



**Diseño de la Plataforma Estratégica de la Empresa Inversiones Casa Grande S.A.S.  
ubicada en el municipio de Arboletes Antioquia**

María Claudia Carrascal Gallego

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administradora de Empresas

Asesor

Bernardo Ballesteros Díaz, Magíster (MSc) en Administración

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Económicas  
Administración de Empresas  
Apartadó, Antioquia, Colombia  
2023

---

Cita

(Carrascal Gallego, 2023)

---

**Referencia**

**Estilo APA 7 (2020)**

Carrascal Gallego, M. C. (2023). *Diseño de la Plataforma Estratégica de la Empresa Inversiones Casa Grande S.A.S. ubicada en el municipio de Arboletes Antioquia* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.



Centro de Documentación Economía

**Repositorio Institucional:** <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes

**Decano/Director:** Jair Albeiro Osorio Agudelo

**Jefe departamento:** Carlos Gilberto Restrepo Ramírez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexo

## Contenido

1	TITULO DE LA PRACTICA: .....	8
2	TEMA DE LA PRACTICA: .....	8
3	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: .....	8
4	Reseña histórica: .....	8
5	Ubicación: .....	9
6	Sector Económico: .....	10
7	Objeto Social:.....	10
8	ANTECEDENTES:.....	10
9	PROBLEMÁTICA .....	14
10	OBJETIVOS .....	16
11	General.....	16
12	Específicos .....	16
13	JUSTIFICACIÓN .....	16
14	DELIMITACIÓN .....	18
15	Temporal.....	18
16	Espacial.....	18
17	MARCO REFERENCIAL.....	18
18	Teórico.....	18
19	Normativo .....	29
20	Conceptual .....	31
21	DISEÑO METODOLÓGICO.....	32
22	ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO.....	34
23	Recursos disponibles.....	34

24	Cronograma de actividades.....	34
25	RESULTADOS.....	35
26	Objetivo específico 1. Elaborar un diagnóstico interno y externo mediante la aplicación de herramientas de análisis organizacional para determinar el estado actual de la organización y los aspectos a fortalecer. ....	35
27	Análisis del entorno externo: .....	35
28	Análisis del entorno específico: .....	43
29	Análisis interno Modelo de las 7 S de McKinsey.....	50
30	Análisis DOFA.....	55
31	Objetivo específico 2. Reformular las bases estratégicas de la empresa y elaborar el organigrama. ....	55
32	Misión propuesta:.....	58
33	Visión propuesta: .....	59
34	Objetivos corporativos .....	59
35	Valores corporativos: .....	59
36	Organigrama propuesto:.....	60
37	Objetivo específico 3: Elaborar un plan de acción con objetivos, actividades e indicadores de gestión para realizar control y evaluación de las estrategias propuestas para el mejoramiento de la organización. ....	61
38	CONCLUSIONES .....	66
39	RECOMENDACIONES.....	68
40	BIBLIOGRAFÍA .....	69

**Lista de tablas**

Tabla 1 Marco normativo.....	31
Tabla 2 Fases del proyecto.....	34
Tabla 3 Cronograma de actividades.....	34
Tabla 9: Plan de acción.....	65

## Lista de gráficos

Gráfico 1 Precio doméstico del novillo gordo .....	38
Gráfico 2: Cinco fuerzas de Porter.....	44
Gráfico 3: Consumo de productos sustitutos .....	48

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Ubicación de la empresa .....	9
Ilustración 2: Logo de Inversiones Casa Grande S.A.S.....	10
Ilustración 3 Árbol de problemas.....	14
Ilustración 4 Proceso de la dirección estratégica .....	20
Ilustración 5 Perfil estratégico del entorno .....	23
Ilustración 6 Modelo de las cinco fuerzas competitivas .....	24
Ilustración 7 Matriz DAFO.....	25
Ilustración 8: Modelo de las 7 S de McKinsey .....	27
Ilustración 9: Taller para la formulación de las bases estratégicas.....	57
Ilustración 10: Taller para la formulación de las bases estratégicas .....	58
Ilustración 11: Organigrama propuesto .....	60

## 1 TITULO DE LA PRACTICA:

Diseño de la Plataforma Estratégica de la Empresa Inversiones Casa Grande S.A.S. ubicada en el municipio de Arboletes Antioquia.

## 2 TEMA DE LA PRACTICA:

El presente trabajo, es desarrollado por la estudiante María Claudia Carrascal Gallego, quien actualmente se encuentra en decimo semestre del pregrado de Administración de empresas de la Universidad de Antioquia, como parte esencial del proceso de prácticas, el cual, se llevará a cabo en un periodo de seis meses, iniciando el día 1 de febrero de 2023 y culminando el 31 de julio del mismo año, en la empresa Inversiones Casa Grande S.A.S.

Así entonces, este proyecto se realiza en el marco de algunos temas abordados durante el proceso formativo, como es, gestión y direccionamiento estratégico, que abarca todo lo relacionado con estrategia organizacional, la plataforma estratégica, los objetivos, valores, políticas, entre otros, y organizaciones donde se estudia la estructura y los procesos organizacionales para comprender su dinámica.

