, todos trabajando en conjunto “esto no se puede dar si no hay un cambio desde lo personal basado en una modificación de actitudes y prácticas individuales, comunitarias, regionales y planetarias” (FAO, 1995).

#### 6.4 Planeación para el Desarrollo Sostenible

Los antecedentes del acelerado crecimiento de la población en las últimas décadas y la demanda de recursos que se requieren para el desarrollo de cada una de las actividades, lo que incluye, producción, comercio, industria, transporte, entre otros, ha generado impactos negativos en la disponibilidad de los mismos; así como también ocasionado graves daños al ambiente por la contaminación derivada de los mismos procesos, como lo son los residuos, las emisiones, los vertimientos, impactos en la flora y la fauna. Esto sucede porque hacemos parte de un gran sistema y “ninguna pieza puede ser modificada sin afectar las otras” (Díaz, 2015).

Entre los lineamientos y conceptos que hacen parte de la planeación para alcanzar la sostenibilidad, de acuerdo con Díaz (2015) es posible describir en primer lugar, el medio ambiente, de este se depende para vivir, todos los recursos que brinda son fundamentales e interactuamos de forma permanente con los factores bióticos y abióticos, por lo cual la identificación de impactos, medición y las estrategias de prevención, mitigación y control, hacen parte de un gran proceso, que permite pensar en la empresa y los stakeholders, no solo en el presente, sino también en su proyección futura. En segundo lugar, es pertinente abordar la dimensión social, para que así las empresas se proyecten de forma “holística”, diseñando y aplicando herramientas de planeación, para que el crecimiento empiece a ser ordenado, integrando las dimensiones ambiental, económica y social; esto es a partir de diagnósticos, de priorización, de generación de proyectos, de inversiones, de seguimiento y monitoreo a través de indicadores. También en tercer lugar el desarrollo económico, que incluye las innovaciones en infraestructura y en general toda todo el análisis y proyecciones financieras.

Planear empresas para el desarrollo sostenible que encuentren un equilibrio de las tres dimensiones que garantizan la equidad y permanencia en el tiempo de las estrategias planteadas, incluye necesariamente, la medición de lo planeado y ejecutado, para esto ya existen diversas herramientas, que permiten evaluar los avances y mejorar de forma continua, como son “los 17 ODS integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s.f.).

En los modelos de planeación estratégica, algunos autores proponen en el diagnóstico efectuar una evaluación de factores éticos y de desarrollo sostenible, relacionados a las buenas prácticas y al requisito que en la actualidad se vuelve intrínseco en las empresas y los proyectos para que estos sean sostenibles y socialmente responsables. La ética según McWilliams & Siegel (2020), incluye conocer factores relacionados a la igualdad y respeto de derechos, con el fin de que las estrategias aplicadas no afecten la libertad o los derechos de miembros del entorno (micro o macro). El desarrollo sostenible busca por otro lado atender tendencias y factores relacionados al cambio climático, la pobreza y la desigualdad, como se ha descrito en el concepto de desarrollo sostenible.

En el presente trabajo, se hace referencia al **sistema**, como un todo, para relacionar los eventos de gran magnitud que controlan o determinan los factores del macroentorno, por ejemplo, una pandemia, una guerra mundial, desastres naturales. Este diseño, que se consolida en la **Figura 6**, permite atender factores con nivel de relevancia universal. Una perspectiva válida, es la aplicada al marketing, propuesta por Kotler & Armstrong (2017) en la que se define el estudio del entorno desde dos ejes:

**Macroentorno:** *variables no controlables por la empresa que permiten detectar amenazas y oportunidades.*

**Microentorno:** *cada uno de los componentes que configuran la existencia de las empresas que permiten detectar debilidades y fortalezas.*

Y en esa misma medida se definen los parámetros de estudio:

1. **Entorno demográfico.** *Tendencias poblacionales de los mercados.*
2. **Entorno económico.** *Tendencias de ingreso y consumo de las personas.*
3. **Entorno natural.** *Cuatro tendencias: la escasez de materias primas, el costo de la energía, los niveles de contaminación y las regulaciones gubernamentales.*
4. **Entorno tecnológico.** *Cuatro tendencias: el ritmo de cambio, oportunidades de innovación, variación en los presupuestos y aumento en la regulación.*
5. **Entorno político-legal.** *Leyes, dependencias de gobierno y grupos de presión que influyen en organizaciones e individuos, y los limitan.*
6. **Entorno sociocultural.** *Creencias, valores, percepciones, estilos de vida y normas de quienes componen los mercados.*

**Figura 6. Interacción en el sistema**



**Fuente:** Elaboración propia de los autores basado en Kotler (2017)

De acuerdo con Loayza Pérez & Silva Meza (2013), los procesos sostenibles, son aquellos que se desarrollan por etapas en actividades unitarias, como los procesos industriales convencionales, pero que a diferencia de estos, se enfocan en el aprovechamiento de los materiales y los recursos, como la energía y el agua para la producción de bienes y servicios; y también en la prevención, reducción, mitigación, control e incluso cuando es posible la eliminación de impactos por la generación de residuos, vertimientos y emisiones, que contribuyen a la contaminación ambiental y a sus efectos; y es a partir de la conversión de los procesos convencionales a procesos sostenibles que las empresas empiezan a generar un cambio en los impactos que finalmente impactan desde pequeña escala hasta el nivel del *sistema*.

Con la finalidad de lograr procesos sostenibles, el cumplimiento de la normatividad en la industria COFEMA S.A y su sostenibilidad en el tiempo, la planeación estratégica se enfoca en la ingeniería de procesos, basada en el desarrollo de procesos tecnológicos, fundamentados en las bases de la ingeniería, la economía y la ecología, “para la producción de los productos que la sociedad requiere para satisfacer sus necesidades. El proceso productivo corresponde al componente operativo de la empresa, la cual para ser competitiva debe buscar producir óptimamente, es decir, con eficiencia tecnológica, organizacional, económica, social y ambiental” (Loayza Pérez & Silva Meza, 2013).

En la cadena de producción de carne hasta su comercialización, de acuerdo con lo ya descrito, la tecnología incluye estrategias y equipos de mecanización y automatización de los procesos, también los sistemas de aseguramiento de calidad sanitaria y ambiental, y finalmente la generación de valor agregado en los productos y subproductos, (Acero, Riaño, & Cardona, 2017).

Como se ha mencionado previamente, las tres dimensiones básicas de la sostenibilidad son: social, ambiental y económica; algunos autores como Rodríguez & Fernández (2010), también incluyen una cuarta, que se denomina institucional- política e incluso una quinta como cultural, es fundamental reiterar la importancia del concepto de la sostenibilidad educativa, que se ha considerado complemento del carácter complejo que abarca el concepto y que debe formar parte integral de la planeación de las empresas, para complementar acciones como la mecanización y automatización los procesos.

Entre las razones por las cuales las empresas deciden adoptar practicas sostenibles se encuentra el cumplimiento normativo, según Carboni, Duncan, González, Peter, & Young (2018), generando el efecto del cumplimiento de leyes, decretos, resoluciones del sector, a través del establecimiento de una política de sostenibilidad, lo que a su vez impacta en la optimización de recursos y el impulso por propósitos, para crear valor y crecer de forma sostenible. Teniendo en cuenta la importancia del desarrollo de las empresas en el marco de la sostenibilidad, los modelos han evolucionado, "en 1994, John Elkington creo un modelo muy conocido cuando acuño el termino Triple Bottom Line (3BL) en su libro *Cannibals with Forks*. Su argumento fue que las compañías debían estar preparando tres líneas de resultados diferentes (y bastantes separadas) para la contabilidad de costos" (Carboni, Duncan, González, Peter, & Young, 2018). Estas corresponden a Beneficio, Personas y Planeta; y abordan el desempeño financiero, el impacto social y la responsabilidad ambiental.

De acuerdo con Dodgson (2010), se ha agregado una línea de propósito para lograr la medición, teniendo en cuenta las dificultades para cuantificar y comparar las tres líneas; entonces la forma de medir el propósito incluye clientes, empleados, proveedores y mercado; con el valor en el usuario final, el bienestar de los empleados, el abastecimiento sostenible y el éxito de acuerdo con los cambios del mercado. Con el fin de avanzar en la evolución de los proyectos y en la planeación bajo el concepto de la sostenibilidad, teniendo en cuenta los efectos en el planeta y sus recursos limitados. Los conceptos descritos se aplican en la gerencia de proyectos, buscando abordar los impactos sociales y ambientales; y con el fin de dar este paso, es necesario ampliar la visión de los proyectos y actuar en el marco del



sistema, como se muestra en la **Figura 7**, de acuerdo con la Guía para la Sostenibilidad en Gestión de Proyectos, que se refiere al concepto P5 de GPM, que de acuerdo con Carboni, Duncan, González, Peter, & Young, (2018), es generado con el fin de permitir que se dé la integración de la dirección de proyectos y corresponde a la adaptación de un listado de evaluación de la sostenibilidad, desarrollada en el Seminario de Expertos IPMA® 2010, “Supervivencia y Sostenibilidad como desafíos para los proyectos.”

**Figura 7.** La guía de referencia de GPM



**Fuente:** Carboni, Duncan, González, Peter, & Young, (2018)

En la Guía de referencia de GPM, se plantea el estándar P5, que consiste en una tabla periódica de elementos para las mediciones de los criterios de sostenibilidad que deben considerarse en los proyectos y el vínculo entre estos y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. “El estándar P5 (Personas, Planeta, Prosperidad, Procesos y Productos), es una herramienta que respalda la alineación de las carteras, programas y proyectos con la estrategia organizacional para la sostenibilidad y se focaliza en los impactos de los procesos y de los entregables del proyecto en el medio ambiente, en la sociedad, en el resultado corporativo y en la economía local. Los elementos del P5 describen las acciones que debe realizar un director de proyectos para entregar un proyecto sostenible” (Carboni, Duncan, González, Peter, & Young, 2018), como se observa en la **Tabla 3**, con respecto a los impactos sociales, ambientales y económicos de los proyectos.

**Tabla 3.** Ontología P5

PROYECTO											
Impactos de los productos											
Impacto de los procesos (de Gestión de los Proyectos)											
Impactos sociales (Personas)				Impactos ambientales (Planeta)				Impactos económicos (Prosperidad)			
	1.Prácticas laborales y trabajo decente	2.Sociedad y clientes	3.Derechos humanos	4.Comportamiento ético	5.Transporte	6.Energía	7.Agua	8.Consumo	9.Retorno de la inversión	10.Agilidad de empresa	11.Estimulación económica
A	Empleo y dotación de personal	Apoyo a la comunidad	No discriminación	Prácticas de inversión y contratación	Adquisiciones locales	Consumo de energía	Calidad del agua	Reciclado	Relación costo-beneficio	Flexibilidad/operacionalidad en el proyecto	Impacto económico local
B	Relaciones laborales/de gestión	Políticas públicas y cumplimiento	Trabajo infantil explotador	corrupción y soborno	Comunicación digital	Emisiones de CO <sup>2</sup>	Consumo de agua	Disposición	Beneficios financieros directos	Aumento de la flexibilidad del negocio	Beneficios indirectos
C	Salud y seguridad del proyecto	Salud y seguridad del consumidor	Trabajo forzado y obligatorio	Comportamiento anticompetitivo	Viajes y desplazamientos	Retorno de energía limpia	Desplazamiento del agua sanitaria	Contaminación y polución	Tasa Externa de Retorno		
D	capacitación y educación	Etiquetado de productos y servicios			Logística	Energía renovable		Residuos	Tasa Interna de Retorno		
E	Aprendizaje organizacional	Publicidad y comunicación de venta							Valor Presente Neto		
F	Diversidad e igualdad de oportunidades	Privacidad del consumidor									
G	Desarrollo de competencia local										

Fuente: Carboni, Duncan, González, Peter, & Young, (2018)

## **6.5 Direccionamiento Estratégico Sostenible**

De acuerdo con Mosquera Tamayo (1999) se plantea un procedimiento para la planificación, que incluye talleres, mesas de trabajo, en la etapa de diagnóstico, para posteriormente determinar las causas prioritarias y diseñar los objetivos del plan. Una vez definidos estos, en la siguiente etapa se definen: acciones estratégicas de gestión, proyectos de gestión y proyectos de inversión. De forma colectiva e integral se plantean las soluciones específicas y concretas, analizando su viabilidad.

La participación de todos los interesados es característica fundamental de un proceso de direccionamiento estratégico sostenible; son procesos participativos y cambiantes, en los que se involucra activamente a la sociedad. Las soluciones planteadas deben principalmente ser graduales y dar respuesta al problema y cumplimiento a los ODS (Mosquera Tamayo, 1999).

## **6.6 Plan de Intervención**

La planeación estratégica de acuerdo con Luna Gonzales (2014) incluye la definición de misión, visión, objetivos, valores, análisis interno y externo, la formulación y desarrollo de estrategias, que se enmarquen en el concepto de sostenibilidad; Por tanto, se definirá el Plan Estratégico para el Desarrollo Sostenible de la compañía COFEMA S.A. definiendo alternativas y esquemas de intervención en las áreas de planeación, producción, mercadeo y logística, ambiental, considerando supuestos de mejoramiento progresivo de la gestión.

Los esquemas que se plantean parten de la situación actual (diagnóstico estratégico integral de la empresa), considerando escenarios que permitan obtener una mejor eficiencia para garantizar la gestión de recursos en todos sus componentes, al lograr la optimización del sistema, contemplando la legislación vigente e intentando encontrar la que sería una alternativa social, financiera y ambientalmente viable, de acuerdo con López, Arriaga, & Pardo (2017), incorporando en estos flujos los aportes factibles de capital que se requieran.

## 6.7 Plantas de Beneficio

El proceso de producción de carne de res para consumo humano se realiza en cámaras frigoríficas o plantas de beneficio, definidas por Zapata (2015) como una serie ordenada de construcciones, instalaciones, y en general condiciones que nos permiten lograr sacrificar y faenar un animal cumpliendo requisitos.

El proceso de aprovechamiento bovino comprende múltiples etapas, tales como transporte, recepción de animales, corrales, baño ante-mortem, desensibilización, sangrado, zona intermedia, acondicionamiento de la canal, almacenamiento y entrega de productos terminados (carne en canal). Los productos cárnicos son todos los productos de la cadena de producción de origen animal para consumo humano. La industria está formada por industrias que se centran en mataderos, salas de despiece de carne, frigoríficos e industrias de procesamiento de carne. Esta última se dedica a la fabricación de embutidos (como salchichas, jamón), las materias primas utilizadas en estas industrias son la carne de las plantas de beneficio (Alcaldía de Bogotá, s.f.).

El decreto 2270 de 2012 clasifica las plantas de beneficio en Colombia en 2 categorías, como se muestra en la **Tabla 4**.

**Tabla 4** Clasificación plantas de beneficio.

<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>
<b>Planta de beneficio animal de categoría nacional</b>	Es la planta de beneficio animal autorizada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, para la comercialización de carne y productos cárnicos comestibles dentro del territorio nacional.
<b>Planta de beneficio animal categoría de autoconsumo</b>	Es la planta de beneficio animal autorizada por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, INVIMA, para abastecer de carnes al respectivo municipio en el cual se encuentra ubicada.

**Fuente:** Adaptado del decreto 2270 de 2012

En la **Tabla 5** se presentan las principales normas que regulan el funcionamiento de las plantas de beneficio en Colombia y en las cuales debe estar enmarcado el plan estratégico, para su cumplimiento y sostenibilidad en el tiempo.

**Tabla 5** Principales Normas que Rigen las Plantas de Beneficio Animal

Tipo de Norma	Descripción
<b>Decreto 2278 de 1972 expedido por el Ministerio de Salud</b>	<b>Por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público y para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.</b>
<b>Ley 9ª de 1979</b>	Por la cual se dictan medidas sanitarias.
<b>Decreto 2278 de 1982 expedido por el Ministerio de Salud</b>	Por el cual se reglamenta parcialmente el Título V de la Ley 09 de 1979 en cuanto al sacrificio de animales de abasto público para consumo humano y el procesamiento, transporte y comercialización de su carne.
<b>Decreto 2162 de 1983 expedido por el Ministerio de Salud</b>	Por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 09 de 1979, en cuanto a producción, procesamiento, transporte y expidiendo los productos cárnicos procesados.
<b>Decreto 85/1996, de 26 de enero</b>	Por el que se establece normas para la Aplicación del Reglamento 1836/93, del Consejo, de 29 de junio, por el que se permite que las empresas del sector industrial se adhieran con carácter voluntario a un sistema comunitario de gestión y auditoría medioambientales.
<b>Directiva 96/61/CE, del Consejo, de 24 de septiembre de 1996, relativa a la Prevención y a los controles integrados de la contaminación</b>	La presente Directiva dispone, a nivel comunitario, las medidas necesarias para reducir y prevenir los impactos que las actividades industriales producen en el medio ambiente en su conjunto (atmósfera, agua y suelo). Este control global se realiza evitando la contaminación mediante un sistema de autorización previa, que sólo se concederá cuando se hayan tenido en cuenta criterios de protección integral del medio ambiente al realizar el proyecto de instalación de la industria.
<b>Decreto 1500 de 2007 expedido por el Ministerio de la Protección Social</b>	Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos, destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.
<b>Decreto 2965 de 2008 expedido por el Ministerio de la Protección Social</b>	Por el cual se modifican los artículos 20, 21 y 60 del Decreto 1500 de 2007 y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto 2380 de 2009 expedido por el Ministerio de la Protección Social</b>	Por el cual se modifican los Decretos 1500 de 2007 y 2965 de 2008 y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto 4131 de 2009 expedido por el ministerio de la Protección Social</b>	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1500 de 2007, modificado por los Decretos 2965 de 2008 y 2380 de 2009.
<b>Decreto 4974 de 2009 expedido por el Ministerio de la Protección Social</b>	Por el cual se modifica parcialmente el Decreto 1500 de 2007 modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380 y 4131 de 2009.

Tipo de Norma	Descripción
<b>Decreto 3961 del 25 de octubre de 2011 expedido por el Ministerio de la Protección Social</b>	Por el cual se establecen medidas transitorias en relación con las plantas de beneficio y desposte de bovinos, bufalinos y porcinos.
<b>Decreto 917 de 2012 expedido por el Ministerio de Salud y Protección Social</b>	Por el cual se modifica el Decreto 1500 de 2007, modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009 y 3961 de 2011 y se dictan otras disposiciones.
<b>Decreto 2270 de 2012 expedido por el Ministerio de Salud y Protección Social</b>	Por el cual se modifica el Decreto 1500 de 2007, modificado por los Decretos 2965 de 2008, 2380, 4131, 4974 de 2009, 3961 de 2011, 917 de 2012 y se dictan otras disposiciones.
<b>Resolución 240 de 2013 expedida por el Ministerio de Salud y de la Protección Social</b>	Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio animal de las especies bovinos, bufalinos y porcinos, plantas de desposte y almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación de carne y productos cárnicos comestibles.
<b>Resolución 41871 de 2016 Invima</b>	Por la cual se establecen los lineamientos para obtener autorización sanitaria provisional por parte de los establecimientos que realizan las actividades de almacenamiento y expendio de carne y/o productos cárnicos comestibles, así como la inscripción, inspección, vigilancia y control del transporte de carne y/o productos cárnicos comestibles.
<b>Resolución 37912 De 2016 Invima</b>	Por la cual se establecen los lineamientos para la inscripción y autorización sanitaria ante el Invima, de los establecimientos acondicionadores de carne y productos cárnicos comestibles.
<b>Decreto 1975 de 2019, expedido por el Ministerio de Salud y Protección Social</b>	Por el cual se adoptan medidas en salud pública en relación con las plantas de beneficio animal, de desposte y de desprese y se dictan otras disposiciones.

**Fuente:** Adaptado del decreto 2270 de 2012

El Decreto 1500 de 2007, donde se encuentran establecidos los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en la producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación, es la norma principal, que regula los procesos de la empresa; y una de las razones por las cuales se decide adoptar prácticas sostenibles, según (Carboni, Duncan, González, Peter, & Young, 2018), generando el efecto del cumplimiento de las normas del sector, a través del establecimiento de una política que impulsa el crecimiento sostenible.