## 3 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

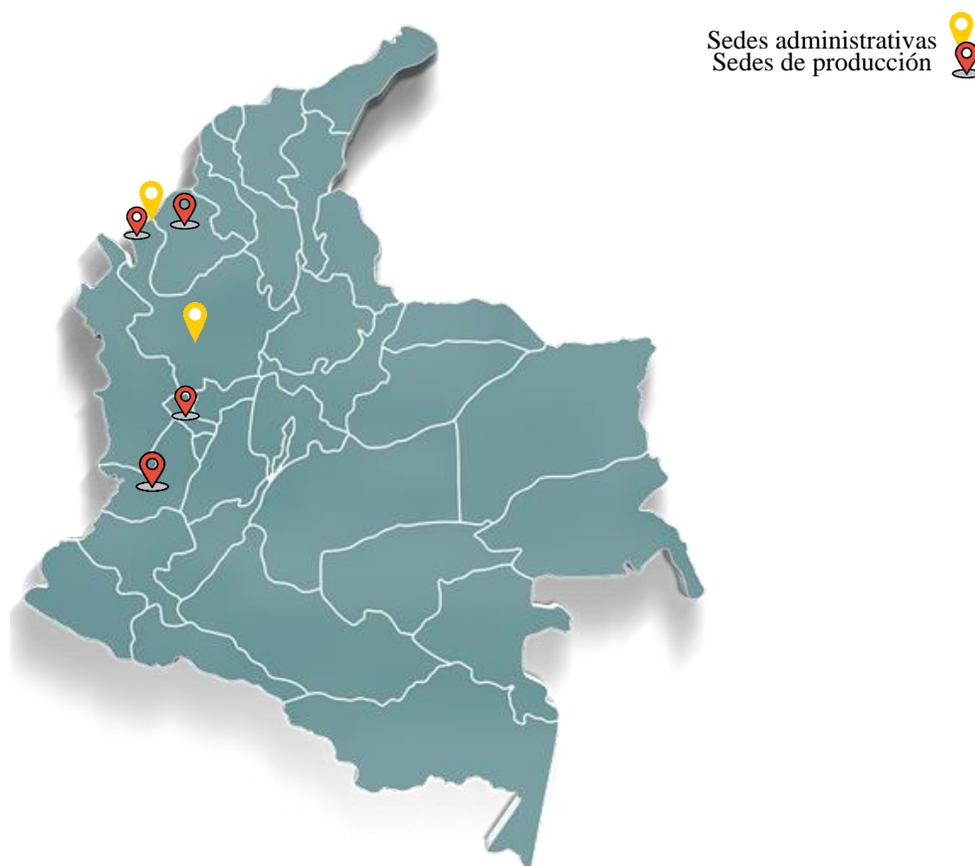
### 4 **Reseña histórica:**

Inversiones Casa Grande S.A.S. es una empresa dedicada principalmente a la cría, ceba y comercialización bovina, que nace en el año 1992 como una sociedad constituida por la familia Vélez Sierra, operando inicialmente en el Urabá Antioqueño y la región del San Jorge en el departamento de Córdoba, la cual, con el paso de los años ha tenido un gran crecimiento y actualmente cuenta con un total de 30 fincas ganaderas dedicadas a la producción, que, en su mayoría son propiedad de William Vélez Sierra, quien cuenta con una amplia experiencia como empresario colombiano.

Con más de 40 años de operación, la empresa se ha consolidado como una de las más reconocidas e importantes de la región en el sector de la ganadería, caracterizándose por la calidad en los procesos de manejo bovino, mejoramiento genético y prácticas enfocadas en el cuidado de entorno y el medio ambiente, que dan como resultado un producto de excelencia ofrecido al mercado nacional.

## 5 Ubicación:

Inversiones Casa Grande cuenta con una sede administrativa en el municipio de Envigado, ubicada en la calle 36A sur 46 A 81 OF 204 y una oficina en el municipio de Arboletes en la Cra 33 # 26-62 Piso 2, además, cuenta con terrenos operativos en los departamentos de Antioquia, Córdoba, Risaralda y Valle del Cauca.



*Ilustración 1 Ubicación de la empresa  
Adaptado de: Procolombia.co*

## 6 Sector Económico:

La empresa ejerce su operación dentro del sector primario, en el cual, se encuentran todas las actividades relacionadas con la explotación y el aprovechamiento de los recursos naturales, como la pesca, la agricultura, la ganadería, la extracción de minerales, entre otras, en este caso, la organización se centra en la producción de ganado bovino como actividad principal, además, esta incursiona en una menor proporción en el sector agrícola por medios del cultivo de plátano.

## 7 Objeto Social:

Inversiones Casa Grande S.A.S. es una empresa enfocada en la producción y comercialización de ganado a plantas de beneficio y empresas ganaderas, y a la producción de leche, que se identifican con el código de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIU) 0141, que abarca, la cría, reproducción y engorde de ganado bovino y bufalino, así como la producción de leche cruda de vaca y búfala



*Ilustración 2: Logo de Inversiones Casa Grande S.A.S.*

*Tomando de: Inversiones Casa Grande S.A.S.*

## 8 ANTECEDENTES:

Inversiones Casa Grande, es una empresa que surge como resultado de la asociación de la Familia Vélez Sierra tras heredar algunos terrenos, los cuales, se emplearon para la actividad

comercial, con el transcurso del tiempo, la expansión del área de acción de la empresa y la constitución del espacio administrativo, los directivos han realizado esfuerzos por estructurar la empresa en temas organizacionales.

Actualmente realiza un proceso de planeación estratégica, en el cual, se fijan estrategias, acciones, metas concretas, responsables e indicadores para evaluar los resultados en un periodo de tiempo determinado, este abarca todas las perspectivas estratégicas de la organización desde la parte productiva hasta el aspecto financiero, sin embargo, este plan estratégico no cuenta con el primer eslabón del proceso, es decir, la organización no cuenta en estos momentos con una plataforma estratégica definida y documentada.

Siguiendo con el aspecto organizacional, esta cuenta con cargos bien definidos y se ha venido trabajando en los últimos años en plasmar los procesos, procedimientos y funciones de la empresa de manera organizada.

A nivel regional se han realizado trabajos enfocados en dirección y planeación estratégica, aplicados en empresas con actividad similar a la ejercida por Inversiones Casa Grande, como el realizado por Posada Molina, (2015) para la empresa Masfinca, donde se pudo constatar que el sector agropecuario posee un alto nivel de informalidad y no existe un modo de dirección fundamentado en la estrategia, como referencia para las empresas que se desempeñan dentro de esta industria, pues, existe una gran variedad en cuanto a los métodos de gestión.

El principal objetivo fue diseñar un modelo de planeación estratégica para la organización y que a su vez pudiera ser utilizado por el sector, para su elaboración, inicialmente se identificaron las líneas estratégicas del negocio, seguido se definieron los indicadores a medir en cada una de estas, se plasmaron las metas a las que debe apuntar la estrategia, por último se construyó el modelo

de planeación estratégica, del cual se obtuvo una estructura conformada por, misión, visión, valores corporativos, estructura organizacional, objetivos, estrategias con indicadores incluidos.

Otro proyecto importante, es el realizado por Cobo Gómez, (2015) quien diseñó un plan estratégico para la empresa ganadería la fortaleza S.A.S. la cual, se dedica a la cría intensiva de ganado, en esta, se identificó la necesidad de elaborar un plan de acción con el cual la empresa pudiera lograr las metas empresariales de manera exitosa.

El objetivo principal es diseñar un plan estratégico para la Ganadería la Fortaleza S.A.S, con el fin proyectar la empresa hacia un futuro exitoso, y de manera específica se buscó Identificar elementos del ámbito externo e interno de la empresa como oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que nos permitan obtener un diagnóstico sobre su situación actual; formular y proponer estrategias efectivas que permitan enfrentar, solucionar o aprovechar elementos fundamentales para conseguir un buen desempeño; realizar un plan de acción para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos y metas empresariales enfocadas en el futuro.

Este proyecto se llevó a cabo en dos grande etapas, en la primera, se plantearon los objetivos, marco teórico y se investigó información asociada al sector al que pertenece la empresa en cuestión; en la segunda, se pasó a la ejecución del proyecto, inicialmente, se realizó una contextualización de la empresa y sus objetivos empresariales para proceder a la elaboración de la visión y la misión, se construyeron los valores organizacionales, factores de éxito y con base en el análisis interno y externo de la empresa, se construyó la matriz DOFA, con la que, se plantearon objetivo estratégicos, estrategias e indicadores de gestión, para llevar a cabo plan y por último se establecieron las recomendaciones.

Por último, el autor concluye que, la formulación de la misión, visión y los valores permitió clarificar el camino hacia dónde apunta la organización, y enfatiza en que dentro del proceso se

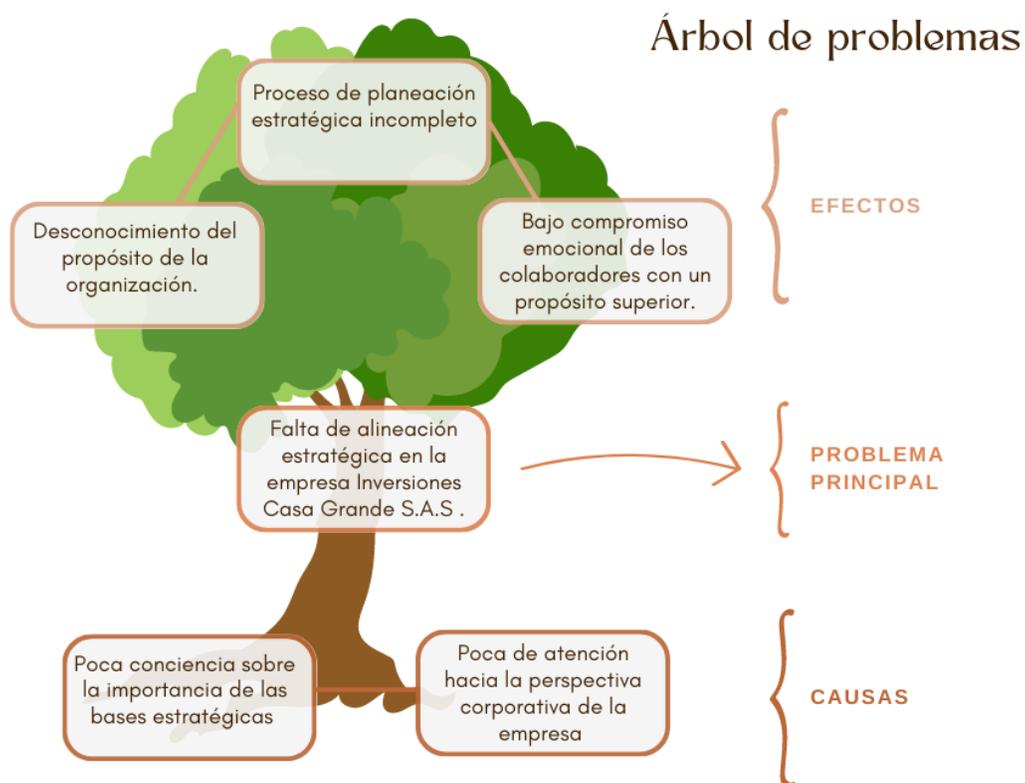
hallaron varios factores críticos internos y externos, que debe tener presente la organización para la consecución de sus objetivos, dentro de estos, la gestión financiera y administrativa, la tecnológica, la visión hacia el futuro, las mejoras en la calidad, gestión en producción; por lo anterior se le recomendó a la empresa, seguir el plan de acción propuesto con el fin de mejorar estos puntos críticos que pueden llegar a ser un obstáculo para su crecimiento y proyección futura.

Por otra parte, Gómez Rodríguez, (2018) realizó un aporte para la finca La Esperanza, en Santiago de Cali, el cual, se realizó con el fin mejorar las falencias existentes en la empresa para contribuir al crecimiento de esta y mejorar su competitividad en el mercado, pues se identificaron problemas administrativos y de gestión y se consideró necesaria redireccionar el manejo de la finca con la finalidad de obtener un mayor grado de eficiencia.

El objetivo general del proyecto fue diseñar una propuesta de direccionamiento estratégico para esta empresa, bajo una metodología de investigación con enfoques descriptiva y exploratoria, donde se indagó sobre los aspectos de la organización objeto de estudio y se realizó un estudio del entorno organizacional analizando factores internos y externos para contar con un acercamiento a la realidad de la empresa.

El proyecto, se realizó en tres etapas, análisis y diagnóstico de la situación de la finca, creación de estrategias y el plan de acción para el área administrativa y productiva, y por último la formulación de indicadores de evaluación; de lo anterior se obtuvo como resultado un plan estratégico constituido por, la declaración de la misión, visión y propuesta de valor, principios y valores corporativos, estructura organizacional, diseño de manual de funciones, objetivos corporativos, estrategias de mercadeo y ventas, técnico-operativas, administrativas y financieras, una propuesta de innovación y los indicadores de gestión para cada área.