## **7. Diseño Metodológico**

### **7.1 Tipo de Investigación**

El presente trabajo se realizó a partir de una investigación aplicada de tipo descriptiva cualitativa, inicialmente con una fase de diagnóstico que permitió analizar el contexto externo e interno de la empresa. Desde el componente descriptivo se buscó presentar un diagnóstico preciso del estado inicial y desde el cualitativo a través del instrumento desarrollado (cuestionario) la recolección de información y el posterior análisis de datos sobre las variables definidas con el fin de obtener información sólida y posteriormente llevar a cabo el diseño del plan estratégico para el desarrollo sostenible de la compañía COFEMA S.A.

Es una investigación deductiva, toda vez que se busca desde los planteamientos teóricos dar solución al problema planteado y transversal, de acuerdo con su temporalidad, ya que se desarrolló en un periodo de tiempo de seis meses, para obtener el plan.

### **7.2 Análisis Externo**

Para el análisis externo se utilizó como herramienta el análisis PESTEL que según Pérez Tabernero (2019) es una herramienta utilizada por las empresas para obtener un análisis del entorno que les rodea. Esta herramienta, facilitó el entendimiento del contexto en el que la organización opera, ayudando a comprender la evolución de los mercados en los que se mueve la empresa, así como las dificultades y los retos a los que se puede enfrentar.

Este método aporta una serie de ventajas considerables, entre ellas destacan, por ejemplo, la flexibilidad del método, ya que sirve para todo tipo de empresas, independientemente del tamaño o sector en el que se encuentren. El PESTEL también ayuda a la toma de decisiones, ya que permite conocer tanto el mercado actual como la evolución para anticiparse a los cambios y evaluar los riesgos. Por estas razones las empresas que utilizan esta herramienta son capaces de orientarse y posicionar el negocio de forma favorable.

El análisis PESTEL se complementó con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, ya que tal y como lo indica su autor el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas: el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad. (Porter, 1991)

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

### 7.3 Análisis Interno

A partir de la aplicación del instrumento de recolección de información se construyó el perfil de capacidad interna (PCI). Con los resultados del análisis del perfil de la capacidad interna, se procedió a realizar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) como un instrumento para formular estrategias y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Compañía

Para la formulación del planteamiento estratégico se utilizaron como herramientas los resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico y el análisis de la posición estratégica y evaluación de la acción.

### 7.4 Población, Muestra y Ficha Técnica

Para la aplicación del instrumento de investigación (cuestionarios), se contó con una población de 81 personas, funcionarios de la Compañía entre administrativos, supervisores de área y operarios.

Se definió la muestra a través de la fórmula de muestro para poblaciones finitas

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{(N - 1) \times E^2 + (Z^2 \times p \times q)}$$



Donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

P= Variabilidad positiva de 0,5

Q= Variabilidad negativa de 0,5

Z= nivel de confianza

E= Grado de precisión o error

Por tanto, al utilizar el instrumento dispuesto en la página

[https://corporacionaem.com/tools2/calc\\_muestras.php](https://corporacionaem.com/tools2/calc_muestras.php), se obtiene la **Tabla 6**:

**Tabla 6** Determinación del Tamaño de la muestra

Margen de error	<b>2%</b>
Nivel de confianza	<b>99%</b>
Tamaño de población	<b>81</b>
Tamaño de muestra	<b>80</b>

Fuente: Elaboración propia de los autores

Una vez aplicada la fórmula se obtiene un tamaño de la muestra de 80 encuestas, con un nivel de confianza del 99% y un margen de error del 2%, por tanto, en la **Tabla 7** se presenta la ficha técnica del cuestionario a aplicar:

**Tabla 7** Ficha Técnica Cuestionario

Característica	Descripción
<b>Período de Recolección de Datos</b>	Julio a agosto de 2021
<b>Ciudad de Aplicación</b>	Florencia Caquetá
<b>Cargo de las Personas Entrevista</b>	Gerente, funcionarios administrativos, supervisores de área, operarios
<b>Población</b>	81
<b>Muestra</b>	81
<b>Nivel de Confianza</b>	99%
<b>Grado de Precisión</b>	2%
<b>Medio de Recolección</b>	Cuestionario digital

Fuente: Elaboración propia de los autores

## 7.5 Identificación de las Variables

En la **Tabla 8** se presenta la identificación de variables con su descripción conceptual, que fueron establecidas para la construcción del instrumento, con el fin de abarcar plenamente los conceptos de planeación estratégica y sostenibilidad:

**Tabla 8** Identificación de Variables

Variable	Descripción
<b>Planeación Estratégica</b>	La planeación estratégica es definida por (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998), como <i>“el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para Alcanzarlo”</i> , todas estas son razones por las que las herramientas de la planeación estratégica deben ser utilizadas e implementadas en cualquier tipo de empresa. Por lo anterior es una variable que debe ser medida de acuerdo con el alcance.
<b>Procesos de Gestión</b>	Esta variable se relaciona con los procesos establecidos en la empresa, actividades, herramientas, maquinaria, capacitación, ambiente laboral y motivación.
<b>Factores Externos</b>	En esta variable se analizan los elementos externos que pueden afectar la planeación estratégica de la empresa tales como clientes, insumos, proveedores, competidores
<b>Aspectos Financieros</b>	En esta variable se analizan aspectos como ventas, variaciones en el presupuesto, pago de pasivos, capital de trabajo
<b>Sostenibilidad</b>	En esta variable se integran la <b>dimensión social</b> como pilar en la planeación estratégica y en el desarrollo de los proyectos, la <b>dimensión ambiental</b> que aborda la visión a largo plazo <i>“de manera que el crecimiento económico sea consecuente con el ritmo de consumo de los recursos naturales y la degradación de los ecosistemas, y así evitar, entre otros, el colapso del planeta”</i> y la <b>dimensión económica</b> .
<b>Técnica</b>	En la variable técnica se abordan todos los requisitos establecidos en el Decreto 1500 de 2007.

Fuente: Elaboración propia de los autores

## 7.6 Instrumento de Medición

Se diseñó un instrumento, con las variables descritas para el análisis interno, se presenta en el anexo A.

## 7.7 Validación del Instrumento de Medición

La validación del instrumento se realizó a través del concepto de cinco (5) expertos, quienes se describen en la **Tabla 9**. A partir de la calificación de cada una de las preguntas planteadas, se calculó la V de AIKEN, y se modificaron las dos (2) preguntas con valor menor a 0,8 y también se incluyeron nuevas

preguntas acorde a las recomendaciones de los expertos. El instrumento se presenta con dos enfoques, en área administrativa y en área operativa.

**Tabla 9.** Evaluadores del Instrumento

<b>Evaluador</b>	<b>Cargo</b>
Sandra Marcela Delgado Ortiz	Docente Asociado Universidad EAN Profesional en Ingeniería Industrial, Magister en Administración, especialista en Gerencia y Administración de Sistemas de Gestión de Calidad.
Julio Alberto Camargo Brijaldo	Interventor de proyectos de pre-inversión en Empresas Públicas de Cundinamarca S.A E.S.P. Ingeniero Sanitario, Especialista en Sistemas Integrados de Gestión QHSE, Maestría en Hidrosistemas (e), estudiante de Maestría en Gerencia de Ingeniería - Universidad de La Sabana.
Juan Carlos Santoyo Gutiérrez	Director Comercial Regional de URBASER. Ingeniero Ambiental y Sanitario, Especialista en Sistemas Integrados de Gestión QHSE, Magister en Gerencia de Proyectos - Universidad EAN.
Milton Chávez López	Gerente COFEMA S.A. Profesional en Contaduría Pública, especialista en Auditoría y Revisoría Fiscal, Magister en Administración
Diego García	Docente Universidad de la Amazonia Profesional en Contaduría Pública, especialista en Gerencia del Talento Humano, Magister en Administración

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

## 7.8 Procesamiento de Datos

El procesamiento de los datos de la aplicación del instrumento en las áreas administrativa y operativa se realizó a través del software estadístico SPSS y posteriormente el análisis por variable y la integración grafica de las dos áreas se realizó en Excel, como se muestra en los resultados.

## **7.9 Resultados y Definición del Plan**

Una vez aplicado el instrumento de recolección de la información y el posterior análisis de datos tanto del área administrativa como operativa de la Compañía COFEMA S.A sobre las variables definidas: Planeación estratégica, Procesos de gestión, Factores Externos, Aspectos Financieros, Sostenibilidad y Técnica. Y complementado el análisis con el análisis Pestel y el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, así como la elaboración de la matriz PCI, matriz MEFI. Se procede a determinar las variables críticas de intervención.

Tomando como referencia estos resultados se seleccionaron las variables que contemplan los cuatro factores para el análisis de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (matriz PEYEA): Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Entorno (EE) y Fortaleza de la Industria (FI), este análisis permitió la priorización de las estrategias a implementar en el plan propuesto.

## 8. Diagnostico Externo

### 8.1 Análisis PESTEL

#### 8.1.1 Factores Políticos

La industria frigorífica hace parte del segundo eslabón de la cadena de la carne, su actividad depende de la producción ganadera. Desde el gobierno nacional o los gobiernos locales no existe ninguna política específica que incentive el sector de los frigoríficos en el país. Entre las instituciones encargadas de acompañar y vigilar la operación de las plantas de beneficio se destaca el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) quien inspecciona, vigila y controla la cadena productiva de la carne. (INVIMA, 2021)

En lo que respecta al empleo, según cifras de FEDEGAN (2021) la cadena de carne bovina genera 1.006 millones de empleos directos en el país, no obstante desde el punto de vista de las regulaciones laborales la ampliación de beneficios laborales a los trabajadores impacta directamente los flujos de caja de los frigoríficos, ello sumado a las altas cargas tributarias aplicadas al sector, los tratados de libre comercio, el bajo consumo per cápita, el rezago tecnológico en los procesos de producción y un creciente negocio clandestino y no controlado de sacrificio, desestiman la industria de los frigoríficos cárnicos en Colombia (Acero, Riaño, & Cardona, 2017).

El principal reto para Colombia en cuanto a las exportaciones se concentra en torno al cumplimiento de las medidas fitosanitarias exigidas por cada uno de los países con los que se tienen tratados, es por ello que desde el año 2018 y con el objetivo de mantener la certificación de país libre de aftosa se inició en el país una estrategia de regionalización liderada por el ICA. (Instituto Colombiano Agropecuario, 2020)

Uno de los factores que más afecta la operación de las plantas de beneficio es la informalidad, entendida en este análisis como clandestinidad y es que según indica UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA, (2014), Pág. 6:

*Tan pronto se ha sacrificado el animal, su comercialización se puede dar a través del canal formal o del canal informal. Al hablar del canal formal, se entiende que el proceso*

*cumple estándares de calidad al respetarse la cadena de frío a partir del proceso de sacrificio y deshuese de acuerdo con la normativa vigente (Decreto 2278 de 1982). Según estimaciones de FEDEGAN (2011) y Guarín (2008), aproximadamente el 24% de la oferta de carne a nivel nacional es formal. Por el contrario, cuando se habla del canal informal, se hace referencia a animales que han sido sacrificados en la noche o el amanecer y su carne es almacenada en salas de oreo en donde los compradores o comisionistas pueden acceder a esta y distribuirla a los centros de consumo sin ningún tipo de refrigeración (carne caliente) (Guarín 2008). Según FEDEGAN (2011), este canal representa entre el 72% y 76% de la carne comercializada y tiene como destino las pequeñas famas, negocios tradicionales de pequeña escala y plazas de mercado a lo largo del territorio nacional.*

### **8.1.2 Factores Económicos**

La Oficina de Planeación y Estudios Económicos de FEDEGAN (2021) indica que la ganadería genera 1,1 millones de empleos directos en el país. Así mismo, la Federación Colombiana de Ganaderos en el documento Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano (2020 – 2021) señala que a pesar de los efectos a nivel social y económico ocasionados por la epidemia del Covid-19 tal y como lo señala el informe del DANE *acerca del Crecimiento de la Economía Colombiana en 2020*, en donde reportó una caída del 6,8%, el sector agropecuario reportó un crecimiento del 2,8%, así mismo, la ganadería bovina incrementó su PIB en 3%. (FEDEGAN, 2021)

El Ministerio del Medio Ambiente (2002) cita entre los principales aportes a la economía de las plantas de beneficio: la generación de alto valor agregado hacia adelante en la red agroalimentaria nacional, es una actividad intensiva en el uso de mano de obra en toda la red agroalimentaria, aporta materia prima (productos y subproductos) para uso industrial en la elaboración de productos para el consumo fresco directo y de subproductos para pequeños industriales (jabones, embutidos, etc.), aporta residuos que debidamente tratados son reciclables para la producción orgánica limpia y la mitigación de su impacto ambiental, incorpora materias primas y subproductos del sector agrícola, propiciando el mejoramiento de la rentabilidad de la actividad.

Por su parte el informe de Mercados Internacionales para la Carne Vacuna y los Productos Lácteos de Colombia elaborado para el Banco Mundial (2019-2021) (GIRA Consultancy & Research, 2021) señala entre los esfuerzos institucionales para apoyar la competitividad de la cadena cárnica los siguientes:

- Se otorgan préstamos a tasas de interés bajas (4 % en lugar de la tasa bancaria del 10 %) para ayudar a las explotaciones a cumplir con las medidas sanitarias, invertir en nuevas tecnologías y enfrentar los eventos climáticos.
- FEDEGAN y el Ministerio de Agricultura están administrando dos sistemas de fondos para incrementar la producción de las explotaciones, mejorar la genética y la situación sanitaria: El Fondo de Estabilización para el Fomento de la Exportación de Carne, Leche y sus Derivados (FEP) y el Fondo Nacional del Ganado (FNG) p
- Intervención de precios al productor, con aplicación de incentivos dependiendo de la calidad de la producción.
- Mejora de la situación sanitaria: Fondos para programas de vacunación (administrados por FEDEGAN). Desde 2007, FEDEGAN administra en forma directa la adquisición y la distribución de vacunas.

Como se puede observar los incentivos económicos están enfocados al primer eslabón de la cadena cárnica, es decir, a los productores, dejando a las plantas de beneficio encargadas de cubrir los mercados regionales por fuera de estos beneficios.

Vale la pena destacar que, con la caída del consumo interno de carne en 1,5 kilos por persona por cuenta de crisis económica que generó la pandemia, se dejaron de sacrificar más de 430 mil animales respecto al año 2019. Así las cosas, el sacrificio total podría haber registrado menos de 2,97 millones de animales en la faena, pero la buena dinámica de las exportaciones de carne, con el envío al exterior de más de 33 mil toneladas entre carne y una importante proporción de despojos, contribuyó al sacrificio total para que estuviera por encima de los 3,28 millones de animales. (FEDEGAN, 2021)

### **8.1.3 Factores Sociales**

El impacto de la epidemia presentada por el Covid-19 tuvo influencia directa sobre el consumo de carne. (FEDEGAN, 2020). Acorde a un informe del Banco Mundial el consumo de carne vacuna será limitado debido a la competencia de otras carnes (en particular, la carne de ave). La amenaza que

plantean los sustitutos de la carne y los productos lácteos aumentará aún más, con un probable impacto significativo hacia 2030 y, posiblemente, antes de ese año. No obstante, en términos del valor el comercio de carne vacuna se cuadruplicó entre 2001 y 2019, y llegó a USD 54 500 millones (tasa de crecimiento anual compuesta (TACC): 8 %). En términos del volumen, el comercio de carne vacuna casi se duplicó en el mismo período, y superó los 10,8 millones de toneladas (TACC: +3,7 %). (GIRA Consultancy & Research, 2021)

La Federación Colombia de Ganaderos (2021) respecto al consumo per cápita, informa que en el año 2019 los colombianos consumieron 18,6 kilos/hab. de carne de res, mientras que en el año 2020 el consumo fue de 17,1 kilos/hab. En comparación al consumo de productos sustitutos, la misma fuente señala que el consumo para carne de pollo en el año 2019 fue de 35.6 kilos/hab. Mientras en el año 2021 fue de 33,7 kilos/hab. Respecto al consumo de carne de cerdo de indica que el consumo en el año 2019 fue de 11,1 kilo/ha. Y en el año 2020 de 10,8 kilos/hab. Por último, el consumo de carne de pescado paso de 8.7 kilos/hab. en 2019 a 7,7 kilos/hab. en 2020. Como se puede observar debido a la crisis generada por la pandemia el consumo de carnes en general disminuyó en el país, notándose un descenso más marcado en el consumo de carne vacuna.

#### **8.1.4 Factores Tecnológicos**

La Resolución 240 de 2013 por la cual se establecen los requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio animal de las especies bovina, bufalina y porcina, plantas de desposte y almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportación de carne y productos cárnicos comestibles. Establece *los Estándares de ejecución sanitaria para las plantas de beneficio animal de categoría nacional*, respecto a localización y accesos, diseño y construcción, sistemas de drenajes, ventilación, iluminación, instalaciones sanitarias, instalaciones, equipos y utensilios.

A nivel general se debe contar con un sistema de refrigeración que garantice el mantenimiento de la temperatura reglamentada para los productos; los equipos deben estar diseñados y construidos de tal manera que se evite el contacto del alimento con cualquier superficie. Los equipos y utensilios deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como utilizar agentes de limpieza y desinfección.



### 8.1.5 Factores Ecológicos

Gallo & Sanabria (2019) señalan que la ganadería es una de las actividades económicas más importantes en Colombia, no solo por su papel en el abastecimiento de alimentos a las regiones, sino también por todas las actividades relacionadas que aportan a la economía del país. Sin embargo, la producción ganadera tiene altos costos ambientales, incluidos la pérdida del hábitat y la biodiversidad, la reducción de la fertilidad del suelo, así como la erosión, la deforestación, y la contaminación del agua y del aire. El uso de ganado a gran escala está directamente relacionado con la transformación negativa de los paisajes rurales y la degradación de ecosistemas sostenibles, cuyos efectos ecológicos son la reducción de la productividad, la erosión del suelo, la eliminación de especies nativas y la erosión. La ganadería a gran escala transforma el territorio al reducir significativamente la diversidad de las especies de plantas y demás seres vivos. Además, si se conjugan los daños provocados por los cambios climáticos con las condiciones de temperaturas extremas y poco habituales, se pueden transformar los ecosistemas a niveles irreversibles.

Por su parte, Acero, Riaño, & Cardona (2013) expresan que en la actualidad el sector estratégico de los frigoríficos cárnicos en Colombia tiene deficiencias en sus procesos y en sus tecnologías de producción limpia, así mismo, existen fallas en la conciencia, la cultura y el cumplimiento de las normas ambientales, con el agravante de que la producción ganadera se encuentra entre los primeros contaminantes a nivel mundial y sus procesos de beneficio y transformación están catalogados como de alto impacto ambiental de fuentes hídricas, suelos, aire, entorno físico y social.

Así mismos, CORANTIOQUIA (2016) señala que la actividad de sacrificio animal genera un alto impacto ambiental, principalmente al recurso hídrico y al suelo, de acuerdo al diagnóstico realizado a las plantas de sacrificio municipal en el departamento de Antioquia, se estima que aportan al agua residual una carga de 4.188 Kg/mes de DBO5 debido principalmente a un manejo deficiente en la recolección de la sangre y malas prácticas en el lavado de vísceras blancas y rojas y de la planta en general, aunado al consumo excesivo de agua y poco control de su uso, generando descarga de efluentes con un elevado nivel de carga orgánica, aunque estas plantas poseen sistemas de tratamiento de aguas residuales, en su gran mayoría no cumplen con los límites permisibles de DBO5 y SST establecidos en la resolución 631 de 2015 para este tipo de industria.

Para COFEMA S.A al estar localizada en el piedemonte amazónico, el clima se convierte en una amenaza pues los altos niveles de precipitación afectan constantemente las vías. La inestabilidad y los frecuentes deslizamientos de tierra por las principales vías de comunicación terrestre, afectan negativamente en muchas ocasiones la calidad de la prestación del servicio, por los largos periodos que dura cerrada la única vía de acceso al interior del país.

#### **8.1.6 Factores Legales**

Colombia como miembro de la Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) debe cumplir con todos los requisitos, para las enfermedades como la aftosa, la peste bovina, la perineumonía contagiosa bovina y la encefalopatía espongiforme bovina (EEB).

Por ello, el Gobierno Nacional a través del Ministerio de Salud y Protección Social expide normas que buscan velar por el bienestar de todos los consumidores del sector cárnico, es así que, con el fin de asegurar el abastecimiento y la inocuidad de la carne, y además buscando atacar de manera directa la ilegalidad; el 29 de octubre de 2019 el Ministerio de Salud y proyección social expidió el Decreto 1975, el cual modifica el Decreto 1500 de 2007. El decreto 1975 de 2019 define los lineamientos para la reclasificación de las plantas de beneficio ubicadas en los Municipios de categoría 5 y 6, con el fin de poder convertirlas en plantas de autoconsumo.

Así mismo, existen otras normas que reglamentan la actividad, entre ellas: Decreto Único Reglamentario 1076 de 2015, Ley 373 de 1997, Resolución 631 de 2015.

En la **Tabla 10** se presenta el consolidado del análisis PESTEL aplicado a COFEMA S.A.

**Tabla 10** Análisis PESTEL

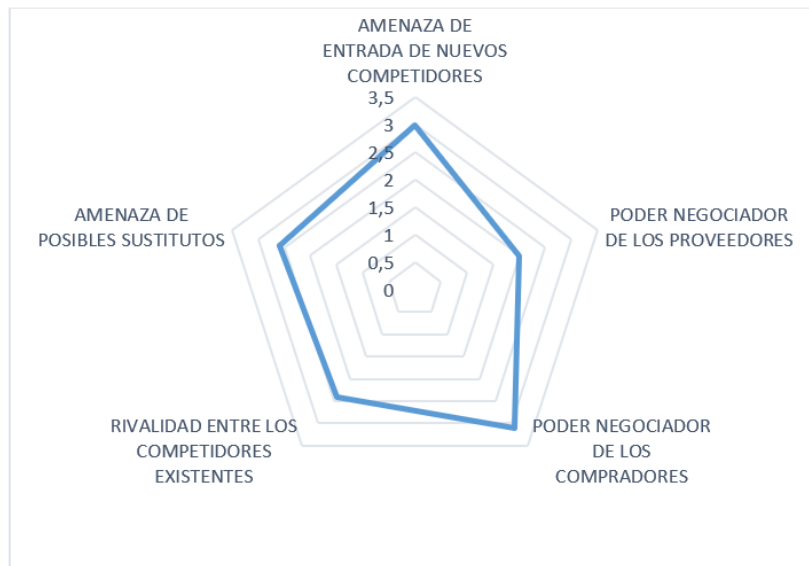
		FACTOR	IMPACTO	TIPO DE IMPACTO	IMPORTANCIA	PROBABILIDAD	Impacto Empresa	
			3: Alto 2: Medio 1: Bajo	Positivo Negativo	1: Sin importancia 2: Importante 3: Crítico	0 baja probabilidad, 1 alta probabilidad	TOTAL	
<b>P</b>	<b>Variables Políticas</b>	Incentivos Empresariales Sector Frigoríficos	2	Negativo	2	0	0	NULO
		Regulaciones Laborales	3	Negativo	2	1	2,5	MEDIO
		Generación de Empleo	2	Positivo	2	0	0	NULO
		Fomento del comercio exterior	3	Positivo	2	1	2,5	MEDIO
		Acompañamiento y Vigilancia a las Plantas de Beneficio	2	Positivo	2	1	2	MEDIO
		Tratados internacionales	3	Negativo	2	1	2,5	MEDIO
		Cumplimiento de Medidas Fitosanitarias	3	Positivo	3	1	3	ALTO
		Clandestinidad	3	Negativo	3	1	3	ALTO
<b>E</b>	<b>Variables Económicas</b>	Evolución del PIB	2	Positivo	2	1	2	MEDIO
		Tasas de interés	2	Positivo	2	1	2	MEDIO
		Inflación	2	Negativo	2	1	2	MEDIO
		Consumo per cápita	3	Negativo	2	1	2,5	MEDIO
		Tasa de desempleo	1	Negativo	2	1	1,5	BAJO
		Nivel de renta	2	Negativo	2	1	2	MEDIO
		Acceso a los Recursos	3	Negativo	2	1	2,5	MEDIO
		Políticas económicas.	2	Positivo	2	1	2	MEDIO
		Ampliación del Mercado	3	Positivo	3	1	3	ALTO
		Costos de Insumos	3	Negativo	2	1	2,5	MEDIO
<b>S</b>	<b>Variables Sociales</b>	Evolución demográfica	3	Positivo	2	1	2,5	MEDIO
		Cambios en el estilo de vida.	3	Negativo	2	1	2,5	MEDIO
		Nivel educativo y otros patrones culturales (religión, creencias, etc.)	2	Positivo	2	1	2	MEDIO
		Hábitos de consumo de la sociedad.	3	Negativo	2	1	2,5	MEDIO
<b>T</b>	<b>Variables Tecnológicas</b>	Infraestructura física	3	Positivo	3	1	3	ALTO
		Infraestructura Tecnológica	3	Positivo	3	1	3	ALTO
		Grado de obsolescencia	1	Negativo	2	1	1,5	BAJO
		Tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.	2	Positivo	2	1	2	MEDIO
<b>E</b>	<b>Variables Ecológicas</b>	Conciencia sobre la Conservación del Medio Ambiente,	3	Positivo	2	1	2,5	MEDIO
		Legislación Medioambiental	3	Positivo	3	1	3	ALTO
		Cambio Climático	1	Negativo	2	1	1,5	BAJO
		Riesgos Naturales	2	Negativo	2	1	2	MEDIO
		Posibles Cambios Normativos en esta Área.	2	Negativo	3	1	2,5	MEDIO
<b>L</b>	<b>Variables Legales</b>	Adquisición de Autorizaciones y Permisos	2	Positivo	2	1	2	MEDIO
		Legislación laboral	3	Negativo	2	0	0	NULO
		Leyes sanitarias	3	Negativo	3	1	3	ALTO

Fuente: Elaboración propia de los autores

### 8.2 Cinco Fuerzas de Michael Porter

En el diagnóstico externo de COFEMA S.A. se aplicó el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, como se presenta en la **Figura 8** y se establecieron los principales aspectos para cada una de las fuerzas.

**Figura 8.** Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia de los autores

Para el caso de estudio de la empresa COFEMA, se establecieron los siguientes aspectos relacionados a las fuerzas de Porter, tal y como lo muestra el análisis en la **Tabla 11**:

**Tabla 11.** Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza Evaluada	Análisis
<b>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</b>	Acentuada principalmente por el atractivo del sector, ya que, con el incremento de las exportaciones, se ha desatendido el mercado interno. Y por el acceso a materias primas, el departamento cuenta con el cuarto inventario a nivel nacional y los ganados son cebados en pasturas naturales lo cual genera buenas calidades en el producto final (carnes magras). Por otro lado, el acceso a los canales de distribución y las economías de escala podrían favorecer la entrada de nuevos competidores. La lealtad de los clientes hacia la marca está afectada por factores externos a la Compañía como lo son la disponibilidad y el precio de ganado en pie, por tanto, en determinadas épocas del año, cuando, por ejemplo, los precios del ganado en la Costa están bajos, los clientes se trasladan a los frigoríficos de esas zonas del país. Respecto a la

<b>Fuerza Evaluada</b>	<b>Análisis</b>
	diferenciación del producto o servicio, por tratarse de procesos que se encuentran estandarizados y regulados por la normatividad nacional, la diferenciación es casi nula o inexistente.
<b>Poder Negociador de los Proveedores</b>	Las variables más sobresalientes son la relación entre la demanda y la oferta, catalogada en un nivel de influencia medio ya que existen diversos proveedores a nivel nacional que pueden satisfacer la demanda de la empresa e igualmente el acceso a productos sustitutos. El poder de negociación de los proveedores es bajo ya que existen diferentes proveedores que pueden satisfacer la demanda, situación que también permite un rango de estabilidad en los precios y en la calidad de los productos a adquirir por parte de la Compañía
<b>Poder Negociador de los Compradores</b>	aproximadamente el 64% de los servicios que oferta la Compañía son demandados por clientes extra regionales, los cuales se encuentran concentrados en los departamentos del Valle del Cauca y sur del Huila, por lo que el volumen de compras que representan hace que la amenaza de la integración vertical hacia adelante de los compradores, se considere como riesgo medio, esta situación también hace que se tenga que recurrir a estrategias de reducción de precios, aunque en los últimos años la Compañía ha mejorado sus políticas de calidad para contrarrestar esta situación.
<b>Rivalidad Entre los Competidores Existentes</b>	COFEMA S.A, es el único frigorífico en el departamento del Caquetá catalogado como planta nacional por el INVIMA. Por ello, el nivel de concentración de competidores se clasifica en un nivel bajo ya que las dos únicas plantas habilitadas en el departamento que son la Planta de Beneficio Bovino La Libertad (Doncello Caquetá) y la Empresa Cárnica de San Vicente del Caguán SAS FRIGOCAQUETA, son plantas de autoconsumo. En este caso las regulaciones sanitarias representan una barrera de salida alta. Respecto a los costos de almacenamiento, su mayor incidencia está dada por los costos de funcionamiento de los cuartos fríos, es decir que aquí tienen incidencia el costo de los servicios públicos los cuales tienen las mismas tarifas a nivel departamental, respecto a la diferenciación del producto los cortes que se utilizan en las diferentes plantas de beneficio a nivel nacional son similares (corte tipo americano y corte tipo pistola).
<b>Amenaza de Posibles Sustitutos</b>	En el departamento los principales sustitutos de la carne de res son el pollo y el pescado, no obstante, no existen en la región plantas de beneficio para aves, por lo que se considera este factor como de incidencia baja. Así mismo, es importante indicar que los comercializadores de ganado y los expendedores de carne bovina se dedican exclusivamente a este negocio y no comercializan otro tipo de carnes.

Fuente: Elaboración propia de los autores

### 8.3 Análisis Interno

Se elaboró el Perfil de Capacidad Interna –PCI-, como medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Con el PCI se busca examinar cinco categorías: 1. La capacidad directiva. 2. La capacidad competitiva (de

mercadeo). 3. La capacidad financiera. 4. La capacidad tecnológica (productiva). 5. La capacidad de talento humano. En la tabla 12 se presenta el análisis de estas categorías para COFEMA S.A

**Tabla 12.** Matriz PCI COFEMA S.A

FACTORES INTERNOS	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>DIRECTIVA</b>									
Direccionamiento Gerencial		X					X		
Acoplamiento de actividades y trabajo en equipo			X				X		
Imagen empresarial y percepción social	X						X		
Relaciones y comunicación de directivas		X					X		
Innovación, creatividad y capacitación					X			X	
Evaluación de gestión	X							X	
<b>COMPETITIVA</b>									
Lealtad y satisfacción del cliente					X			X	
Infraestructura		X					X		
Participación en el mercado		X					X		
Acceso a organismos Públicos y privados	X							X	
Portafolio de servicios	X							X	
Servicios post-servicio		X						X	
<b>FINANCIERA</b>									
Rentabilidad y retorno de la inversión						X		X	
Liquidez	X						X		
Nivel de endeudamiento	X						X		
Habilidad para competir con precios			X						X
Capacidad para satisfacer la demanda					X		X		
<b>TECNOLOGIA</b>									
Nivel de tecnología		X					X		
Flexibilidad de la Producción			X					X	
Aplicación de software para innovar				X				X	
Base de datos de Clientes	X							X	
Valor agregado al servicio	X							X	
<b>TALENTO HUMANO</b>									
Nivel académico	X						X		
Capacitación	X						X		
Motivación		X					X		
Ausentismo	X						X		
Índice de desempeño		X					X		
Accidentalidad	X						X		
Experiencia Laboral	X						X		
Remuneración					X		X		

Fuente: Elaboración propia de los autores

### 8.3.1 Análisis Matriz PCI

En la **Tabla 13** se presenta el análisis de competencias evaluadas en la matriz de Perfil de Capacidad Interna.

**Tabla 13.** Análisis Matiz PCI

Capacidad Evaluada	Factores Internos	Análisis
<b>Capacidad Directiva</b>	<b>Direccionamiento Gerencial</b>	Fortaleza media. La alta dirección tiene un enfoque claro del rumbo hacia el cual quiere dirigir la Compañía, se emplean planes estratégicos para el área de producción. Hace falta la actualización de los manuales y procedimientos administrativos. Es una competencia con un impacto Alto en la proyección y crecimiento de la empresa.
	<b>Acoplamiento de Actividades y Trabajo en Equipo</b>	Fortaleza Baja. Respecto al trabajo en equipo cabe mencionar que es claramente visible en la Compañía la existencia de subgrupos, representados en personal del área administrativa, personal de la zona de planta, personal de la plaza de ferias. El acoplamiento en los puestos de trabajo se puede evidenciar más fácilmente en la zona de planta, donde se realiza un trabajo en línea- Es una competencia con un impacto Alto.
	<b>Imagen Corporativa y Percepción Social</b>	Fortaleza Alta. La compañía goza de reconocimiento en la región y tanto sus clientes como los proveedores la perciben con una imagen positiva y de confiabilidad, adicionalmente en el año 2019 renovó su imagen corporativa con el fin de generar un incremento en su producción y conquistar nuevos mercados. Es una competencia con un impacto Alto.
	<b>Relaciones y Comunicaciones de Directivas</b>	Fortaleza Media. La alta dirección propicia procesos de comunicación de forma ascendente y descendente, apostando por una comunicación eficaz y eficiente, generando procesos de retroalimentación. Es una competencia con un impacto Alto ya que una comunicación eficiente incide directamente en el cumplimiento de metas y objetivos de la Compañía.
	<b>Innovación, Creatividad y Capacitación</b>	Debilidad Media. La innovación en la empresa es casi nula en los procesos administrativos, y los procesos de capacitación están encaminados básicamente a los procesos técnicos y de calidad en el área de producción. Esta situación obedece básicamente a la amplia regulación estatal a la cual está sometida la operación de la empresa. Es una competencia de impacto Medio.
	<b>Evaluación de Gestión</b>	Fortaleza Alta. Periódicamente se evalúa el cumplimiento de metas e indicadores con el objeto de implementar acciones de mejora que contribuyan en la generación de una mayor percepción positiva del servicio. Es una competencia de impacto Medio y se ve reflejado en el crecimiento de la producción en los últimos 3 años.
	<b>Capacidad Competitiva</b>	<b>Lealtad y Satisfacción del Cliente</b>
<b>Infraestructura</b>		Fortaleza Media. La Compañía cuenta con instalaciones que permiten desarrollar sus labores garantizando la calidad e inocuidad de los productos y la eficiente prestación de sus servicios, no obstante, para llegar al 100% de cumplimiento de la normatividad sanitaria la Compañía debe adelantar inversiones por alrededor de 3.000 millones de pesos en los próximos 3 años. Es una competencia de impacto Alto, como quiera que de esta depende la autorización de operación nacional.
<b>Participación en el Mercado</b>		Fortaleza Media de Impacto Alto. COFEMA S.A es la única Planta Nacional habilitada para beneficio bovino en el Caquetá, por tanto, no es posible medir su participación en el mercado regional respecto a otras empresas de su mismo

Capacidad Evaluada	Factores Internos	Análisis
		sector. Cabe destacar que en el Departamento existen dos plantas de autoconsumo habilitadas, las cuales se encuentran en los municipios de El Doncello y San Vicente del Caguán, y que, aunado al alto índice de clandestinidad, se constituyen en los factores que disminuyen la participación en el mercado de la empresa. Situando la participación en el mercado a nivel regional en el 80% y a nivel nacional el 1,08%.
	<b>Acceso a Organismos Públicos y Privados</b>	Fortaleza Alta de Impacto Medio. La Compañía es una empresa de economía mixta, entre los miembros de su asamblea y junta directiva se encuentran representantes de los sectores públicos y privados, situación que facilita el acceso a diferentes instancias de la región, además de ser la agroindustria más importante del Departamento del Caquetá. Es así como el gerente de la Compañía hace parte de la Comisión Regional de Competitividad, integra la Junta directiva de la Cámara de Comercio, ha participado de diferentes comisiones regionales para tratar temas de interés de la región, entre otros.
	<b>Portafolio de Servicios</b>	Fortaleza Alta de Impacto Alto. El Portafolio de Servicios está enmarcado principalmente en los dos centros de negocios de la Compañía, Plaza de Ferias y Planta de Beneficio, siendo esta última la mayor unidad de negocios de la empresa ya que contribuye en la generación de la mayor cantidad de ingresos.
	<b>Servicios Post-Servicio</b>	Fortaleza Media. La compañía cuenta con mecanismos eficientes para la atención de las no conformidades y determinación de acciones de mejora de implementación inmediata, logrando así, en los últimos 3 años reducir las no conformidades en aproximadamente el 70%. Es un aspecto de impacto Medio.
<b>Capacidad Financiera</b>	<b>Rentabilidad y Retorno de la Inversión</b>	Debilidad Baja. La empresa requiere un alto índice de activos para su operación lo cual hace que los índices de rentabilidad sean bajos, lo que limita la llegada de nuevos accionistas al no encontrar atractivos los rendimientos de su inversión. Es una competencia de impacto Medio
	<b>Liquidez</b>	Fortaleza Alta de impacto Alto, la compañía ha incrementado en los últimos años sus índices de liquidez lo cual permite garantizar su operación en condiciones normales.
	<b>Nivel de Endeudamiento</b>	Fortaleza alta de impacto Alto, la compañía posee un bajo nivel de endeudamiento, estimado en \$266.400.000 lo que equivale al 18.2% de sus pasivos.
	<b>Habilidad para Competir con Precios</b>	Fortaleza baja puesto que la operación de la compañía está sujeta a los precios internacionales y nacionales del ganado en pie. Es una competencia de impacto Bajo.
	<b>Capacidad para Satisfacer la Demanda</b>	En caso de un incremento en la demanda del servicio, la empresa no cuenta con la infraestructura y producción que respalde la demanda generada, ya que la capacidad de frío de la Compañía regula la capacidad de operación. Catalogada como debilidad media de impacto Alto.
<b>Capacidad Tecnológica</b>	<b>Nivel de Tecnología</b>	Fortaleza Media de Impacto Alto. La compañía ha adquirido algunos equipos para la producción y prestación de servicios que garantizan unos altos estándares de calidad y precisión.
	<b>Flexibilidad de la Producción</b>	Fortaleza Baja. Los procesos de producción se encuentran estandarizados minimizando la flexibilidad de la misma, así mismo se genera un impacto Medio.
	<b>Aplicación de Software para Innovar</b>	Debilidad Alta de Impacto Medio. La compañía no cuenta con procesos sistematizados para el desarrollo de sus actividades pese a tener diferentes



Capacidad Evaluada	Factores Internos	Análisis
		tipos de maquinarias tanto para la producción como para la prestación de sus servicios.
	<b>Base de Datos de Clientes</b>	Fortaleza Alta de Impacto Medio. El uso de software para el manejo de la información financiera permite a la Compañía tener plenamente identificados la totalidad de sus clientes
	<b>Valor Agregado al Servicio</b>	Fortaleza Alta de Impacto Medio. Dentro del valor agregado de la compañía están las actividades de acompañamiento a los clientes a través de la oficina de calidad, la cual atiende las no conformidades y brinda asesoramiento en los cumplimientos normativos a los que están sometidos.
<b>Capacidad en Talento Humano</b>	<b>Nivel Académico</b>	Fortaleza Alta de Impacto Alto. El nivel académico de los empleados del área administrativa es profesional, contando con perfiles de especialización y maestría en la alta dirección. En el área de plaza, planta de producción y sub – productos la mayor proporción es de mano de obra no calificada
	<b>Nivel de Capacitación</b>	Fortaleza Alta de Impacto Alto. La compañía realiza de forma semanal capacitaciones a todos los niveles de personal en temas como seguridad y salud, calidad, recursos humanos.
	<b>Motivación</b>	Fortaleza Media de Impacto Alto. La Compañía realiza actividades de motivación como la celebración del día del trabajador, la participación en las festividades San Pedrinas, las actividades de Navidad y Año Nuevo donde participan también los núcleos familiares. Además, se desarrollan actividades lúdicas periódicas o semanales como campeonatos internos de Voleibol y futbol. A final de año se otorga un reconocimiento monetario a los empleados que se destacaron durante el año por su buena labor
	<b>Ausentismo</b>	Fortaleza Alta de Impacto Alto. Al reducir los accidentes de trabajo, los índices de ausentismo también se han visto reducidos en una alta proporción.
	<b>Índices de Desempeño</b>	Fortaleza Media de Alto Impacto. El índice de desempeño ha venido mejorando en los últimos años, lo que se ve reflejado en el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales y en el fortalecimiento de las estrategias para alcanzar las metas y el cumplimiento de los indicadores
	<b>Accidentalidad</b>	Fortaleza Alta de Impacto Alto. Los índices de accidentalidad se han venido reduciendo en los últimos tres años, situación que es positiva para el desarrollo de las actividades propias de la Compañía
	<b>Experiencia Laboral</b>	Fortaleza Alta de Impacto Alto. Algunos empelados han estado vinculados a la empresa desde sus inicios, particularmente en el área administrativa, permitiendo que los empleados tengan un alto conocimiento de la empresa.
	<b>Nivel de Remuneración</b>	Debilidad Media de Impacto Alto. Los niveles de remuneración de la compañía son relativamente bajos comparado con el promedio de la región, compensando este hecho con la percepción de estabilidad laboral por parte de los empleados de la Compañía

Fuente: Elaboración propia de los autores

#### 8.4 Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Una vez se obtuvieron los resultados del análisis del perfil de la capacidad interna, se procedió a realizar la matriz de evaluación de factores internos como un instrumento para formular estrategias y

evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la Compañía, tal y como se evidencia en la tabla 14.