## 9 PROBLEMÁTICA



*Ilustración 3 Árbol de problemas*  
 Fuente: adaptado de [www.canva.com](http://www.canva.com)

Las organizaciones actuales, se encuentran cada vez más orientadas hacia un pensamiento estratégico a la hora de tomar decisiones, pues es un elemento que ha tomado mucha relevancia por ser un factor clave para obtener ventajas fuertes dentro del mercado; en este sentido, es necesario introducir el concepto de planeación estratégica en la empresa, el cual, según David (2003), se puede entender como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (p.5). Dentro de este concepto se puede apreciar el direccionamiento estratégico como una interconexión que existe

entre el actuar de la organización y el proceso de toma de decisiones, lo cual, debe ser consecuente si se pretende obtener los resultados proyectados a futuro.

En Inversiones Casa Grande, ha existido en los últimos años un mayor enfoque hacia el mejoramiento continuo de los procesos y la productividad implementando gradualmente la planeación estratégica para ser más competitiva en el mercado, lo que, ha sido un factor determinante para la calidad de su producto y la ha consolidado como una de las más fuertes de la región, sin embargo, para implementar el direccionamiento estratégico existe el proceso de planeación estratégica que cuenta con una serie de pasos que lo facilitan, siendo el primero de ellos la formulación de una misión y una visión como los fundamentos para formular objetivos, estrategias, definir acciones concretas y ejecutarlas en función de lo planteado en el primer paso.

Esta empresa, ha estado realizando el proceso de planeación sin formular unas bases estratégicas que sustenten cada uno de sus componentes, lo que, de cierta forma ocasiona que la empresa no tenga claro hacia donde orientar sus decisiones y acciones en el largo plazo, así como puede conllevar a una distorsión entre las decisiones que se toman día a día, con los objetivos que se han fijado a mediano o largo plazo; además, también dificulta que su cuerpo de colaboradores se sienta comprometido con un propósito superior en la empresa.

Luego de analizar los efectos de la ausencia una plataforma estratégica, se ha identificado la necesidad de revisar y construir cada uno de sus componentes, entre los que se encuentran, la misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos, con el fin de mejorar la gestión organizacional y fijar un horizonte estratégico para que el proceso de la planeación estratégica se realice de manera completa y correcta y así contribuir a mejorar la imagen corporativa, a generar un nivel de compromiso mayor en sus trabajadores y fortalecer la empresa ante el mercado, teniendo en cuenta que hace parte de los grandes productores.

## 10 **OBJETIVOS**

### 11 **General**

Diseñar la Plataforma estratégica de la empresa Inversiones Casa Grande S.A.S. con el fin de establecer sus lineamientos y mejorar el desarrollo organizacional.

### 12 **Específicos**

- Elaborar un diagnóstico interno y externo mediante la aplicación de herramientas de análisis organizacional para determinar el estado actual de la organización y los aspectos a fortalecer.
- Reformular las bases estratégicas de la empresa y elaborar el organigrama.
- Elaborar un plan de acción con objetivos, actividades e indicadores de gestión para realizar control y evaluación de las estrategias propuestas para el mejoramiento de la organización.

## 13 **JUSTIFICACIÓN**

Inversiones Casa Grande, es una empresa que opera en un sector económico de gran aporte a la economía nacional, pues la ganadería, contribuye en 1,4% del PIB nacional, además, Colombia ocupa el lugar número 11 en la escala productora con aproximadamente 29,6 millones de bovinos, por lo que, se considera como un país potencia ganadera (Semana, 2022). Así entonces, se puede ver que la organización se encuentra frente a un mercado con gran potencial, el cual, puede ofrecer oportunidades de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, por ello, es importante fortalecer los procesos estratégicos a fin de constituir una organización integral, capaz de competir con grandes referentes.

Es aquí, donde la dirección estratégica marca un punto fundamental para la trascendencia hacia organizaciones con proyecciones a futuro y orientadas al mejoramiento continuo, pues, los

mercados actuales exigen empresas capaces de enfrentar situaciones en el ahora denominado entorno VUCA, el cual, es un término empleado para referirse al escenario volátil, incierto, complejo y ambiguo del mundo actual (Reynoso Trujillo, 2020).

El direccionamiento estratégico es un punto imperativo para las empresas, especialmente en la actualidad como se mencionó anteriormente, donde la capacidad de generar estrategias solidas previendo posibles cambios del entorno puede definir el crecimiento y la continuidad de las organizaciones en el tiempo; en este sentido, David (2003), plantea que “el propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro” (p.5). Se puede entender entonces, que, para la organización, esta representa una ventaja, dado que, es una forma de trazar objetivos alineados con las posibles oportunidades en el entorno y fortalecer la empresa en términos de adaptación al cambio, haciendo uso de la planeación estratégica para la toma de decisiones.

Las organizaciones que optan por incorporar este componente se encuentran en la necesidad de prepararse en aspectos estructurales, es decir, debe existir en estas una base comprendida por los lineamientos en los cuales se fundamenta la empresa para la consecución de objetivos, la cual, se denomina plataforma estratégica, esta, es uno de los principales componentes de una organización, ya sea, pequeña, mediana o gran empresa, pues, de ella depende en gran manera su desempeño, dado que, es la manifestación del propósito de la empresa en el tiempo, lo que, significa que debe estar presente en cada área y fundamentar las actividades que se realicen o se planeen, es aquí, donde se ubica el principal aporte del presente proyecto, pues, se espera formular los lineamientos de la empresa en congruencia con las estrategias que se ha planteado como resultado de la planeación.

## 14 **DELIMITACIÓN**

### 15 **Temporal**

El proyecto se elaborará en el transcurso de la práctica profesional que se realiza en la empresa, para el cual, se planteó como objetivo elaborar la plataforma estratégica, este periodo inicia el día 1 de febrero de 2023 y culmina hasta el 30 de julio del mismo año.