**Tabla 14.** Tabla Evaluación de Factores Internos MEFI

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Direccionamiento Gerencial	0,035	3	0,105
Acoplamiento de actividades y trabajo en equipo	0,035	3	0,105
Imagen empresarial y percepción social	0,035	4	0,14
Relaciones y comunicación de directivas	0,035	3	0,105
Evaluación de gestión	0,031	4	0,124
Infraestructura	0,035	3	0,105
Participación en el mercado	0,035	3	0,105
Acceso a organismos Públicos y privados	0,031	4	0,124
Portafolio de servicios	0,030	4	0,12
Servicios post-servicio	0,031	3	0,093
Liquidez	0,035	4	0,14
Nivel de endeudamiento	0,035	4	0,14
Habilidad para competir con precios	0,027	3	0,081
Nivel de tecnología	0,035	3	0,105
Flexibilidad de la Producción	0,031	3	0,093
Base de datos de Clientes	0,031	4	0,124
Valor agregado al servicio	0,031	4	0,124
Nivel académico	0,035	4	0,14
Capacitación	0,035	4	0,14
Motivación	0,035	3	0,105
Ausentismo	0,035	4	0,14
Índice de desempeño	0,035	3	0,105
Accidentalidad	0,035	4	0,14
Experiencia Laboral	0,035	4	0,14
<b>TOTAL PONDERADO FORTALEZAS</b>			<b>2,843</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Innovación, creatividad y capacitación	0,031	2	0,062
Lealtad y satisfacción del cliente	0,031	2	0,062
Rentabilidad y retorno de la inversión	0,031	2	0,062
Capacidad para satisfacer la demanda	0,035	2	0,07
Aplicación de software para innovar	0,031	1	0,031
Remuneración	0,035	2	0,07
<b>TOTAL PONDERADO DEBILIDADES</b>			<b>0,357</b>
<b>TOTAL MEFI</b>		<b>1,00</b>	<b>3,2</b>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

El total ponderado de 3,2 indica que la posición interna de la Compañía es de fuerza. Al comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, encontramos que las fuerzas internas son favorables a la organización con un total de 2,843 contra 0,357 de las debilidades. Para concluir entonces, que el medio interno de la misma es favorable.

## 9. Diagnóstico Organizacional

### 9.1 Procesamiento Estadístico de Datos

De acuerdo con lo expuesto en la metodología, se aplicó el instrumento diseñado, con las variables descritas para el análisis interno (anexo A), en las áreas administrativa y operativa.

En la **Tabla 15** se presenta el diagnóstico de planeación estratégica en el área administrativa:

**Tabla 15.** Diagnóstico de Planeación Estratégica – Área Administrativa

PREGUNTAS	PLANEACION ESTRATEGICA									
	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿La empresa tiene establecida una misión enfocada en un desarrollo sostenible, considerando sus dimensiones económica, ambiental y social?	6	30	8	40	5	25	1	5	0	0
¿La empresa tiene establecida una visión enfocada en un desarrollo sostenible, considerando sus dimensiones económica, ambiental y social?	7	35	7	35	5	25	1	5	0	0
¿La empresa tiene establecidos objetivos para su desarrollo económico, ambiental y social?	6	30	10	50	4	20	0	0	0	0
¿La empresa tiene establecidas estrategias para su desarrollo económico, ambiental y social?	5	25	10	50	5	25	0	0	0	0
¿Las estrategias concuerdan entre sí, con la misión y los objetivos, así como con el entorno interno y externo?	5	25	9	45	5	25	0	0	0	0
¿La empresa reúne y analiza la información necesaria para una buena administración?	8	40	6	30	6	30	0	0	0	0
¿Los siguientes criterios tienen importancia para realizar la compra de materia prima y otros insumos? Precio	7	35	7	35	6	30	0	0	0	0
Calidad	7	35	11	55	0	0	2	10	0	0
Servicio	6	30	12	60	0	0	2	10	0	0
Política de sostenibilidad	5	25	10	50	2	10	0	0	1	5
¿La Compañía cuenta con ventajas competitivas en relación con otras empresas del mismo ramo?	6	30	11	55	3	15	0	0	0	0
¿Considera que la Empresa cuenta con una ventaja ambiental? Ej. Reintegración en el proceso productivo de residuos.	6	30	9	45	5	25	0	0	0	0
¿Considera que la Empresa cuenta con una ventaja social? Ej. Reintegración en el proceso productivo de residuos.	6	30	11	55	3	15	0	0	0	0
¿Considera que la Empresa cuenta con una ventaja económica? Ej. Reintegración en el proceso productivo de residuos.	6	30	8	40	6	30	0	0	0	0
¿Están los miembros de la junta directiva interesados en la sostenibilidad ambiental?	5	25	10	50	5	25	0	0	0	0
¿Están los miembros de la junta directiva interesados en la sostenibilidad social?	5	25	12	60	3	15	0	0	0	0
¿Están los miembros de la junta directiva interesados en la sostenibilidad económica?	8	40	11	55	1	5	0	0	0	0
¿Es la administración de alto nivel suficientemente hábil para enfrentar probables desafíos futuros?	7	35	9	45	3	15	0	0	0	0
¿Es funcional la estructura organizacional de la empresa?	3	15	9	45	6	30	2	10	0	0
¿Tiene la empresa establecidos objetivos, estrategias, políticas y programas de marketing?	3	15	7	35	5	25	4	20	1	5

Fuente: Elaboración propia de los autores

En el diagnóstico de Planeación Estratégica del área administrativa, se observa con respecto a la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la empresa y su enfoque en un desarrollo sostenible, una variabilidad en las respuestas, lo cual permite establecer que de alguna forma los conceptos se encuentran inmersos, pero si desde el área administrativa no hay claridad en el enfoque, es posible que sea igual en el área operativa; es pertinente que la importancia del desarrollo económico, ambiental y social, sea claro y objetivo para todas las partes interesadas en todo el lineamiento estratégico, ya que este es el punto de partida para el enlace con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y planteamiento de programas que permitan dar cumplimiento a las metas establecida, desde el nivel general hasta el particular, esto es desde el Gobierno Nacional, Departamental, Municipal, hasta la Empresa.

Hasta la pregunta número 6, se evidencia que los elementos de planeación estratégica no tienen un enfoque en desarrollo sostenible y no realiza un análisis de la información necesaria para una buena administración, por lo cual es importante fortalecer las herramientas y el enfoque actual desde la administración.

Con respecto a los criterios para la compra de materias primas y otros insumos, se percibe desde el área administrativa que su importancia se encuentra en el siguiente orden: calidad, servicio y precio; lo cual resulta positivo en el presente diagnóstico; ya que la calidad impacta directamente en los productos y servicios finales que entregara COFEMA; sin embargo se resalta que la política de sostenibilidad se identifica como el último aspecto a tener en cuenta, teniendo en cuenta la variabilidad en las respuestas, lo que indica que si bien la empresa se preocupa por la calidad de sus materias primas e insumos, no está totalmente interesado en los impactos que se generan por sus proveedores en los tres componentes que nos ocupan y desde este primer instante de la cadena productiva la empresa es responsable de lo que ocurre en el sistema económico, ambiental y social.

Frente a las ventajas competitivas, cabe resaltar que en su orden esto ocurre así: ventaja económica, ambiental y social; sin embargo, para el caso de la importancia percibida desde la junta directiva, ocurre en el nivel económico, es menor en el enfoque social y posteriormente ambiental. Como se evidencia hasta este momento de las encuestas, se da una variabilidad a resaltar en las respuestas, que ocurre porque no son muy claros desde el punto de vista empresarial los componentes del desarrollo sostenible y el impacto en las partes interesadas.

La habilidad para enfrentar posibles problemas futuros es calificada por los encuestados de forma positiva, lo cual resulta impactante, principalmente en el momento actual, ya que las empresas se han enfrentado a una crisis muy fuerte por la pandemia COVID-19, y el resultado obtenido evidencia un manejo adecuado y una perspectiva de avance desde sus empleados.

Finalmente, frente a la estructura organizacional y el marketing, se evidencia que desde el área administrativa se perciben fallas importantes en la estructura y en todo el sistema de marketing desde la planeación.

El diagnóstico de **Procesos de Gestión** del área administrativas se presenta en la en la **Tabla 16**.

**Tabla 16.** Diagnóstico de Procesos de Gestión – Área Administrativa

PREGUNTAS	PROCESOS DE GESTION									
	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Están definidos puestos, responsabilidades y actividades de los funcionarios?	6	30	9	45	5	25	0	0	0	0
¿Están documentados todos los procesos de la compañía?	3	15	11	55	4	20	2	10	0	0
¿Son para usted claras las actividades que debe desempeñar en el marco del proceso en que se encuentra?	5	25	13	65	1	5	1	5	0	0
¿La dirección tiene experiencia en el sector y el tipo de negocio?	9	45	10	50	1	5	0	0	0	0
¿Los equipos de oficina de la empresa se encuentran funcionando eficientemente?	4	20	4	20	7	35	4	20	0	0
¿Se realiza la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento en el desarrollo de productos y procesos?	4	20	9	45	5	25	2	10	0	0
¿La influencia del ambiente laboral es favorable en la productividad de la empresa?	6	30	9	45	5	25	0	0	0	0
¿Existe buena comunicación entre todos los trabajadores de la Compañía?	4	20	10	50	4	20	2	10	0	0
¿Usa el área de recursos humanos conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento empresarial?	3	15	4	20	10	50	1	5	2	10
¿Utilizan los administradores sistemas de información para evaluar y mejorar el rendimiento organizacional?	3	15	5	25	9	45	1	5	0	0

Fuente: Elaboración propia de los autores

Es importante resaltar la percepción frente al funcionamiento de equipos y capacitación, ya que en estas preguntas se observa amplia variación; un aspecto a tener en cuenta por su impacto en el desempeño de las funciones de todo el personal, que son parte fundamental del cumplimiento de metas en todos los fines.

Con respecto al ambiente laboral y las comunicaciones en general es positivo, pero es importante fortalecer este último; así como también el desempeño del área de recursos humanos para evaluar y mejorar el rendimiento empresarial.

Finalmente, se evidencia que en general no se usan sistemas de información para evaluar y mejorar el sistema organizacional, lo que influye holísticamente en los componentes de sostenibilidad, en las metas de la empresa y en la innovación tecnológica.

En el diagnóstico de **Factores externos** del área administrativa en la **Tabla 17**, la variación en las respuestas y el porcentaje más alto, reflejan que no hay un alto conocimiento frente al mercado.

**Tabla 17.** Diagnóstico de Factores Externos – Área Administrativa

PREGUNTAS	FACTORES EXTERNOS									
	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Hay muchos compradores en relación al número de empresas en la industria?	3	15	7	35	9	45	1	5	0	0
¿Necesita el comprador mucha información crítica para tomar decisiones?	3	15	7	35	9	45	1	5	0	0
¿Existen sustitutos para su producto o servicio?	1	5	6	30	9	45	4	20	0	0
¿Puede cambiar de proveedores en forma rápida y a bajo costo?	2	10	3	15	8	40	4	20	2	10
¿El costo de los insumos tiene un peso significativo sobre los costos generales?	5	25	7	35	8	40	0	0	0	0
¿Los competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño que su organización?	3	15	3	15	11	55	3	15	0	0

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

En la **Tabla 18** se presenta el diagnóstico de aspectos financieros en el área administrativa:

En el diagnóstico de **Aspectos financieros** del área administrativa, se evidencia una percepción general de un comportamiento financiero positivos, puesto que se han incrementado las ventas de la empresa en los últimos 5 años, se revisan con frecuencia las variaciones del presupuesto de costos, se han cumplido sin problemas los programas de pago de pasivos, la empresa cuenta con capital de trabajo suficiente para operar, la empresa cuenta con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones corrientes en el corto plazo y en los últimos 5 años el valor intrínseco de las acciones ha mejorado.

**Tabla 18.** Diagnóstico de Aspectos Financieros – Área Administrativa

ASPECTOS FINANCIEROS										
PREGUNTAS	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Las ventas de la empresa han incrementado en los últimos 5 años?	12	60	7	35	1	5	0	0	0	0
¿Se revisan con frecuencia las variaciones del presupuesto de costos?	11	55	8	40	1	5	0	0	0	0
¿Se han cumplido sin problemas los programas de pago de pasivos?	10	50	9	45	1	5	0	0	0	0
¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente para operar?	6	30	10	50	4	20	0	0	0	0
¿Cuenta la empresa con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones corrientes en el corto plazo?	8	40	9	45	3	15	0	0	0	0
¿Ha mejorado en los últimos cinco años el valor intrínseco de las acciones?	10	50	8	40	2	10	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia de los autores

En las **Tabla 19**, **Tabla 20** y **Tabla 21** se presenta el diagnóstico de aspectos financieros en el área administrativa:

**Tabla 19.** Diagnóstico del Componente Social – Área Administrativa

SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE SOCIAL										
PREGUNTAS	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Se toman las decisiones estratégicas en forma ética y de manera socialmente responsable?	7	35	12	60	1	5	0	0	0	0
¿La Compañía cuenta con mecanismos para escuchar y atender quejas y sugerencias de los clientes?	2	10	5	25	7	35	5	25	1	5
¿La empresa realiza evaluación de sus impactos sociales?	1	5	7	35	7	35	4	20	1	5

Fuente: Elaboración propia de los autores

En el diagnóstico de **Sostenibilidad – componente social** del área administrativa, se percibe la toma de decisiones estratégicas en forma ética y de manera socialmente responsable; sin embargo, para las siguientes dos preguntas, enfocadas en las quejas y sugerencias de los clientes y en la evaluación de impactos sociales se evidencia que, aunque en las preguntas de planeación estratégica se percibe la inclusión del componente social en la ejecución realmente no se resalta su importancia.

**Tabla 20.** Diagnóstico del Componente Económico – Área Administrativa

PREGUNTAS	SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE ECONOMICO									
	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Tiene la empresa establecidos objetivos, estrategias, políticas y programas financieros?	4	20	13	65	3	15	0	0	0	0
¿Los equipos y maquinaria de producción son suficientes para atender la demanda?	1	5	5	25	8	40	6	30	0	0
¿La liquidez, la solvencia y la estabilidad de la empresa son positivas?	6	30	11	55	3	15	0	0	0	0
¿La empresa cuenta con un presupuesto definido?	4	20	13	65	3	15	0	0	0	0
¿Se evalúan los resultados teniendo en cuenta el presupuesto proyectado?	5	25	12	60	1	5	2	10	0	0
¿La empresa puede financiar adecuadamente su operación?	5	25	14	70	1	5	0	0	0	0
¿Los productos y servicios son comprados por los clientes principalmente por calidad?	5	25	10	50	5	25	0	0	0	0
¿Los productos y servicios son comprados por los clientes principalmente por precio?	4	20	10	50	5	25	1	5	0	0

Fuente: Elaboración propia de los autores

En el diagnóstico de **Sostenibilidad – componente económico** del área administrativa, se evidencia que la empresa tiene establecidos objetivos, estrategias, políticas y programas financieros; la liquidez, la solvencia y la estabilidad de la empresa son positivas; la empresa cuenta con un presupuesto definido; se evalúan los resultados teniendo en cuenta el presupuesto proyectado; la empresa puede financiar adecuadamente su operación; los productos y servicios son comprados principalmente por los clientes por calidad y por precio, en su orden. Por lo tanto, en el componente económico, el aspecto a analizar en mayor detalle es la suficiencia de equipos y maquinaria para atender la demanda, ya que puede estar ocurriendo un crecimiento en el mercado, para el que la empresa no se encuentra preparada, además también de posibles incumplimientos en la entrega de los productos y servicios a los clientes.

En el diagnóstico de **Sostenibilidad – componente ambiental** del área administrativa, en la preguntas frente al funcionamiento de equipos y maquinaria, así como actualizaciones tecnológicas se evidencia falla en estos avances, lo que incide no solo fuertemente en el componente ambiental, sino también en la falencia que se evidencia en el componente económico; con respecto a la localización de acuerdo con los establecido en el POT, la variación en las repuestas permiten inferir que no es clara esta información para todo el personal que conforma el área administrativa, por lo cual es información a validar en el instrumento. En su mayoría las respuestas, permiten establecer que se realiza evaluación de impactos ambientales y se da cumplimiento a la legislación ambiental; sin embargo, es contradictorio con la respuesta a la siguiente pregunta, relacionada con las denuncias ambientales en los últimos 10 años.



Por otro lado, no se percibe claramente que la empresa tenga definidos programas de uso eficiente y ahorro de recursos, por lo tanto, se deben crear los que no existen, así como fortalecer aquellos que ya han sido creados; pero cabe resaltar que se da manejo a las emisiones, aguas residuales y residuos, de acuerdo con la normatividad ambiental vigente.

Con respecto a la vulnerabilidad de la empresa frente a desastres naturales, las respuestas son variadas, lo que evidencia que en efecto presenta un grado de vulnerabilidad importante, como lo perciben los encuestados.

**Tabla 21.** Diagnóstico del Componente Ambiental – Área Administrativa

PREGUNTAS	SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE AMBIENTAL									
	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Los equipos y maquinaria de producción se encuentran funcionando eficientemente?	2	10	8	40	8	40	1	5	0	0
¿La empresa se encuentra actualizada respecto a los últimos cambios tecnológicos relacionados con sus procesos?	3	15	5	25	9	45	3	15	0	0
¿La localización de la empresa está definida en concordancia con el POT?	3	15	11	55	4	20	2	10	0	0
¿La empresa realiza evaluación de sus impactos ambientales?	5	25	12	60	3	15	0	0	0	0
¿Se da cumplimiento a la legislación ambiental del sector?	6	30	13	65	0	0	0	0	0	0
¿Son frecuentes las denuncias ambientales durante los últimos 10 años en la empresa?	3	15	4	20	6	30	5	25	2	10
¿La empresa tiene establecidos programas de uso eficiente y ahorro de recursos?	5	25	9	45	6	30	0	0	0	0
¿Manejan emisiones, aguas residuales y residuos de acuerdo con las normas ambientales vigentes?	9	45	10	50	1	5	0	0	0	0
¿Son las instalaciones de la empresa vulnerables a los desastres naturales?	5	25	4	20	6	30	5	25	0	0

Fuente: Elaboración propia de los autores

Teniendo en cuenta la **Tabla 22** los mayores impactos de la empresa son al aire y al agua y en menor media al suelo, la flora y la fauna, de acuerdo con la información obtenida de la encuesta administrativa.

**Tabla 22.** Diagnóstico del Componente Ambiental – Área Administrativa

SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE AMBIENTAL				
PREGUNTAS	NO		SI	
	FREC.	%	FREC.	%
La empresa genera impactos ambientales a: >> AIRE	7	35	13	65
La empresa genera impactos ambientales a: >> AGUA	9	45	11	55
La empresa genera impactos ambientales a: >> SUELO	14	70	6	30
La empresa genera impactos ambientales a: >> FLORA	16	80	4	20
La empresa genera impactos ambientales a: >> FAUNA	16	80	4	20

Fuente: Elaboración propia de los autores

En el diagnóstico de *Técnica – Decreto 1500 de 2007* del área administrativa que se presenta en la **Tabla 23**, cabe resaltar el cumplimiento de los aspectos establecidos en la norma; sin embargo se debe resaltar porcentajes de respuestas en desacuerdo con la garantía de la temperatura de refrigeración o congelación en las etapas del proceso a partir de la planta de beneficio, de tal forma que se asegure su adecuada conservación hasta el destino final; la existencia de un programa documentado de limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios; un sistema implementado de trazabilidad con propósitos sanitarios y de inocuidad; capacitación continua y entrenamiento de manejo sanitario; planeación y ejecución de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control; el cumplimiento del personal manipulador con las condiciones de estado de salud, capacitación, dotación y practicas higiénicas para evitar la contaminación de la carne; y finalmente la existencia de un programa de mantenimiento de equipos e instalaciones.

**Tabla 23.** Diagnóstico del Decreto 1500 de 2007 – Área Administrativa

PREGUNTAS	TECNICA: DECRETO 1500 DE 2007									
	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Se garantiza la temperatura de refrigeración o congelación en las etapas del proceso a partir de la planta de beneficio, de tal forma que se asegure su adecuada conservación hasta el destino final?	10	50	7	35	2	10	0	0	0	0
¿Cumple con las normas de bioseguridad que establece el INVIMA?	10	50	9	45	0	0	0	0	0	0
¿Cuentan con un programa documentado de limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios?	9	45	7	35	3	15	0	0	0	0
¿Cuentan con un programa de manejo integrado de plagas?	12	60	7	35	0	0	0	0	0	0
¿Tienen implementado un sistema de trazabilidad con propósitos sanitarios y de inocuidad?	9	45	7	35	3	15	0	0	0	0
¿Se realiza capacitación continua y entrenamiento en manejo sanitario?	8	40	9	45	2	10	0	0	0	0
¿Se planea y se ejecuta Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control?	4	20	9	45	3	15	3	15	0	0
¿El personal manipulador cumple con las condiciones de estado de salud, capacitación, dotación y prácticas higiénicas para evitar la contaminación de la carne?	8	40	9	45	2	10	0	0	0	0
¿Cuenta la empresa con un programa de mantenimiento de equipos e instalaciones?	5	25	10	50	1	5	3	15	0	0

Fuente: Elaboración propia de los autores

En la

**Tabla 24** se da inicio al diagnóstico de *Planeación Estratégica* del área operativa, se observa con respecto al conocimiento de la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la empresa, se evidencia que en el área operativa no están claros los lineamientos de planeación bajo los cuales la empresa opera y actúa en pro del cumplimiento de sus metas, esto además es concordante con lo evidenciado en el área administrativa, no hay claridad en el enfoque; es pertinente que la importancia del desarrollo económico, ambiental y social, sea claro y objetivo para todas las partes interesadas en todo el lineamiento estratégico, ya que este es el punto de partida para el enlace con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y planteamiento de programas que permitan dar cumplimiento a las metas establecidas, desde el nivel general hasta el particular, esto es desde el Gobierno Nacional, Departamental, Municipal, hasta la Empresa; lo que a su vez debe ser comunicado y se debe brindar capacitaciones continuas en todos los niveles.

**Tabla 24.** Diagnóstico de Planeación Estratégica – Área Operativa

PREGUNTAS	PLANEACION ESTRATEGICA									
	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Conoce usted la misión de la empresa?	5	8,62	23	39,66	3	5,17	15	25,86	12	20,69
¿Conoce usted la visión de la empresa?	6	10,34	22	37,93	4	6,90	15	25,86	11	18,97
¿Conoce usted los objetivos de la empresa?	7	12,07	21	36,21	6	10,34	13	22,41	10	17,24
¿Considera que misión, visión y objetivos de la empresa tienen relación con temas económicos, ambientales y sociales?	8	13,79	24	41,38	8	13,79	10	17,24	8	13,79
¿Considera usted que la empresa desarrolla una buena administración?	19	32,76	29	50,00	4	6,90	1	1,72	5	8,62
¿La calidad de materias primas y otros insumos es óptima?	13	22,41	33	56,90	6	10,34	4	6,90	2	3,45
¿Considera usted que la empresa se destaca en el mercado frente a otras empresas del mismo sector?	18	31,03	28	48,28	8	13,79	4	6,90	0	0,00
¿En la empresa se llevan a cabo procesos de reciclaje o reutilización de residuos?	13	22,41	38	65,52	2	3,45	1	1,72	3	5,17
¿Se evidencian dentro de la empresa actividades con enfoque ambiental?	18	31,03	31	53,45	7	12,07	1	1,72	1	1,72
¿Considera usted que la manera en la que se encuentra organizada la empresa, facilita su operación?	10	17,24	37	63,79	5	8,62	3	5,17	3	5,17

Fuente: Elaboración propia de los autores

En relación a la calidad de materias primas y otros insumos, se percibe desde el área operativa un resultado positivo en el presente diagnóstico; ya que la calidad impacta directamente en los productos y servicios finales que entregara COFEMA; sin embargo, es importante trabajar en las mejoras en el sistema, además de la incidencia de los factores que llevan a tomar determinaciones de compra frente a los proveedores.

Con respecto a las ventajas frente a otras empresas en el mercado, la percepción general del papel de la empresa en el mercado es positiva.

En las preguntas de procesos de reciclaje o reutilización de residuos y actividades con enfoque ambiental, en general se evidencia el desarrollo de los procesos frente a los que se plantearon los interrogantes.

Finalmente, frente a la estructura organizacional, se evidencian que desde el área operativa se perciben algunas fallas en la estructura.

En la **Tabla 25** en el diagnóstico de **Procesos de Gestión** del área operativa, es importante resaltar la percepción frente a la eficiencia del funcionamiento de maquinaria y la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos, ya que en esta pregunta se observa amplia variación; aspectos a tener en cuenta por su impacto en el desempeño de las funciones de todo el personal, que son parte fundamental del cumplimiento de metas en todos los fines.

Con respecto al ambiente laboral en general es positivo, pero es importante fortalecerlo; así como también el mecanismo para incentivar la productividad y la creatividad de los empleados. Finalmente, se evidencia que en general la percepción de la comunicación es positiva.

**Tabla 25.** Diagnóstico de Procesos de Gestión – Área Operativa

PREGUNTAS	PROCESOS DE GESTION									
	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Están definidos puestos, responsabilidades y actividades en su área de trabajo?	13	22,41	34	58,62	5	8,62	4	6,90	2	3,45
¿Son para usted claras las actividades que debe desempeñar en el área en que se encuentra?	19	32,76	33	56,90	3	5,17	1	1,72	2	3,45
¿La dirección tiene experiencia en el sector y el tipo de negocio?	15	25,86	35	60,34	4	6,90	2	3,45	2	3,45
¿La maquinaria de la empresa se encuentra funcionando eficientemente?	10	17,24	27	46,55	11	18,97	7	12,07	3	5,17
¿Se realiza la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos?	13	22,41	31	53,45	6	10,34	4	6,90	4	6,90
¿Considera que el ambiente laboral es favorable?	13	22,41	33	56,90	3	5,17	4	6,90	5	8,62
¿La Compañía tiene algún mecanismo para incentivar su productividad y creatividad?	9	15,52	28	48,28	4	6,90	10	17,24	7	12,07
¿Existe buena comunicación entre todos los trabajadores de la compañía?	17	29,31	30	51,72	4	6,90	3	5,17	4	6,90

Fuente: Elaboración propia de los autores

En las **Tabla 26**, **Tabla 27** y **Tabla 28** se presenta el diagnóstico de **Sostenibilidad – componente social** del área operativa, en general es variable frente al desarrollo de actividades en forma ética y generando impactos sociales positivas; y la reacción frente a quejas y sugerencias de los clientes y en la evaluación de impactos sociales, respectivamente; lo que evidencia que aunque en las preguntas de planeación estratégica se percibe la inclusión del componente social en la ejecución realmente no se resalta su importancia, se requiere mejoras en este componente.

**Tabla 26.** Diagnóstico del Componente Social de Sostenibilidad – Área Operativa

SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE SOCIAL										
PREGUNTAS	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿La empresa desarrolla sus actividades en forma ética y genera impactos sociales positivos?	8	13,79	42	72,41	3	5,17	1	1,72	3	5,17
¿La Compañía cuenta con mecanismos para escuchar y atender quejas y sugerencias de los clientes?	13	22,41	32	55,17	4	6,90	3	5,17	6	10,34

Fuente: Elaboración propia de los autores

**Tabla 27.** Diagnóstico del Componente Económico de Sostenibilidad – Área Operativa

SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE ECONOMICO										
PREGUNTAS	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Los equipos y maquinaria de producción son suficientes para atender la demanda?	9	15,52	22	37,93	9	15,52	7	12,07	11	18,97
¿La empresa dispone los recursos necesarios y a tiempo para su adecuada operación?	8	13,79	37	63,79	7	12,07	4	6,90	2	3,45
¿Considera que los productos y servicios son comprados por los clientes principalmente por calidad?	13	22,41	36	62,07	6	10,34	1	1,72	1	1,72
¿Considera que los productos y servicios son comprados por los clientes principalmente por el precio?	10	17,24	32	55,17	13	22,41	3	5,17	0	0,00

Fuente: Elaboración propia de los autores

En el diagnóstico de **Sostenibilidad – componente económico** del área operativa, en general están de acuerdo con la suficiencia de equipos y maquinaria para atender la demanda, la disponibilidad de recursos necesarios y a tiempo para la adecuada operación y la compra de productos y servicios por calidad y precio, siendo el primero más claro y uniforme.

**Tabla 28.** Diagnóstico del Componente Ambiental de Sostenibilidad – Área Operativa

SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE AMBIENTAL										
PREGUNTAS	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Los equipos y maquinaria de producción se encuentran funcionando eficientemente?	6	10,34	36	62,07	9	15,52	4	6,90	3	5,17
¿Considera usted que se implementan nuevas tecnologías en los procesos que desarrolla, para mejorar?	7	12,07	28	48,28	5	8,62	9	15,52	8	13,79
¿Se implementan mecanismos para el control de impactos ambientales, como tratamiento de aguas residuales, por ejemplo?	12	20,69	37	63,79	5	8,62	3	5,17	0	0,00
¿La empresa tiene establecidos programas de uso eficiente y ahorro de recursos?	4	6,90	34	58,62	11	18,97	8	13,79	1	1,72
¿Considera que las instalaciones de la empresa son vulnerables a los desastres naturales?	3	5,17	32	55,17	12	20,69	4	6,90	6	10,34

Fuente: Elaboración propia de los autores

En el diagnóstico de **Sostenibilidad – componente ambiental** del área operativa, en la pregunta frente al funcionamiento de equipos y maquinaria, así como actualizaciones tecnológicas, las respuestas se consideran variables, lo que evidencia falla en estos avances, esto incide fuertemente en el componente ambiental. En su mayoría las respuestas, permiten establecer que se realiza evaluación de impactos ambientales y se da cumplimiento a la legislación ambiental.

Por otro lado, un porcentaje significativo no está de acuerdo con que la empresa tenga definidos programas de uso eficiente y ahorro de recursos, por lo tanto, se deben crear los que no existen, así como fortalecer aquellos que ya han sido creados.

Con respecto a la vulnerabilidad de la empresa frente a desastres naturales, las respuestas son variadas, lo que evidencia que en efecto presenta un grado de vulnerabilidad importante, como lo perciben los encuestados.

En el diagnóstico de **Técnica – Decreto 1500 de 2007** del área operativa **Tabla 29**, en general se percibe cumplimiento de los aspectos establecidos en la norma; sin embargo se debe resaltar porcentajes de respuestas que no están de acuerdo con la garantía de la temperatura de refrigeración o congelación en las etapas del proceso a partir de la planta de beneficio, de tal forma que se asegure su adecuada conservación hasta el destino final; el suministro de elementos necesarios para el cumplimiento de normas de bioseguridad; los procesos de limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios; un programa integrado de manejo de plagas; capacitación continua y entrenamiento de manejo sanitario; capacitación, suministro de dotación y seguimiento de prácticas higiénicas para evitar la contaminación de la carne y finalmente la existencia de un programa de mantenimiento de equipos e instalaciones. Se debe intervenir y mejorar en todos los aspectos técnicos.

**Tabla 29.** Diagnóstico del Decreto 1500 de 2007 – Área Operativa

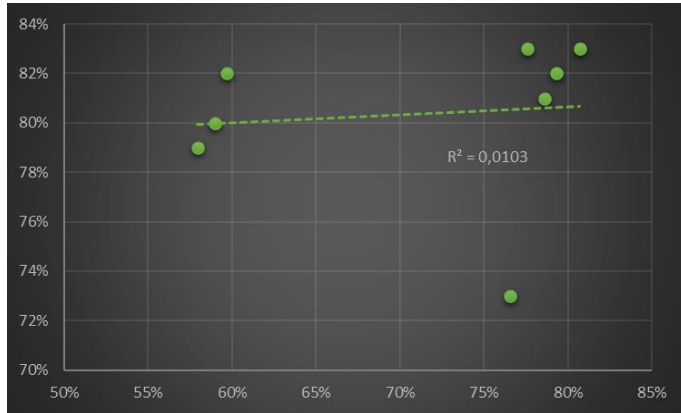
TECNICA: DECRETO 1500 DE 2007										
PREGUNTAS	TOTALMENTE DE ACUERDO		DE ACUERDO		NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO		EN DESACUERDO		TOTALMENTE EN DESACUERDO	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
¿Se garantiza la temperatura de refrigeración o congelación en las etapas del proceso a partir de la planta de beneficio, de tal forma que se asegure su adecuada conservación hasta el destino final?	21	36,21	30	51,72	3	5,17	0	0,00	4	6,90
¿La empresa da a conocer y suministra los elementos necesarios para el cumplimiento de las normas de bioseguridad?	10	17,24	39	67,24	5	8,62	1	1,72	3	5,17
¿Se realizan procesos de limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios?	18	31,03	34	58,62	1	1,72	1	1,72	4	6,90
¿Cuentan con un programa de manejo integrado de plagas?	16	27,59	34	58,62	2	3,45	1	1,72	5	8,62
¿Recibe capacitación continua y entrenamiento en manejo sanitario?	13	22,41	32	55,17	4	6,90	4	6,90	5	8,62
¿En su área le realizan capacitación, suministro de dotación y seguimiento de prácticas higiénicas para evitar la contaminación de la carne?	17	29,31	31	53,45	4	6,90	2	3,45	4	6,90
¿Se realiza mantenimiento de equipos e instalaciones?	13	22,41	38	65,52	4	6,90	0	0,00	3	5,17

Fuente: Elaboración propia de los autores

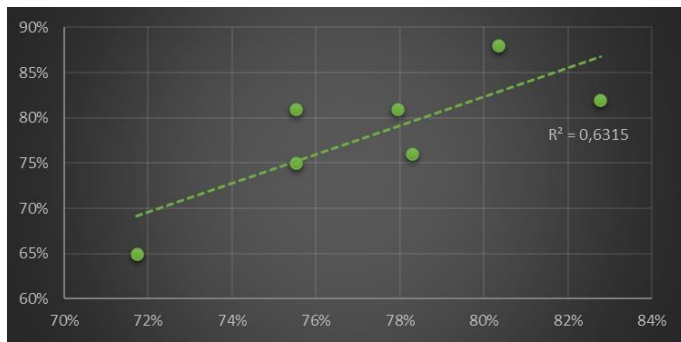
Una vez finalizado el análisis de los instrumentos aplicados en cada una de las áreas (administrativa-operativa), se procede a relacionar los resultados para el análisis conjunto y la determinación de la percepción general frente a las variables, donde, teniendo en cuenta las correlaciones con resultado menor a 0.8; las correlaciones entre variables para el área operativa y el área administrativa, que evidencian gráficamente los menores porcentajes que se han obtenido del diagnóstico; los resultados obtenidos de forma independiente en cada una de las áreas y el análisis interno a través de la construcción de las matrices de PCI y MEFI, se establecen las variables críticas para intervención, resultado final del diagnóstico que se presentan en la **Tabla 30**, para dar continuidad a la elaboración del Plan. A partir de los resultados obtenidos con el instrumento aplicado es posible identificar las variables críticas, para el planteamiento del Plan Estratégico aunado con los resultados del diagnóstico externo, con el fin de que las estrategias generadas sean sostenibles para la Empresa.



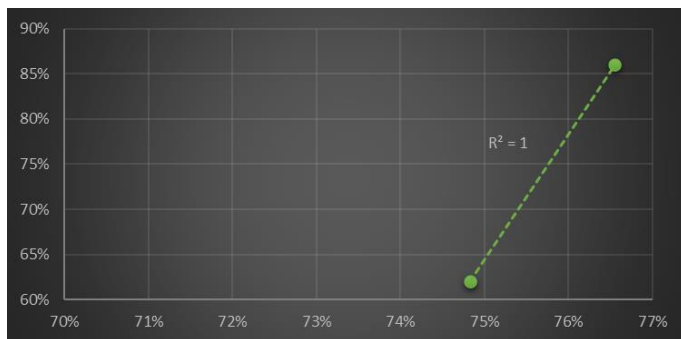
**Tabla 30.** Percepción General Frente a las Variables



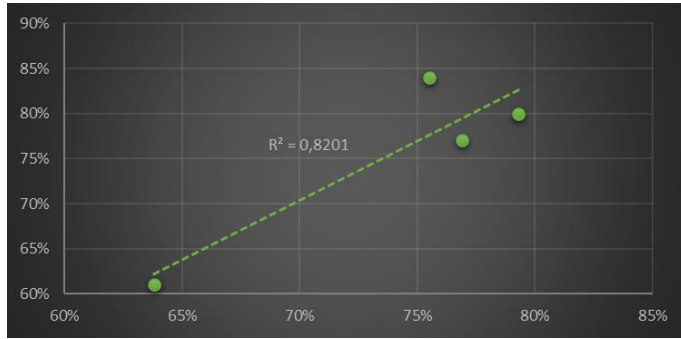
En el análisis conjunto de los instrumentos aplicados en las dos áreas, para la variable de planeación estratégica se observa uno de los coeficientes de correlación menores, lo que ocurre también con la variable técnica. Por lo tanto, se considera una de las variables prioritarias en la formulación del Plan.



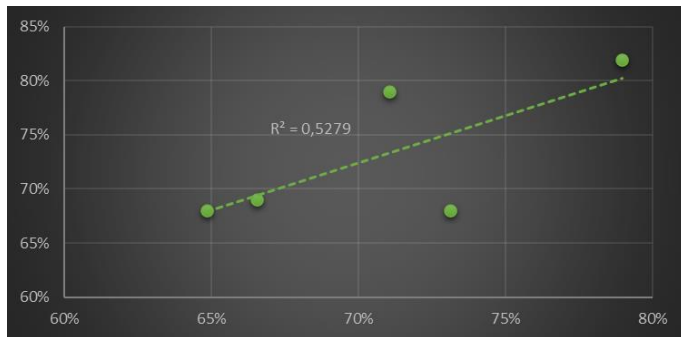
Frente a la variable de procesos de gestión, se observa un  $R^2 < 0,8$ ; entonces aun siendo superior a lo evidenciado en las variables de planeación estratégica y técnica, en este caso, también se observa una notable diferencia en la percepción que tienen las dos áreas frente a este tema.