### 16 **Espacial**

Las actividades de diseño y formulación de la plataforma se realizarán en las instalaciones Administrativas de la empresa, ubicadas en la Cra 33 #26-62 del barrio Deportivo en el municipio de Arboletes Antioquia.

## 17 **MARCO REFERENCIAL**

### 18 **Teórico**

Dentro del conjunto de conocimientos que conforman los fundamentos teóricos de la Administración de empresas, se encuentran muchos postulados sobre diversos ámbitos, que han surgido a través del tiempo y se han perfeccionado en los últimos años, con los constantes cambios del entorno y la aparición de nuevas tendencias y procesos; el presente proyecto se fundamenta en diferentes teorías que ayudan a comprender de mejor manera el tema, analizando las diferentes perspectivas de cada autor.

Para abordar el tema de la plataforma estratégica, es importante hablar inicialmente sobre la estrategia, el cual, es uno de los fundamentos principales del presente proyecto; este concepto hace parte del compendio de teorías que dan sentido a la administración como se conoce hoy por hoy; diversos autores han aportado puntos de vista sobre el tema en el mundo empresarial, un aporte de los más clásicas es el de Andrew (1965) citado por Contreras Sierra, (2013), quien afirma que, la estrategia es la conexión entre las actividades de la empresa y el producto o mercado, de

forma que determinan la naturaleza de los negocios de la empresa en el presente y los que esta proyecta futuro, lo que, ubica la estrategia como un proceso que permite a la empresa trazar una línea de objetivos en periodos de tiempo determinados.

Otra perspectiva, es la de Mintzberg & Quinn, quienes consideran la estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar” (1991). Este aporte, lleva a comprender la estrategia como un aspecto integral que, se compone de concepto y práctica como elementos que se complementan entre sí y conforman el plan estratégico de las organizaciones.

La estrategia a menudo se relaciona muy fuertemente con el éxito y el crecimiento de las organizaciones, pues define el actuar de la misma respecto a sus objetivos, y así, Porter, la relaciona con el posicionamiento de las empresas a través de un conjunto de actividades, que crean una diferencia significativa para con sus competidores (1996). De manera que, cada uno puede identificar las acciones que mejor le resultan y así sostener la dinámica competitiva del sector industrial; se entiende entonces que, bajo esta idea de estrategia el enfoque es mayormente orientado hacia el plan de acción en las organizaciones; en este sentido, surge la dirección estratégica para dar forma a nuevos modelos de gestión de empresas.

Para David (2003), la dirección estratégica es un sistema complejo, que “se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”, es decir, involucra todas las áreas de la organización, permitiendo tener una perspectiva amplia para el análisis interno y externo, además de, plantear estrategias en cada uno de los frentes e integrándolos entre sí.

El direccionamiento estratégico es hoy por hoy la base de la mayoría de las empresas en cuanto a su administración, este es un proceso preparado y dirigido por los miembros de la alta dirección, quienes, fijan unas estrategias que resultan de la elaboración de un plan coherente y alineado con los objetivos (Hill & Jones, 2011). Este enfoque teórico contempla la dirección estratégica desde una perspectiva planificadora, en la cual, se lleva a cabo el ciclo completo desde el diseño hasta la evaluación de las estrategias organizacionales.

Por otra parte, Guerras Martín & Navas López, (2012) toman la dirección estratégica como una parte de la dirección empresarial, que se ocupa de la formulación de la estrategia y su puesta en marcha, y lo definen como un proceso compuesto por varias fases, como se muestra a continuación:



*Ilustración 4 Proceso de la dirección estratégica  
Tomado de: Guerras Martín & Navas López, (2012).*

Este proceso, se compone de tres grandes etapas como se observa distribuido en la imagen; la primera, el análisis estratégico, consta de una definición de la misión y los objetivos de la empresa, lo que se conoce como plataforma estratégica, la cual, según Amador Tejada y otros (2005) es el “planteamiento formal que integra las decisiones fundamentales de la empresa sobre

su razón de ser, sus valores y principios fundamentales, sus aspiraciones y condiciones generales de operación”, se puede entender como uno de los componentes más importantes de la organización, pues, en ella se fundamentan los objetivos de la organización, la toma de decisiones y el accionar de la misma.

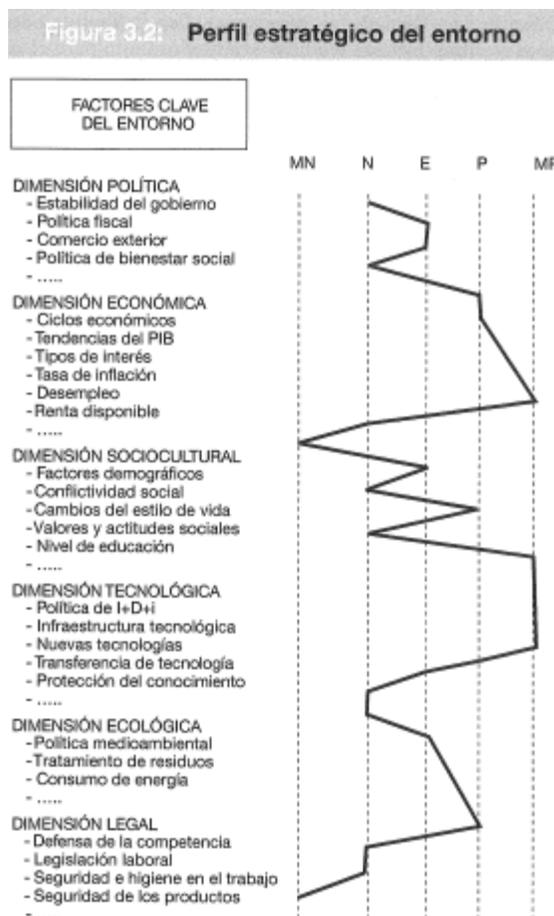
Por otra parte, Olarte Niño, afirma que, el diseño de la plataforma estratégica debe estar liderado por la misión y visión dado que, definen el rumbo de la organización, y su razón de ser (2017). Estos, entre otros componentes como los valores y principios corporativos, políticas, objetivos, propuesta de valor y aquellos que en la empresa formen parte importante de los lineamientos en los cuales deban ser tenidos en cuenta para la formulación e implementación de las estrategias.