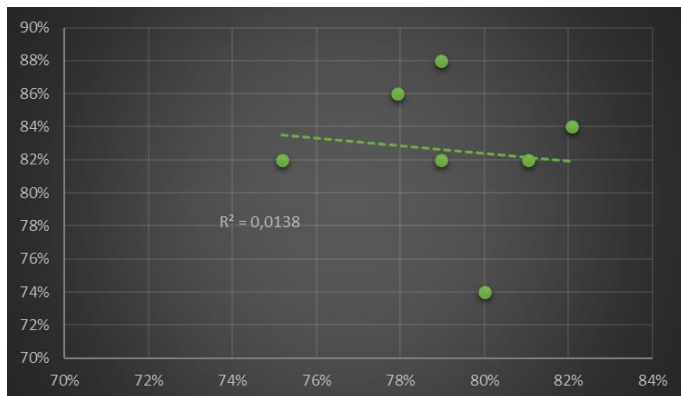
Cuando realizamos el análisis de la relación entre las dos áreas a las que se aplicó el instrumento, para la variable de sostenibilidad, componente social, se evidencia que el factor de correlación es igual a 1, única variable que evidencia total homogeneidad en las respuestas.



Para la variable de sostenibilidad, componente económico, ocurre un comportamiento que resulta en un  $R^2 > 0,8$ ; que, de forma similar al componente social, evidencia homogeneidad en las respuestas de las dos áreas frente a este tema.



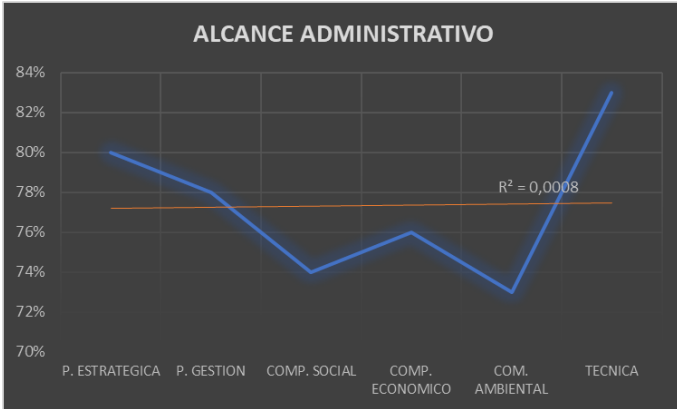
Para la variable de sostenibilidad, componente ambiental, ocurre un comportamiento que resulta en un  $R^2 < 0,8$ ; que al igual que en procesos de gestión, evidencia una notable diferencia en la percepción que tienen las dos áreas frente a este tema.



Finalmente, como se describe para la variable de planeación estratégica; en la variable técnica también se observa uno de los coeficientes de correlación menores. Por lo tanto, se considera una de las variables prioritarias en la formulación del Plan.



Se realizó análisis de la relación entre las variables del diagnóstico en el área operativa, lo que permite evidenciar gráficamente la percepción de las variables de planeación estratégica y el componente ambiental, que se consideran dentro de las variables



**Fuente:** Elaboración propia de los autores

prioritarias en la formulación del Plan.

También se realizó este análisis para el área administrativa, donde en general la percepción frente a las variables es mayor, en este caso también se evidencia que el componente ambiental corresponde a lo descrito previamente y se considera dentro de las variables prioritarias en la formulación del Plan.

## 10. Plan Estratégico

Con la información consolidada que arrojó tanto el análisis interno como externo de COFEMA S.A, en el presente capítulo se presenta el diseño del plan estratégico para el desarrollo sostenible de la compañía. El Plan se elabora con fundamento en las variables analizadas: Planeación estratégica, Procesos de gestión, Factores Externos, Aspectos Financieros, Sostenibilidad y Técnica, cuyos resultados se obtuvieron con la aplicación del instrumento de recolección de la información y se complementaron con el análisis Pestel y el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, así como la elaboración de la matriz PCI, matriz MEFI.

Las principales conclusiones del diagnóstico se relacionan en la **Tabla 31** destacando los aspectos externos e internos más relevantes en el desempeño de la Compañía.

**Tabla 31.** Conclusiones del Diagnóstico

Diagnóstico Externo	Diagnóstico Interno
Desde el gobierno nacional o los gobiernos locales no existe ninguna política específica que incentive el sector de los frigoríficos en el país.	Hace falta la actualización de los manuales y procedimientos administrativos.
Uno de los factores que más afecta la operación de las plantas de beneficio es la informalidad, entendida en este análisis como clandestinidad.	La innovación en la empresa es casi nula en los procesos administrativos, y los procesos de capacitación están encaminados básicamente a los procesos técnicos y de calidad en el área de producción.
A nivel general se debe contar con un sistema de refrigeración que garantice el mantenimiento de la temperatura reglamentada para los productos; los equipos deben estar diseñados y construidos de tal manera que se evite el contacto del alimento con cualquier superficie. Los equipos y utensilios deben estar fabricados con materiales resistentes al uso y a la corrosión, así como utilizar agentes de limpieza y desinfección.	Para llegar al 100% de cumplimiento de la normatividad sanitaria la Compañía debe adelantar inversiones en infraestructura.
Debido a la recuperación de estatus sanitario del país las exportaciones han incrementado, dejando como consecuencia, desatendido el mercado interno.	La empresa requiere un alto índice de activos para su operación lo cual hace que los índices de rentabilidad sean bajos.
El costo de muchos de los insumos utilizados en el proceso de faenado fluctúa dependiendo del precio del dólar, lo que impacta las finanzas de la Compañía	En caso de un incremento en la demanda del servicio, la empresa no cuenta con la infraestructura y producción que respalde la demanda generada

<b>Diagnóstico Externo</b>	<b>Diagnóstico Interno</b>
Inconvenientes que se presentan en las vías terciarias del Departamento, así como las dificultades presentadas en la vía de acceso al Departamento, para entrada de insumos y salida de productos.	La compañía no cuenta con procesos sistematizados para el desarrollo de sus actividades pese a tener diferentes tipos de maquinarias tanto para la producción como para la prestación de sus servicios.
Inestabilidad y los frecuentes deslizamientos de tierra por las principales vías de comunicación terrestre, afectan negativamente en muchas ocasiones la calidad de la prestación del servicio	Resistencia al uso de nuevas tecnologías, especialmente de aquellas que permitirán tener un mayor control de los procesos.
El proceso de exportaciones termina incidiendo en el abastecimiento de mercado interno	<b>LAS VARIABLES CRITICAS A INTERVENIR SON:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b></li> <li>- <b>TÉCNICA</b></li> <li>- <b>SOSTENIBILIDAD COMPONENTE AMBIENTAL</b></li> <li>- <b>SOSTENIBILIDAD COMPONENTE SOCIAL</b></li> </ul>

Tomando como referencia los resultados arrojados en el diagnóstico se obtuvieron las variables críticas a intervenir: Planeación Estratégica, Técnica, Sostenibilidad Componente Ambiental, Sostenibilidad Componente Social. Una vez priorizadas las áreas de intervención, se presenta a continuación el análisis de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (matriz PEYEA) que contemplan cuatro factores: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Entorno (EE) y Fortaleza de la Industria (FI). Las variables de análisis para cada factor fueron seleccionadas acorde a las herramientas utilizadas en la fase de diagnóstico destacando las de mayor impacto para el desarrollo de la Compañía.

### **10.1 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)**

En el análisis de la *Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A.*, se tuvieron en cuenta cuatro factores con sus respectivas variables:

**Fortaleza Financiera (FF):** Solvencia, Apalancamiento, Liquidez, Capital de Trabajo, Riesgos implícitos del Negocio, Facilidad para salir del Mercado, Flujos de Efectivo

**Ventaja Competitiva (VC):** Participación de Mercado, Calidad del Producto, Lealtad de los Clientes, Control sobre Proveedores, Utilización de la Capacidad Competitiva, Ciclo de vida del Producto, Conocimientos Tecnológicos, Control sobre Distribuidores, Imagen de la Compañía, Uso de capacidad de la Competencia

**Estabilidad del Entorno (EE):** Cambios Tecnológicos, Tasa de Inflación, Variabilidad de la demanda, Regulaciones Normativas, Barreras de entrada, Escala de Precios de Competidores

**Fortaleza de la Industria (FI):** Potencial de Crecimiento, Conocimientos Tecnológicos, Demanda, Facilidad para Entrar al Mercado, Productividad, aprovechamiento de la capacidad, Regulación del Sector

La ponderación de las variables se realizó tomando en cuenta los informes de gestión de la Compañía COFEMA S.A, información aportada por la gerencia de la Compañía e información registrada en diferentes documentos de la Federación Nacional de Ganaderos y teniendo en cuenta los criterios presentados en la **tabla 32**, donde se discriminan cada una de las variables y se explica el factor de calificación utilizado.

**Tabla 32.** Criterios de Ponderación Matriz PEYEA

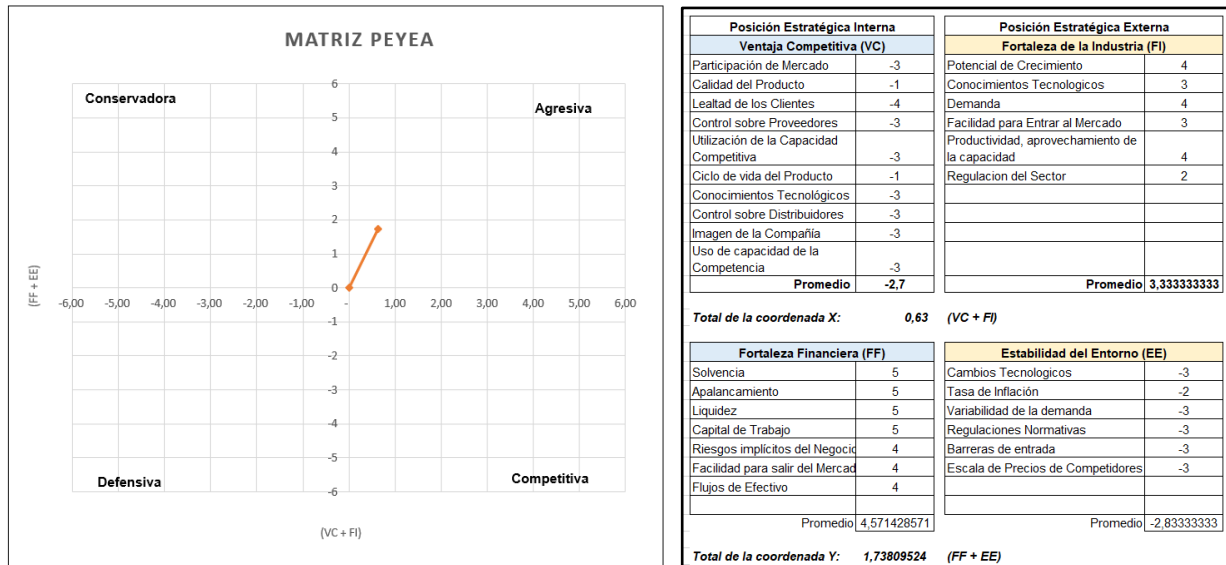
Dimensión	Variable	Eje en el Plano	Rango de Calificación
Interna	Fortaleza financiera [FF]	EJE Y	Se califica de 1 a 6. Siendo 1 la peor nota y 6 la mejor
	Ventaja Competitiva [VC]	EJE X	Se califica de -1 a -6. Siendo -1 la mejor nota y -6 la peor
Externa	Estabilidad del Entorno [EE]	EJE Y	Se califica de -1 a -6. Siendo -1 la mejor nota y -6 la peor
	Fortaleza de la Industria [FI].	EJE X	Se califica de 1 a 6. Siendo 1 la peor nota y 6 la mejor

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

Al sumar los promedios de las variables del *eje X*: Ventaja Competitiva y Fortaleza de la Industria, se ubican en el punto 0.63. Mientras que la suma para *eje Y* (Fortaleza Financiera y Estabilidad del Entorno) se ubica en 1.73. Al situar estos puntos en el plano cartesiano, la Compañía se ubica en el cuadrante I *Estrategias Agresivas*, lo que indica que es una empresa financieramente fuerte y que

cuenta con un entorno estable, por ello puede obtener un mayor posicionamiento en el mercado y aumentar utilidades.

**Figura 9. Matriz PEYEA**









Fuente: Elaboración propia de los autores

Teniendo en cuenta los resultados de la matriz, entre las Estrategias recomendadas se encuentran estrategias agresivas, como, apertura de nuevos mercados, desarrollo de nuevos servicios y/o productos, así como estrategias de integración hacia adelante como puede ser la de tomar parte en el transporte y distribución de las canales de carne.








A continuación, en la **Tabla 33** partiendo de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional y el análisis de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción para la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A., se formulan las acciones del Plan Estratégico para el Desarrollo Sostenible en un período de dos (2) años, cabe resaltar que se priorizan además algunos procesos administrativos necesarios para el nuevo rumbo que quiere llevar la Compañía hacia el desarrollo sostenible. En el plan de acción se plantea el presupuesto general de cada plan o programa, por lo cual se referencia una única vez, pero su cobertura se extiende a todas las actividades proyectadas en cada instrumento, un mayor detalle del mismo se encuentra en el Anexo B. Presupuesto y Cronograma de Ejecución, así como en el Anexo C donde se describe la línea base del Plan Estratégico.

**Tabla 33. Plan Estratégico COFEMA S.A**






PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.								
VARIABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	ODS ASOCIADO	CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE LA META
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Reformular la misión y la visión de la empresa considerando un enfoque hacia el desarrollo sostenible	Diseñar el direccionamiento estratégico de COFEMA S.A en el marco del Desarrollo sostenible	Definir la misión y la visión de la empresa con enfoque en los ODS	Visión y misión construida/misión aprobada y adoptada por junta directiva		MES 2		Gerencia
	Plantear estrategias empresariales que identifiquen claramente las dimensiones del desarrollo sostenible	Identificar estrategias empresariales enmarcadas en el desarrollo sostenible	Diseñar un plan estratégico	Plan proyectado/plan aprobado por junta directiva		MES 4	Implementación Plan estratégico \$ 80.000.000	Gerencia, Supervisores y Asesores
	Reestructurar el organigrama funcional de la Compañía	Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades y potencialidades de la empresa	Formular una nueva estructura orgánica	Organigrama proyectado/Organigrama aprobado por junta directiva		MES 4		Gerencia, Supervisores y Asesores
	Implementar actividades de capacitación con relación al direccionamiento estratégico de la Compañía	Desarrollar habilidades y competencias estratégicas en el personal de la Compañía	Capacitar al 100% de los empleados	Empleados capacitados/Total de empleados		MES 24	Programas de capacitación 2 años \$ 81.000.000	División Administrativa
	Establecer estrategias de marketing por unidad de negocio	Definir estrategias comerciales para los productos y servicios de las unidades estratégicas de negocios.	Definir e implementar una estrategia comercial para cada producto y cada servicio de la Empresa.	No. De estrategias implementadas/No. De estrategias definidas		MES 6	Plan de negocios \$ 99.000.000	Gerencia
	Establecer criterios de sostenibilidad para la compra de materias primas	Implementar los protocolos de ODS para la adquisición de materias primas	Determinar los protocolos para la selección de proveedores	N° Proveedores con protocolo ODS/Proveedores totales		MES 8	Implementación Plan estratégico \$ -	División Administrativa y Calidad









PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.

VARIABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	ODS ASOCIADO	CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE LA META
<b>PROCESOS DE GESTIÓN</b>	Actualizar el Manual de Funciones	Mejorar la Gestión Administrativa	Modificar el manual de funciones de la Compañía	Manual actualizado/Manual aprobado por Junta Directiva		MES 8	Implementación Plan estratégico \$ -	División Administrativa
	Realizar procesos de inducción y reinducción de cargos y responsabilidades	Capacitar a los trabajadores sobre las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa, mejorando sus conocimientos y habilidades	Realizar 24 jornadas de capacitación al año	Jornadas Desarrolladas/Jornadas Programadas		MES 24	Programas de capacitación 2 años \$ -	División Administrativa
	Definir los procesos de mejora continua de la empresa	Optimizar los procesos empresariales	Optimizar 5 procesos al año	Procesos Optimizados/Procesos definidos		MES 10	Implementación Plan estratégico \$ -	División Administrativa y supervisor de Calidad
	Reestructurar el área de recursos humanos	Mejorar el control y la gestión del recurso humano	Modernización dentro de la reorganización de la estructura orgánica	Reestructuración propuesta/reestructuración aprobada por Junta Directiva		MES 10	Implementación Plan estratégico \$ -	Gerencia
	Formular mecanismos para incentivar la productividad y la creatividad de los empleados	Estructurar un Plan de incentivos que permita el crecimiento integral de los empleados	Plan de Incentivos anual	Plan de incentivos presentado/Plan de incentivos aprobado por Junta Directiva		MES 12	Plan de incentivos \$ 70.000.000	División Administrativa y Asesor Financiero
	Modernizar el área de tecnologías de la información de la Compañía	Adecuar y mejorar la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones	Sistematizar cinco procesos administrativos y Operativos en el año	Procesos Sistematizados/Procesos Definidos		MES 24	Plan de inversión en infraestructura \$ 4.000.000.000	Asesor de Sistemas y Gerencia
	Establecer cronograma de capacitaciones para el personal administrativo y operativo en temas estratégicos y técnicos	Optimizar las actividades administrativas y operativas de la Empresa	Realizar 12 jornadas de capacitación al año	Jornadas Desarrolladas/Jornadas Programadas		MES 12	Programas de capacitación 2 años \$ -	División Administrativa




**PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.**

VARIABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	ODS ASOCIADO	CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE LA META
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	Realizar caracterización de las necesidades del cliente en la región	Aumentar la satisfacción del cliente por propuesta de valor.	Caracterizar 100 clientes en el año	Clientes caracterizados/clientes proyectados para caracterización		MES 6	Plan de negocios \$ -	Área de Calidad
<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>	Gestionar recursos para inversión y generar optimización de condiciones técnicas	Gestionar alianzas con gremios y el sector público	Una (1) alianzas y/o Proyecto innovador en los próximos 2 años	No. De alianzas y/o Proyecto innovador concertado /No. De alianzas proyectadas y/o Proyecto innovador concertado		MES 24	Plan de inversión en infraestructura \$ -	Gerencia y Junta Directiva
<b>COMPONENTE SOCIAL</b>	Generar empleo en la zona de influencia de la Compañía.	Liderar la implementación de procesos de responsabilidad social empresarial en la Región.	Destinar el 10% de los empleos para personal que resida en la zona de influencia de la Compañía	Personal residente empleado/Número o Total de empleos		MES 14		Gerencia y División Administrativa
	Realizar campañas de incentivos al consumo de carne legal.		Realizar 5 campañas al año en medios de comunicación masiva	Campañas realizadas/Campañas proyectadas		MES 24	Plan de inversión social \$ 150.000.000	Gerencia y Asesor de Medios
	Adelantar actividades de impacto social con los habitantes de la zona de influencia de la Compañía.		Desarrollar cuatro (4) actividades de impacto social al año	Actividades de impacto social desarrolladas/Actividades de impacto social proyectadas		MES 24		Gerencia

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.**

VARIABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	ODS ASOCIADO	CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE LA META
<b>COMPONENTE ECONÓMICO</b>	Diseñar el proyecto de ampliación de la Planta de Beneficio	Ampliar la infraestructura de las áreas, con el fin de garantizar una mayor capacidad de producción.	Incrementar la capacidad productiva en un 50%	Animales beneficiados día/Promedio histórico de animales beneficiados día		MES 24	Plan de inversión en infraestructura \$ -	Gerencia, Junta Directiva y Área de Calidad
	Evaluar periódicamente los Proveedores.	Disminuir los costos de producción	Disminución del 5% de los costos de producción en 2 años.	Costos de materias primas/costo histórico promedio de materias primas		MES 24	Implementación Plan estratégico \$ -	Gerencia y Área de Calidad
	Apertura de Nuevos Mercados	Incrementar el porcentaje de ingresos	Incluir cuatro (4) clientes nuevos al año	Clientes nuevos/ Clientes totales		MES 24	Plan de negocios \$ -	Gerencia
<b>COMPONENTE AMBIENTAL</b>	Actualizar el Plan de Capacitaciones sobre los diferentes Programas de la Compañía	Mejorar la calidad de los servicios y productos	Desarrollar cuatro (4) planes de capacitaciones al año	Planes de Capacitación desarrollados/Planes de capacitación proyectados		MES 12	Programas de capacitación 2 años \$ -	Asesor Ambiental y Área de Calidad
	Realizar análisis de riesgos y amenazas frente a los desastres naturales	Determinar el nivel de riesgo de la Compañía	Elaborar un mapa de riesgos	Mapa de riesgos presentado/mapa de riesgos aprobado		MES 16	Plan Ambiental, incluye monitoreos trimestrales y el estudio para optimización de la PTAR \$ 84.000.000	Asesor Ambiental
	Realizar la Optimización de los sistemas de tratamiento de aguas residuales Industriales	Generar un impacto positivo sobre el recurso hídrico	Minimizar el impacto ambiental negativo en la quebrada La Mochilero	Resultado de muestreos actuales/ Promedio histórico resultado de muestreos		MES 18		Asesor Ambiental

**PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.**

VARIABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	OBJETIVO	META	INDICADOR	ODS ASOCIADO	CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO	PRESUPUESTO	RESPONSABLE DEL CUMPLIMIENTO DE LA META
<b>TÉCNICA: DECRETO 1500 DE 2007</b>	Modernización de Equipos	Incrementar la capacidad de producción	Ampliar la capacidad en 2 cuartos fríos y realizar la modernización de dos equipos de la planta de beneficio al año	N° de cuartos construidos/ N° de cuartos proyectados		MES 24	Plan de inversión en infraestructura \$ -	Gerencia, Asesor Financiero y Junta Directiva
	Mejoramiento de Áreas Locativas	Adecuar las áreas locativas para dar cumplimiento al decreto 1500 de 2007	Mejoramiento de las tres áreas de la Planta de Beneficio	Áreas Mejoradas/Áreas Proyectadas para Mejora		MES 24	Plan de inversión en infraestructura \$ -	Gerencia, Asesor Financiero y Junta Directiva
	Certificación en BPM y HACCP	Garantizar procesos estandarizados de calidad en la producción	Dos certificaciones de calidad	Certificaciones Aprobadas/ Certificaciones Solicitadas		MES 24	Plan de inversión en infraestructura \$ -	Área de Calidad

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

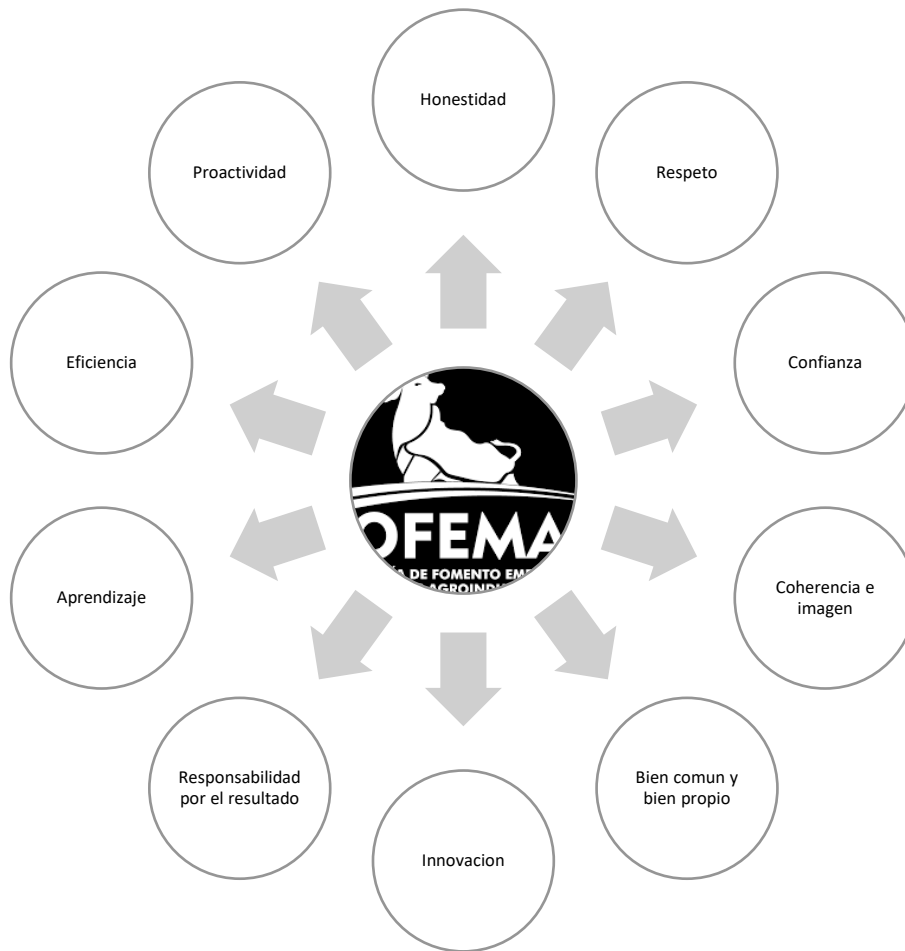
**Tabla 34.** Lineamientos Plan Estratégico COFEMA S.A

<b>LINEAMIENTOS PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.</b>	
<b>MISION</b>	<b>VISION</b>
<p>La Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A es una empresa del sector agroindustrial dedicada a ofrecer servicios y productos cárnicos de alta calidad, mediante la implementación de tecnología aplicada y métodos para el mejoramiento continuo, buscando el cubrimiento de todas las etapas que involucran la promoción, industrialización, comercialización y el aprovechamiento de los eventos y productos de la industria ganadera en el departamento del Caquetá basado en principios de corresponsabilidad y sostenibilidad.</p>	<p>En el año 2027 La Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A será la empresa líder en el sector cárnico del sur del país, implementando sistemas de control, trazabilidad, inocuidad e innovación, garantizando un portafolio de productos de alta calidad a nuestros clientes. De igual manera seremos reconocidos como la industria frigorífica con mayor iniciativa voluntaria de responsabilidad social empresarial y desarrollo sostenible orientada a la generación de valor compartido entre nuestros grupos de interés.</p>

**LINEAMIENTOS PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.**

**VALORES**

**ODS**



<p><b>3</b> SALUD Y BIENESTAR</p>	<p>Este ODS se aborda, teniendo en cuenta el impacto de COFEMA S.A en dos de los grupos de interés principales, colaboradores y clientes.</p>
<p><b>6</b> AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO</p>	<p>Teniendo en cuenta los procesos que se realizan en el marco del cumplimiento del objeto misional de COFEMA, se generan impactos significativos en el recurso agua, que deben ser mitigados y controlados.</p>
<p><b>8</b> TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONOMICO</p>	<p>La interacción de COFEMA en la región es fundamental para el crecimiento sostenible, generando empleo y motivación en los colaboradores, para aportar a todo el entorno.</p>
<p><b>9</b> INDUSTRIA, INNOVACION E INFRAESTRUCTURA</p>	<p>El desarrollo e innovación de la infraestructura, garantizaran no solo el cumplimiento normativo, sino también la optimización de los procesos, lo cual impacta en el consumo de los recursos y generación de impactos ambientales, además de capacidad instalada superior, acorde con el crecimiento de la demanda.</p>
<p><b>11</b> CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES</p>	<p>El enfoque en los componentes ambiental, económico y social, permite el aporte de COFEMA para la creación de comunidad sostenible en la región.</p>
<p><b>12</b> PRODUCCION Y CONSUMO RESPONSABLES</p>	<p>Este ODS es fundamental en el Plan, teniendo en cuenta que los esfuerzos en el marco del desarrollo sostenible se deben extender también a los proveedores, en el inicio de nuestro ciclo de vida de producto y servicio; y posteriormente a nuestros procesos y distribución; con el fin de garantizar el equilibrio y ser sostenibles en el tiempo.</p>

**Fuente:** Elaboración propia de los autores

## 11. Recomendaciones

Se recomienda a la Compañía el aprovechamiento de las fortalezas identificadas con el objetivo de impulsar en la organización las estrategias planteadas, es importante indicar que a partir del mejoramiento del recurso humano y de los procesos ambientales, la Compañía COFEMA S.A puede mantener una operación constante e incrementar la producción de su principal centro de costos como lo es la planta de beneficio generando con ello un mayor flujo de caja.

La correcta gestión de la sostenibilidad es importante para la empresa no sólo para evitar el riesgo jurídico que existe ante los posibles incumplimientos de la normatividad ambiental vigente para el sector de los frigoríficos, sino también para señalar ante los grupos de interés indirectos como, comunidades, organizaciones ambientales, autoridades municipales, veedurías, entre otros, que la empresa es ambiental y socialmente responsable, y que los impactos de sus actividades son minimizados o por lo menos mitigados.

Es importante que la Compañía COFEMA S.A de inició al mejoramiento de sus procesos de gestión a fin de poder adaptarse de mejor manera a las nuevas condiciones del mercado, mejorando la eficacia y la eficiencia en sus procesos, estructurando de una mejor manera las actividades de la organización permitiendo el seguimiento continuo al logro de los resultados y permitiendo la planeación y el establecimiento de objetivos que conduzcan a la empresa al desarrollo sostenible.

Se recomienda realizar el ejercicio de identificación de actores claves para la Compañía con el objetivo de que sean involucrados en los procesos de actualización de la Compañía y permitir que cada uno se identifique con la nueva estrategia empresarial enfocada en el desarrollo sostenible.

## 12. Conclusiones

Se realizó el diseño del Plan Estratégico para el Desarrollo Sostenible de la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A, con fundamento en cuatro variables críticas identificadas durante la fase de diagnóstico: Planeación Estratégica, Técnica, Sostenibilidad Componente Ambiental, Sostenibilidad Componente Social, utilizando como herramientas de análisis el instrumento diseñado por los autores para la recolección de la información y herramientas de análisis empresarial como el análisis PESTEL, análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter, la matriz PCI. Matriz MEFI y como herramienta para el diseño de estrategias la matriz PEYEA.

Durante el desarrollo del trabajo se logró Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para el Diseño de un Plan Estratégico para el Desarrollo Sostenible de la Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A., aplicando principalmente los conceptos descritos por Fred R., D., & Forest R. , d. (2017), Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998), Hill, C. (2019) yWheelen, T., & Hunger, D. (2013).

Se realizó el análisis externo e interno, que permitió conocer la situación actual de la empresa COFEMA S.A en relación con su direccionamiento estratégico y el cumplimiento del Decreto 1500 de 2007 y a partir de este análisis se diseñaron las estrategias técnicas, económicas y ambientales que permitirán mejorar la competitividad de la empresa COFEMA S.A. y enrutar su funcionamiento en el marco del desarrollo sostenible.

El enfoque del Plan propuesto para la Compañía en el marco de desarrollo sostenible aportará al mejoramiento de la imagen corporativa y el posicionamiento de marca, logrando así una imagen externa de la empresa y rendimiento del talento humano, con proyección a la sostenibilidad.

El Plan propuesto se fundamentó en el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible y esto permitirá a COFEMA S.A ser reconocida como una Compañía líder proyectada a la sostenibilidad de la Región Amazónica, permitiendo el fomento de cadenas de valor integradas o la incorporación de los consumidores en mercados emergentes.

### 13. Referencias

- Acero, R., Riaño, G., & Cardona, D. (2017). Evaluación del Sistema de Gestión Ambiental de los Frigoríficos Cárnicos en Colombia. *Criterio Libre*, 11(19), 99–123.  
doi:<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2013v11n19.1102>
- Albuquerque, F. y. (2008). *Guía de aprendizaje sobre integración*. Sevilla.
- Alcaldía de Bogotá. (s.f.). *Oportunidades de producción más limpia en el sector de carnicos*. Obtenido de <http://www.ambientebogota.gov.co/documents/24732/3988003/Oportunidades+de+Produccion+mas+limpia+en+el+sector+c%C3%A1rnicos.pdf>
- Carboni, J., Duncan, W., González, M., Peter, M., & Young, M. (2018). *Gestión de proyectos sostenibles - La guía de referencia GPM*. Estados Unidos de América: GPM GLOBAL.
- COFEMA. (2019). *Informe de Gestión*. Florencia.
- Compañía de Fomento Empresarial y Mercados Agroindustriales COFEMA S.A. (2019). *Informe de Gestión COFEMA S.A*. Florencia Caquetá: COFEMA S.A.
- CORANTIOQUIA. (2016). *Manual de Producción y Consumo Sostenible. Gestión del Recurso Hídrico Plantas de Beneficio Animal*. Medellín: Centro Nacional de Producción Más Limpia y Tecnologías ambientales. Obtenido de [https://www.corantioquia.gov.co/SiteAssets/PDF/Gesti%C3%B3n%20ambiental/Producci%C3%B3n%20y%20Consumo%20Sostenible/Manuales\\_GIRH/Plantas\\_Beneficio.pdf](https://www.corantioquia.gov.co/SiteAssets/PDF/Gesti%C3%B3n%20ambiental/Producci%C3%B3n%20y%20Consumo%20Sostenible/Manuales_GIRH/Plantas_Beneficio.pdf)
- DANE. (12 de Octubre de 2012). *Boletín mensual insumos y factores asociados a la producción agropecuaria: la estructura de la producción de carne bovina en Colombia*. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística : [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos\\_factores\\_de\\_produccion\\_octubre\\_2012.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/sipsa/insumos_factores_de_produccion_octubre_2012.pdf)
- Díaz, R. (2015). *Desarrollo Sustentable, Una Oportunidad para la Vida*. España: Mcgraw-Hill. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Enciso, K., Bravo, A., Charry, A., Rosas, G., Jäger, M., Hurtado, J., . . . Burkart, S. (2018). *Estrategia Sectorial de la Cadena de Ganadería Doble Propósito en Caquetá, con Enfoque Agroambiental y*



- Cero Deforestación*. Cali, Colombia: Publicación CIAT No. 454. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Obtenido de [https://www.biopasos.com/biblioteca/103v%20Vision\\_Amazonia\\_Ganaderia\\_Caqueta.pdf](https://www.biopasos.com/biblioteca/103v%20Vision_Amazonia_Ganaderia_Caqueta.pdf)
- Falshaw J., R., Glaister K., W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance", Management Decision. *Decisión de gestión*, Vol. 44, 9-30.
- FAO. (1995). *Bosques, Árboles y Comunidades Rurales - Fase II - Documento de Trabajo: La Radio y Procesos Participativos de Desarrollo Sostenible en la Región Amazónica*. Obtenido de <http://www.fao.org/3/x5600s/x5600s00.htm#Contents>
- FEDEGAN. (2020). *Coyuntura Ganadera*. Federación Nacional de Ganaderos, Estadística. Bogotá: Fondo Nacional del Ganado.
- FEDEGAN. (2021). *Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano 2020-2021*. Bogotá: FEDEGAN. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/documentos-de-estadistica>
- FEDEGAN. (2021). *Cifras de Referencia Comercio Internacional*. Bogotá: Oficina de Planeación y Estudios. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/documentos-de-estadistica>
- FEDEGAN. (2021). *Cifras de Referencia del Sector Ganadero Colombiano*. Bogotá: Federación Colombiana de Ganaderos. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/documentos-de-estadistica>
- Federación Colombia de Ganaderos. (2017). *Informe Dificultades y Propuestas para el Aprovechamiento de los TLC en el Sector Carnico Colombiano*. Obtenido de <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/documentos-de-estadistica>
- Federacion Colombiana de Ganaderos. (2020). *Balance y Perspectivas del Sector Ganadero Colombiano (2019 -2020)*.
- Fred R., D., & Forest R., d. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
- Gallo Aponte, W. I., & Sanabria Rodelo, A. (2019). *Evaluación de Impacto Ambiental y ganadería extensiva en Colombia. En: Lecturas sobre Derecho de Tierras*. (Vol. Tomo III). Bogotá: Universidad Externado de Colombia. Obtenido de <https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/2715/MKA-spa-2019->

Evaluacion\_de\_impacto\_ambiental\_y\_ganaderia\_extensiva\_en\_Colombia?sequence=1&isAllowed=y

GIRA Consultancy & Research. (2021). *Mercados Internacionales para la Carne Vacuna y los Productos Lácteos de Colombia elaborado para el Banco Mundial (2019-2021)*. Francia: GIRA.

Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGRAW-HILL.

Grinyer, P., & Norburn, D. (1975). Planning for Existing Markets: Perceptions of Executives and Financial Performance. *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, 138(1), 70-97.

Hill, C. (2019). *Administración Estratégica*. Cengage.

Instituto Colombiano Agropecuario. (2020). *Proceso de Zonificación en Colombia*. Obtenido de ICA: <https://www.ica.gov.co/getattachment/Aftosa/ArticuloRegionalizacion.pdf.aspx?lang=es-CO>

INVIMA. (2016). DISEÑO DE UNA PLANTA DE BENEFICIO.

INVIMA. (13 de Septiembre de 2021). *Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co>

Jaramillo Gaitan, Y., & Alvarez Castaño, L. A. (2015). *Estrategias de crecimiento para empresa mediana del sector cárnico. Caso de estudio: Carlima punto de venta Ambala*. Ibagué.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson.

Loayza Pérez, J., & Silva Meza, V. (2013). Los procesos industriales sostenibles y su contribución en la prevención de problemas ambientales. *Industrial Data*, 108-117.

López Ramírez, C. A., & García Cáceres, R. G. (2020). Caracterización de la Cadena de Abastecimiento de la Carne Bovina en Colombia. *Revista Científica Ingeniería y Desarrollo*, Vol 38, No 1 , 44-65.

López, I., Arriaga, A., & Pardo, M. (2017). *La dimensión social del concepto de desarrollo sostenible: ¿La eterna olvidada?* *Revista Española de Sociología*.

Luna Gonzales, A. (2014). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.

McWilliams, A., & Siegel, D. (2020). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *The Academy of Management Review* 26(1), 117-127.

Ministerio de Ambiente. (2007). Decreto 1500.

[https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2007/dec\\_1500\\_2007.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2007/dec_1500_2007.pdf).

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2011). *POLITICA NACIONAL DE PRODUCCION Y CONSUMO SOSTENIBLE*. Obtenido de

<https://www.icesi.edu.co/blogs/pycs/files/2011/09/Pol%C3%ADtica-de-PyCS-FINAL.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Acuerdos TLC Colombia Vigentes*. Obtenido de

<https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>

MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE. (2002). *Guía Ambiental para las Plantas de Beneficio del Ganado*.

Obtenido de <https://justiciaambientalcolombia.org/wp-content/uploads/2012/09/guia-ambiental-para-plantas-de-beneficio-del-ganado.pdf>

Mosquera Tamayo, C. (1999). *Guía metodológica para facilitadores del desarrollo local sostenible*. Quito: ABYA-YALA.

Pérez Tabernero, Á. (2019). *Estudio de los Análisis del Entorno en el Modelo de Emprendimiento*

*Disciplinado. Aplicación al Caso de la Creación de la Startup Blodel (Tesis de Grado)*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un Desempeño Posterior*. Buenos Aires: Rei.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Resolución 240. (2013). *Por la cual se establecen los requisitos sanitarios para el funcionamiento de las plantas de beneficio animal de las especies bovina, bufalina y porcina, plantas de desposte y almacenamiento, comercialización, expendio, transporte, importación o exportaci*. Obtenido de

[https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R\\_MSPS\\_0240\\_2013.pdf](https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/Juridica/OtraNormativa/R_MSPS_0240_2013.pdf)

Resolución 49081. (2019). *INVIMA*. Obtenido de

[http://normograma.invima.gov.co/normograma/docs/resolucion\\_invima\\_49081\\_2019.htm](http://normograma.invima.gov.co/normograma/docs/resolucion_invima_49081_2019.htm)

Rodríguez, F., & Fernández, G. (2010). Ingeniería sostenible: nuevos objetivos en los proyectos de construcción. *Ingeniería sostenible y construcción - Universidad politécnica de Madrid*, 147-160.