También es importante abordar teóricamente el análisis de entorno organizacional, el cual, es un paso clave para la planeación estratégica, pues permite a las empresas estudiar el entorno para identificar posibles amenazas u oportunidades que se pueden encontrar externamente, es decir, fuera de la organización; así como establecer cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa; todo con el fin de obtener una visión de cómo se encuentra la empresa en el momento para evaluar su situación y definir estrategias adecuadas (Guerras Martín & Navas López, 2012).

Por lo anterior, es necesario hablar acerca del entorno organizacional para comprender la importancia de su análisis y la forma como se realiza; Según Grant, el entorno organizacional se encuentra conformado por todos los factores que influyen en la toma de decisiones o en los resultados que obtiene la empresa (2006); así entonces, se puede decir, que el entorno se compone de los aspectos tanto internos como externos que, de cierta forma intervienen en las actividades de manera directa o indirecta y que afectan las metas o logros de la organización en cualquier proporción.

Por otra parte, Guerras Martín & Navas López, (2012) citando a Mintzberg (1984), hacen referencia al entorno como “todo aquello que es ajeno a la empresa como organización”. La cual, es una definición muy amplia en la que se puede entender el entorno como lo que se encuentra fuera de la frontera que delimita el alcance interno de la empresa. Así entonces, al contar este, con muchos elementos que pueden afectar la empresa ya sea positiva o negativamente, es necesario, analizar permanentemente cada factor para determinar el impacto que suponen los posibles cambios para la organización.

En relación al análisis del entorno, Guerras Martín & Navas López, (2012), plantean el estudio partiendo de un análisis del entorno general y culminando en un análisis específico, del sector o la industria, para el primero, proponen considerar las dimensiones política, económica, socio-cultural, tecnológica, ecológica y legal, pues, contienen las variables que pueden representar un impacto significativo en la empresa, además, añaden que es necesario establecer límites geográficos que faciliten la obtención de información del entorno

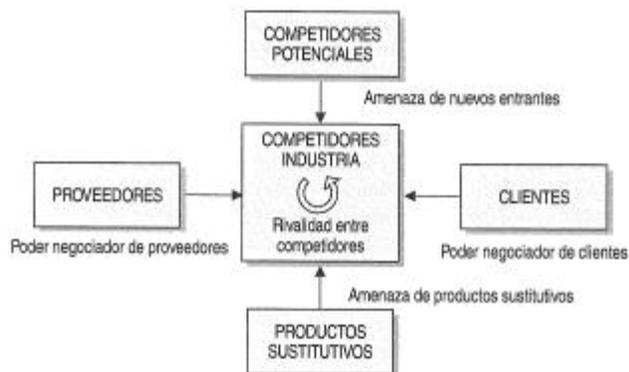


*Ilustración 5 Perfil estratégico del entorno*

Tomado de: Guerras Martín & Navas López, (2012).

Para el análisis del entorno específico, es preciso establecer un límite, lo cual, se puede simplificar identificando a sus competidores, esto facilitará determinar qué factores externos que influyen en la estrategia y que se encuentran directamente en el sector industrial donde la organización opera. Para ello, Porter (1982) propone una herramienta denominada Modelo de cinco fuerzas, que facilita el análisis desde la intensidad de la competencia actual, los competidores potenciales, los productos sustitutivos, el poder de negociación de los proveedores y los clientes (Guerras Martín & Navas López, 2012).

Figura 3.7: El modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter (1982: 24)

### *Ilustración 6 Modelo de las cinco fuerzas competitivas*

*Tomado de: Guerras Martín & Navas López, (2012).*

Además de analizar el entorno de la empresa, es importante realizar un estudio de la situación de la organización en el momento, Guerras Martín & Navas López, (2012), consideran que es necesario realizar un diagnóstico interno de la empresa para identificar debilidades y fortalezas, para lo cual, existen métodos que aportan información desde diferentes perspectivas.

Así entonces, siguiendo la línea de las herramientas para el análisis interno, García y Pelechano (S.F.) mencionados por Guerras Martín & Navas López, (2012), proponen la matriz DAFO, la cual, en otras palabras realiza un resumen del análisis estratégico interno y externo pues presenta conjuntamente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa, de forma que permite obtener una visión global de la situación de la organización en el momento y formular estrategias alineadas con esta.

**La matriz DAFO de Vértice 360,**  
por Fernando E. García Muñia y Eva Pelechano Barahona

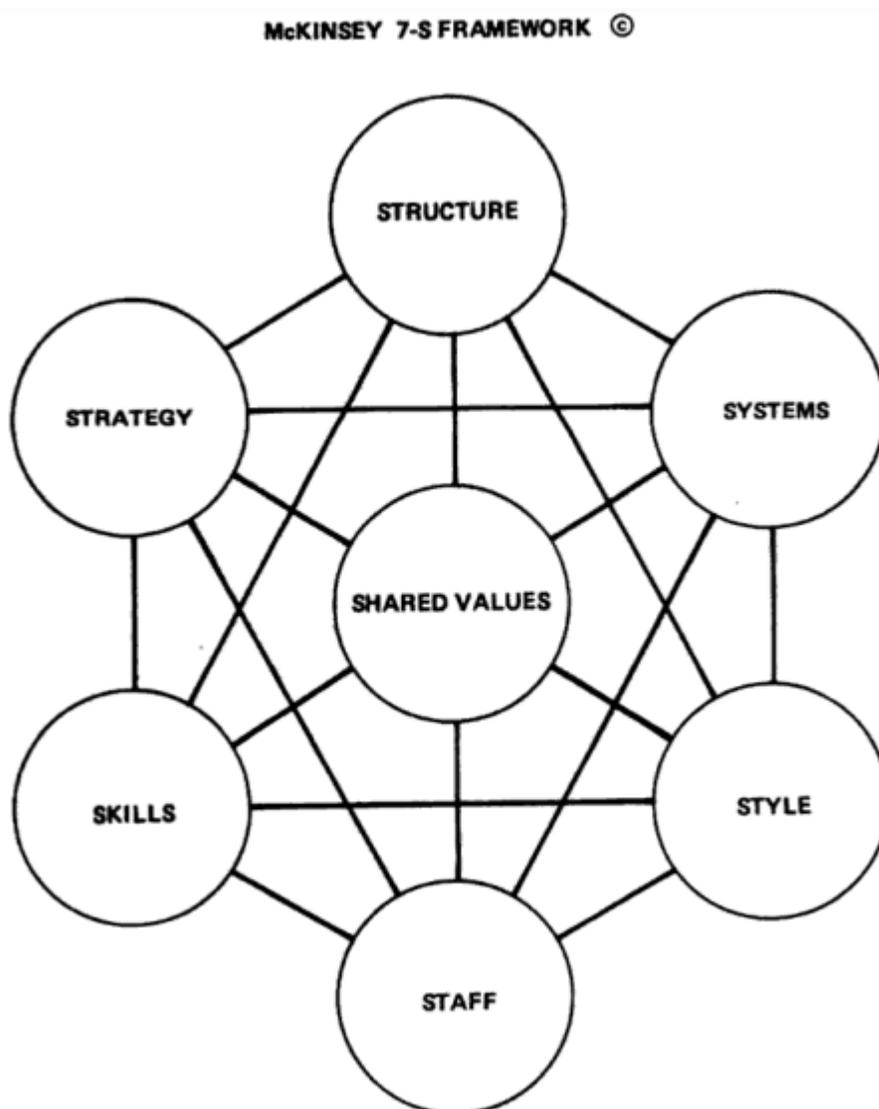
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del consumo de horas de TV</li> <li>• Desarrollo de un entorno de distribución multicanal fragmentado (TDT) y nuevos formatos tecnológicos (distribución y exhibición)</li> <li>• Concentración empresarial en el segmento de las grandes productoras integradas</li> <li>• Elevado ritmo de crecimiento de la industria en la demanda de contenido audiovisual de TV y multimedia</li> <li>• Potencial de crecimiento en el mercado internacional (mercados emergentes)</li> <li>• Existencia de barreras de movilidad hacia el segmento de las grandes productoras integradas</li> <li>• Fidelidad de clientes a formatos tecnológicos específicos: diferenciación de productos</li> <li>• Progresiva exteriorización de actividades de las operadoras de TV y otros clientes</li> <li>• Existencia de barreras de entrada y reacciones defensivas de los competidores establecidos en el segmento de las grandes productoras integradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución recursos financieros dedicados a la actividad audiovisual e incertidumbre en la evolución del crédito</li> <li>• Incertidumbre política y regulatoria en el sector</li> <li>• Límite a la libre actuación de las empresas del sector</li> <li>• Disminución del poder adquisitivo de la sociedad</li> <li>• Gustos y tendencias de la sociedad cambiantes e impredecibles</li> <li>• Alta obsolescencia tecnológica</li> <li>• Contracción del segmento de contenido cinematográfico</li> <li>• Dificultad para establecer a priori el valor comercial de los productos</li> <li>• Concentración de las operadoras de TV generalistas y distribuidoras cinematográficas</li> <li>• Limitado control de la distribución y exhibición de los contenidos televisivos</li> <li>• Prácticas ilegales de piratería</li> <li>• Fragmentación y ausencia de barreras de entrada y movilidad en el segmento de las pequeñas productoras especializadas</li> </ul>
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplia cartera de negocios relacionados: preproducción, producción, postproducción, consultoría, etc.</li> <li>• Liderazgo y experiencia en el sector audiovisual español</li> <li>• Apuesta por la internacionalización</li> <li>• Evita entrar en competencia con sus propios clientes</li> <li>• Fuerte capacidad comercial, tecnológica y de innovación</li> <li>• Participación en proyectos de investigación europeos</li> <li>• Reconocimiento de marca (nacional e internacional)</li> <li>• Única empresa cotizada en el Mercado Continuo</li> <li>• Implantación de prácticas de RSC y buen gobierno</li> <li>• Capacidad de atracción y retención de talento e integración de equipos de las diferentes empresas</li> <li>• Relaciones estables con la Administración Autonómica</li> <li>• Sólidas relaciones con socios comerciales, proveedores y clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para crear y explotar sinergias</li> <li>• Elevado riesgo derivado de la integración vertical</li> <li>• Elevados costes de coordinación y organización interna del Grupo</li> <li>• Compleja integración cultural, organizativa y productiva entre las empresas del Grupo</li> <li>• Elevado nivel de endeudamiento</li> <li>• Dificultad para la refinanciación de las deudas</li> <li>• Fracasos en diferentes procesos de integración de sociedades</li> <li>• Valoración negativa de la empresa por parte de los mercados</li> <li>• Conflicto de intereses entre accionistas y entre accionistas y directivos</li> </ul>

*Ilustración 7 Matriz DAFO*

Tomado de: Guerras Martín & Navas López, (2012).

Para un estudio de la organización, más enfocado en analizar el funcionamiento desde la perspectiva estratégica se puede implementar el modelo de las 7 S de McKinsey, el cual, es un instrumento sumamente útil para estudiar detenidamente los grandes componentes de la empresa, este, fue creado por la consultora estratégica global McKinsey y Co y profesores de la Escuela de Negocios de Harvard y Stanford, quienes como resultado de una investigación en la cual, se buscó una forma idónea de administrar organizaciones, desarrollaron el modelo de las 7 S (Universidad de Buenos Aires, 2013).