Serna Gómez, H. (1994). *Gerencia Estratégica: Planificación y Gestión*. Bogotá: Legis.

Torrijos Rivera, R. (2020). *Cifras de Contexto Ganadero Caquetá*. Florencia Caquetá: Comité Departamental de Ganaderos del Caquetá. Obtenido de [https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto\\_ganadero\\_caqueta\\_2020](https://issuu.com/rafaeltorrijos/docs/contexto_ganadero_caqueta_2020)



UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA. (2014). *Sector Carne Bovina. Consultoría Elaborada para Bancoldex. Estudio para Definir y Caracterizar la Informalidad en 8 Sectores Seleccionados del Programa de Transformación Productiva*. Bogotá: Bancodex.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.

Zapata, J. (2015). *DISEÑO DE UNA PLANTA DE BENEFICIO*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/documents/20143/350599/Dise%C3%B1o+plantas+de+beneficio+nimal.pdf/99ba9306-9710-9eb5-d099-ccb95a207a70>

**Anexos**

**Anexo A. Instrumento de medición**

**CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO**  
**COFEMA S.A**  
 AREA ADMINISTRATIVA

**PLANEACION ESTRATEGICA**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿La empresa tiene establecida una misión enfocada en un desarrollo sostenible, considerando sus dimensiones económica, ambiental y social?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa tiene establecida una visión enfocada en un desarrollo sostenible, considerando sus dimensiones económica, ambiental y social?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa tiene establecidos objetivos para su desarrollo económico, ambiental y social?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa tiene establecidas estrategias para su desarrollo económico, ambiental y social?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Las estrategias concuerdan entre sí, con la misión y los objetivos, así como con el entorno interno y externo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa reúne y analiza la información necesaria para una buena administración?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los siguientes criterios tienen importancia para realizar la compra de materia prima y otros insumos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Política de sostenibilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Compañía cuenta con ventajas competitivas en relación con otras empresas del mismo ramo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que la Empresa cuenta con una ventaja ambiental? Ej. Reintegración en el proceso productivo de residuos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que la Empresa cuenta con una ventaja social? Ej. Reintegración en el proceso productivo de residuos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que la Empresa cuenta con una ventaja económica? Ej. Reintegración en el proceso productivo de residuos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Están los miembros de la junta directiva interesados en la sostenibilidad ambiental?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Están los miembros de la junta directiva interesados en la sostenibilidad social?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Están los miembros de la junta directiva interesados en la sostenibilidad económica?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es la administración de alto nivel suficientemente hábil para enfrentar probables desafíos futuros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Es funcional la estructura organizacional de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tiene la empresa establecidos objetivos, estrategias, políticas y programas de marketing?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## PROCESOS DE GESTION

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Están definidos puestos, responsabilidades y actividades de los funcionarios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Están documentados todos los procesos de la compañía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Son para usted claras las actividades que debe desempeñar en el marco del proceso en que se encuentra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La dirección tiene experiencia en el sector y el tipo de negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los equipos de oficina de la empresa se encuentran funcionando eficientemente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se realiza la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento en el desarrollo de productos y procesos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La influencia del ambiente laboral es favorable en la productividad de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe buena comunicación entre todos los trabajadores de la Compañía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Usa el área de recursos humanos conceptos y técnicas adecuados para evaluar y mejorar el rendimiento empresarial?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Utilizan los administradores sistemas de información para evaluar y mejorar el rendimiento organizacional?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## FACTORES EXTERNOS

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Hay muchos compradores en relación al número de empresas en la industria?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Necesita el comprador mucha información crítica para tomar decisiones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existen sustitutos para su producto o servicio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Puede cambiar de proveedores en forma rápida y a bajo costo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El costo de los insumos tiene un peso significativo sobre los costos generales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los competidores tienen aproximadamente el mismo tamaño que su organización?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## ASPECTOS FINANCIEROS

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Las ventas de la empresa han incrementado en los últimos 5 años?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se revisan con frecuencia las variaciones del presupuesto de costos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se han cumplido sin problemas los programas de pago de pasivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuenta la empresa con capital de trabajo suficiente para operar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuenta la empresa con suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones corrientes en el corto plazo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Ha mejorado en los últimos cinco años el valor intrínseco de las acciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE SOCIAL**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Se toman las decisiones estratégicas en forma ética y de manera socialmente responsable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Compañía cuenta con mecanismos para escuchar y atender quejas y sugerencias de los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa realiza evaluación de sus impactos sociales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE ECONOMICO**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Tiene la empresa establecidos objetivos, estrategias, políticas y programas financieros?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los equipos y maquinaria de producción son suficientes para atender la demanda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La liquidez, la solvencia y la estabilidad de la empresa son positivas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa cuenta con un presupuesto definido?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se evalúan los resultados teniendo en cuenta el presupuesto proyectado?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa puede financiar adecuadamente su operación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los productos y servicios son comprados por los clientes principalmente por calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Los productos y servicios son comprados por los clientes principalmente por precio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE AMBIENTAL**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Los equipos y maquinaria de producción se encuentran funcionando eficientemente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa se encuentra actualizada respecto a los últimos cambios tecnológicos relacionados con sus procesos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La localización de la empresa está definida en concordancia con el POT?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa realiza evaluación de sus impactos ambientales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se da cumplimiento a la legislación ambiental del sector?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Son frecuentes las denuncias ambientales durante los últimos 10 años en la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa tiene establecidos programas de uso eficiente y ahorro de recursos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Manejan emisiones, aguas residuales y residuos de acuerdo con las normas ambientales vigentes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Son las instalaciones de la empresa vulnerables a los desastres naturales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE AMBIENTAL

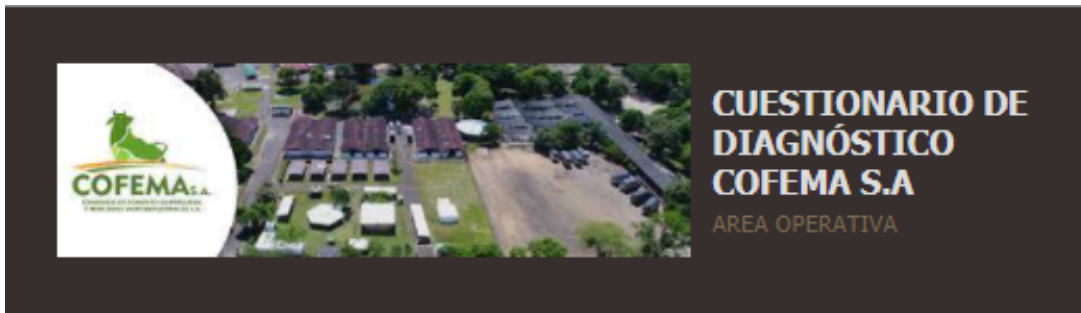
	AIRE	AGUA	SUELO	FLORA	FAUNA
La empresa genera impactos ambientales a:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

TECNICA: DECRETO 1500 DE 2007

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Se garantiza la temperatura de refrigeración o congelación en las etapas del proceso a partir de la planta de beneficio, de tal forma que se asegure su adecuada conservación hasta el destino final?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cumple con las normas de bioseguridad que establece el INVIMA?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuentan con un programa documentado de limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuentan con un programa de manejo integrado de plagas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Tienen implementado un sistema de trazabilidad con propósitos sanitarios y de inocuidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se realiza capacitación continua y entrenamiento en manejo sanitario?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se planea y se ejecuta Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿El personal manipulador cumple con las condiciones de estado de salud, capacitación, dotación y prácticas higiénicas para evitar la contaminación de la carne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuenta la empresa con un programa de mantenimiento de equipos e instalaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuales considera que son las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa?





**PLANEACION ESTRATEGICA**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Conoce usted la misión de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce usted la visión de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Conoce usted los objetivos de la empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que misión, visión y objetivos de la empresa tienen relación con temas económicos, ambientales y sociales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que la empresa desarrolla una buena administración?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La calidad de materias primas y otros insumos es óptima?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que la empresa se destaca en el mercado frente a otras empresas del mismo sector?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En la empresa se llevan a cabo procesos de reciclaje o reutilización de residuos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se evidencian dentro de la empresa actividades con enfoque ambiental?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que la manera en la que se encuentra organizada la empresa, facilita su operación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**PROCESOS DE GESTION**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Están definidos puestos, responsabilidades y actividades en su área de trabajo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Son para usted claras las actividades que debe desempeñar en el área en que se encuentra?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La dirección tiene experiencia en el sector y el tipo de negocio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La maquinaria de la empresa se encuentra funcionando eficientemente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se realiza la capacitación del personal para llevar a cabo el mejoramiento de los procesos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que el ambiente laboral es favorable?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Compañía tiene algún mecanismo para incentivar su productividad y creatividad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Existe buena comunicación entre todos los trabajadores de la compañía?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE SOCIAL**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿La empresa desarrolla sus actividades en forma ética y genera impactos sociales positivos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La Compañía cuenta con mecanismos para escuchar y atender quejas y sugerencias de los clientes?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE ECONOMICO**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Los equipos y maquinaria de producción son suficientes para atender la demanda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa dispone los recursos necesarios y a tiempo para su adecuada operación?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que los productos y servicios son comprados por los clientes principalmente por calidad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que los productos y servicios son comprados por los clientes principalmente por el precio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**SOSTENIBILIDAD - COMPONENTE AMBIENTAL**

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Los equipos y maquinaria de producción se encuentran funcionando eficientemente?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera usted que se implementan nuevas tecnologías en los procesos que desarrolla, para mejorar?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se implementan mecanismos para el control de impactos ambientales, como tratamiento de aguas residuales, por ejemplo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa tiene establecidos programas de uso eficiente y ahorro de recursos?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Considera que las instalaciones de la empresa son vulnerables a los desastres naturales?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

TECNICA: DECRETO 1500 DE 2007

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
¿Se garantiza la temperatura de refrigeración o congelación en las etapas del proceso a partir de la planta de beneficio, de tal forma que se asegure su adecuada conservación hasta el destino final?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿La empresa da a conocer y suministra los elementos necesarios para el cumplimiento de las normas de bioseguridad?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se realizan procesos de limpieza y desinfección de las instalaciones, equipos y utensilios?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Cuentan con un programa de manejo integrado de plagas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Recibe capacitación continua y entrenamiento en manejo sanitario?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿En su área le realizan capacitación, suministro de dotación y seguimiento de prácticas higiénicas para evitar la contaminación de la carne?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
¿Se realiza mantenimiento de equipos e instalaciones?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuales considera que son las fortalezas y debilidades de la empresa?

---

Seguir

## Anexo B. Presupuesto Detallado y Cronograma de Ejecución

PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.				CRONOGRAMA (meses)																							
VARIABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PRESUPUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	Implementación Plan Estratégico	Reformular la misión y la visión de la empresa considerando un enfoque hacia el desarrollo sostenible	\$ 40.000.000																								
		Plantear estrategias empresariales que identifiquen claramente las dimensiones del desarrollo sostenible																									
		Reestructurar el organigrama funcional de la Compañía																									
		Establecer criterios de sostenibilidad para la compra de materias primas																									
	Programas de Capacitación	Implementar actividades de capacitación con relación al direccionamiento estratégico de la Compañía	\$ 27.000.000																								
Plan de Negocios	Establecer estrategias de marketing por unidad de negocio	\$ 22.000.000																									
PROCESOS DE GESTIÓN	Implementación Plan Estratégico	Actualizar el Manual de Funciones	\$ 20.000.000																								
		Definir los procesos de mejora continua de la empresa																									
		Reestructurar el área de recursos humanos																									
	Programas de Capacitación	Realizar procesos de inducción y reinducción de cargos y responsabilidades	\$ 27.000.000																								
		Establecer cronograma de capacitaciones para el personal administrativo y operativo en temas estratégicos y técnicos																									
	Plan de Incentivos	Formular mecanismos para incentivar la productividad y la creatividad de los empleados	\$ 70.000.000																								
Plan de Inversión en Infraestructura	Modernizar el área de tecnologías de la información de la Compañía	\$ 257.000.000																									
FACTORES EXTERNOS	Plan de Negocios	Realizar caracterización de las necesidades del cliente en la región	\$ 17.000.000																								
ASPECTOS FINANCIEROS	Plan de Inversión en Infraestructura	Gestionar recursos para inversión y generar optimización de condiciones técnicas	\$ 15.000.000																								
COMPONENTE SOCIAL	Plan de inversión social	Generar empleo en la zona de influencia de la Compañía.	\$ 150.000.000																								
		Realizar campañas de incentivos al consumo de carne legal.																									
		Adelantar actividades de impacto social con los habitantes de la zona de influencia de la Compañía.																									
COMPONENTE ECONÓMICO	Plan de inversión en infraestructura	Diseñar el proyecto de ampliación de la Planta de Beneficio	\$ 480.000.000																								
	Implementación Plan estratégico	Evaluar periódicamente los Proveedores.	\$ 20.000.000																								

PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.				CRONOGRAMA (meses)																									
VARIABLE	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		PRESUPUESTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		
	Plan de negocios	Apertura de Nuevos Mercados	\$ 60.000.000																										
COMPONENTE AMBIENTAL	Programas de capacitación	Actualizar el Plan de Capacitaciones sobre los diferentes Programas de la Compañía	\$ 27.000.000																										
	Plan Ambiental	Realizar análisis de riesgos y amenazas frente a los desastres naturales	\$ 84.000.000																										
		Realizar la Optimización de los sistemas de tratamiento de aguas residuales Industriales																											
TÉCNICA: DECRETO 1500 DE 2007	Plan de inversión en infraestructura	Modernización de Equipos	\$ 3.248.000.000																										
		Mejoramiento de Áreas Locativas																											
		Certificación en BPM y HACCP																											
<b>VALOR TOTAL DEL PLAN</b>			<b>\$ 4.564.000.000</b>																										

Fuente: Elaboración propia de los autores

### Anexo C. Línea Base del Proyecto

LÍNEA BASE PLAN ESTRATEGICO PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE COFEMA S.A.					
VARIABLE	OBJETIVO	META	INDICADOR	ESTADO ACTUAL	ESTADO AL IMPLEMENTAR EL PLAN
<b>PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	Diseñar el direccionamiento estratégico de COFEMA S.A en el marco del Desarrollo sostenible	Definir la misión y la visión de la empresa con enfoque en los ODS	Visión y misión construida/misión aprobada y adoptada por junta directiva	Misión y Visión actual	Misión y visión enfocadas al Desarrollo Sostenible
	Identificar estrategias empresariales enmarcadas en el desarrollo sostenible	Diseñar un plan estratégico	Plan proyectado/plan aprobado por junta directiva	30%	100%
	Establecer una estructura organizacional acorde a las necesidades y potencialidades de la empresa	Formular una nueva estructura orgánica	Organigrama proyectado/Organigrama aprobado por junta directiva	Organigrama actual	Organigrama ajustado a los nuevos retos del mercado
	Desarrollar habilidades y competencias estratégicas en el personal de la Compañía	Capacitar al 100% de los empleados	Empleados capacitados/Total de empleados	10%	100%
	Definir estrategias comerciales para los productos y servicios de las unidades estratégicas de negocios.	Definir e implementar una estrategia comercial para cada producto y cada servicio de la Empresa.	No. De estrategias implementadas/No. De estrategias definidas	8%	100%
	Implementar los protocolos de ODS para la adquisición de materias primas	Determinar los protocolos para la selección de proveedores	N° Proveedores con protocolo ODS/Proveedores totales	0%	100%
<b>PROCESOS DE GESTIÓN</b>	Mejorar la Gestión Administrativa	Modificar el manual de funciones de la Compañía	Manual actualizado/Manual aprobado por Junta Directiva	Manual de funciones actual	Manual actualizado acorde a la nueva estructura organizacional

	Capacitar a los trabajadores sobre las funciones que deben desempeñar dentro de la empresa, mejorando sus conocimientos y habilidades	Realizar 24 jornadas de capacitación al año	Jornadas Desarrolladas/Jornadas Programadas	40%	100%
	Optimizar los procesos empresariales	Optimizar 5 procesos al año	Procesos Optimizados/Procesos definidos	45%	100%
	Mejorar el control y la gestión del recurso humano	Modernización dentro de la reorganización de la estructura orgánica	Reestructuración propuesta/reestructuración aprobada por Junta Directiva	0%	100%
	Estructurar un Plan de incentivos que permita el crecimiento integral de los empleados	Plan de Incentivos anual	Plan de incentivos presentado/Plan de incentivos aprobado por Junta Directiva	0%	100%
	Adecuar y mejorar la infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones	Sistematizar cinco procesos administrativos y Operativos en el año	Procesos Sistematizados/Procesos Definidos	40%	100%
	Optimizar las actividades administrativas y operativas de la Empresa	Realizar 12 jornadas de capacitación al año	Jornadas Desarrolladas/Jornadas Programadas	0%	100%
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	Aumentar la satisfacción del cliente por propuesta de valor.	Caracterizar 100 clientes en el año	Clientes caracterizados/clientes proyectados para caracterización	20%	100%
<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b>	Gestionar alianzas con gremios y el sector público	Una (1) alianzas y/o Proyecto innovador en los próximos 2 años	No. De alianzas y/o Proyecto innovador concertado /No. De alianzas proyectadas y/o Proyecto innovador concertado	0%	100%
<b>COMPONENTE SOCIAL</b>	Liderar la implementación de procesos de responsabilidad social empresarial en la Región.	Destinar el 10% de los empleos para personal que reside en la zona de influencia de la Compañía	Personal residente empleado/Número Total de empleos	80%	100%
		Realizar 5 campañas al año en medios de comunicación masiva	Campañas realizadas/Campañas proyectadas	50%	100%

		Desarrollar cuatro (4) actividades de impacto social al año	Actividades de impacto social desarrolladas/ Actividades de impacto social proyectadas	50%	100%
<b>COMPONENTE ECONÓMICO</b>	Ampliar la infraestructura de las áreas, con el fin de garantizar una mayor capacidad de producción.	Incrementar la capacidad productiva en un 50%	Animales beneficiados día/Promedio histórico de animales beneficiados día	60%	100%
	Disminuir los costos de producción	Disminución del 5% de los costos de producción en 2 años.	Costos de materias primas/costo histórico promedio de materias primas	0%	100%
	Incrementar el porcentaje de ingresos	Incluir cuatro (4) clientes nuevos al año	Clientes nuevos/ Clientes totales	0%	100%
<b>COMPONENTE AMBIENTAL</b>	Mejorar la calidad de los servicios y productos	Desarrollar cuatro (4) planes de capacitaciones al año	Planes de Capacitación desarrollados/Planes de capacitación proyectados	50%	100%
	Determinar el nivel de riesgo de la Compañía	Elaborar un mapa de riesgos	Mapa de riesgos presentado/mapa de riesgos aprobado	0%	100%
	Generar un impacto positivo sobre el recurso hídrico	Minimizar el impacto ambiental negativo en la quebrada La Mochilero	Resultado de muestreos actuales/ Promedio histórico resultado de muestreos	30%	100%
<b>TÉCNICA: DECRETO 1500 DE 2007</b>	Incrementar la capacidad de producción	Ampliar la capacidad en 2 cuartos fríos y realizar la modernización de dos equipos de la planta de beneficio al año	N° de cuartos construidos/ N° de cuartos proyectados	65%	100%
	Adecuar las áreas locativas para dar cumplimiento al decreto 1500 de 2007	Mejoramiento de las tres áreas de la Planta de Beneficio	Áreas Mejoradas/Áreas Proyectadas para Mejora	60%	100%
	Garantizar procesos estandarizados de calidad en la producción	Dos certificaciones de calidad	Certificaciones Aprobadas/ Certificaciones Solicitadas	50%	100%

**Fuente:** Elaboración propia de los autores