Durante esta investigación, Peters & Waterman (1982) encontraron que, las organizaciones poseen una composición compleja que no puede ser inflexible, ellos consideraron que las empresas deben estar dispuestas a cambiar, adaptarse y ajustarse, por lo anterior, no contemplan estructuras rígidas, por el contrario, proponen un enfoque inteligente para las empresas, que abarque siete perspectivas, Structure (estructura), Strategy (estrategia), Staff (personal), Style (estilo), Systems (sistemas), Shared Values (valores compartidos) y Skills (habilidades), las cuales, se expresan gráficamente en esferas para conformar el modelo de las 7S de McKinsey, como se muestra a continuación:



*Ilustración 8: Modelo de las 7 S de McKinsey*  
*Tomado de: Peters & Waterman (1982)*

Cada uno de los elementos anteriores se clasifican de dos formas, las esferas duras, aquellas que son más sencillas de percibir y se gestionan de manera menos compleja por la dirección, dentro de estas se encuentran la estrategia, la estructura y los sistemas, por otra parte se encuentran las esferas blandas que se conforman por el estilo, el personal, las habilidades y los valores compartidos, estas, aunque son menos fáciles de identificar, representan las bases de la organización y pueden generar una ventaja competitiva para la misma. (Mehdi Ravanfar, 2015)

Cada una de las esferas analiza la organización desde una perspectiva diferentes, aunque, cada una de estas debe estar en sincronía con cada uno de los 7 elementos, los cuales se definen a continuación.

**Estrategia:** Según Jaramillo & Jaramillo (2022) la estrategia en las organizaciones se define entonces como la forma o los medios que emplea una organización para alcanzar sus objetivos, en este sentido, es la estrategia el elemento clave para las demás esferas, aquí se enfatiza en el análisis de cómo se encuentra la organización en cuanto a la definición de estrategias y su comunicación, la generación de ventaja competitiva derivada de la estrategia y la capacidad de diferenciación.

**Estructura:** Dentro de esta esfera se analiza cómo se encuentra constituida la empresa internamente, es decir, determinar el tipo de estructura con la cuenta y la forma como se encuentran divididas las áreas, así como identificar si existe claridad en la delimitación de estas, además, también es importante conocer el proceso de la comunicación entre los diferentes niveles de la organización y que tan fluida es la información. Es importante entonces analizar qué tan congruente es la estructura de la empresa de acuerdo con su estrategia Jaramillo & Jaramillo (2022).

**Sistema:** Los sistemas, según la Universidad de Buenos Aires (2013) abarcan todos aquellos procesos y procedimientos con los que cuenta la empresa para su administración diaria, sistemas de gestión, sistemas de información, sistemas de control, entre otros que ayudan a mantener la organización en sincronía y en línea con el cumplimiento de sus objetivos

**Personal:** esta esfera, es quizá una de las más importantes para las organizaciones, pues, Jaramillo & Jaramillo (2022) afirman que las personas son indispensables para que se logren los objetivos de la organización, son quienes se encargan de llevar a cabo las estrategias y planes de acción dentro de la empresa, en este sentido, se debe analizar cómo se encuentra el talento humano, en temas de condiciones de trabajo, resultados, capacitaciones, ambientes laboral, entre otros aspectos que hacen parte de esta la dimensión humana.

**Habilidades:** Mehdi Ravanfar (2015) considera que, en esta esfera se analizan las habilidades de persona de la organización, es decir, lo que hacen mejor, sus capacidades, competencias, destrezas, además de, evaluar si realmente están cumpliendo con el propósito de desarrollar de manera exitosa a estrategia y llegar a unos resultados esperados.

**Estilo:** La esfera del estilo, estudia las formas de liderazgo que se aplican en la empresa en cuanto a la forma de gerenciar y operar, aquí, se aprecian también las formas de interacción entre niveles de mando, público de interés, el personal y las formas de gestionar los equipos de trabajo de la organización, se analiza entonces el tipo de líderes con los que cuenta la empresa, para constatar su sincronía con el resto de las esferas (Universidad de Buenos Aires, 2013)

**Valores compartidos:** esta perspectiva se centra en analizar los valores que priman en la organización y de cierta forma son la base de las relaciones humanas y forjan en gran manera la cultura organizacional, aquí se incluye también el conocimiento sobre la filosofía organizacional y su influencia entre los colaboradores, dentro de esta esfera se considera también la formas en las

cuales se interiorizan estos valores y como se integran en los procesos y actividades del día a día. (Universidad de Buenos Aires, 2013).

Luego de realizar el análisis organizacional, se continua con la formulación de las estrategias, la cual, se realiza una vez se han definido, misión, visión y los objetivos con base en el contexto y desde los planos competitivo, corporativo y funcional; por último, al haber definido la estrategia a aplicar, la organización debe poner en marcha la estrategia elegida, lo que se realiza por medios de un plan de acción; una vez ejecutado el proceso, es necesario realizar seguimiento y evaluar su desarrollo, así como aplicar los cambios necesarios una vez se identifiquen oportunidades de mejora en cualquiera de las etapas del direccionamiento estratégico (Guerras Martín & Navas López, 2012).

## 19 Normativo

Norma	Descripción
Grupo de Inocuidad en la Producción Pecuaria Primaria y Bienestar Animal (regulado por el ICA)	Establece planes, programas, proyectos y procedimientos relacionados con la promoción de la inocuidad de los productos de origen animal y de calidad en la producción primaria pecuaria, certificación en Buenas Prácticas Ganaderas – BPG y su implementación en el sistema productivo y bienestar animal de conformidad con la normatividad y los procedimientos institucionales. (Instituto Colombiano Agropecuario - ICA, 2023)
Resolución 00161 de 2022	Establece el plan de ordenamiento productivo para la cadena cárnica bovina en Colombia. (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022)

Resolución 20223040006915 de 2022	Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos para el Transporte, manejo y movilización de Animales en Pie y se dictan otras disposiciones (Ministerio de Transporte, 2022)
Ley 1659 de 2013	Por la cual se crea el Sistema Nacional de Identificación, Información y Trazabilidad Animal (Congreso de la República, 2013)
Decreto 1880 de 2011	Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional (Ministerio de Protección Social, 2011).
Conpes 3676 de 2010	Consolidación de la política sanitaria y de inocuidad para las cadenas láctea y cárnica (Departamento Nacional de Planeación, 2010).
Conpes 3675 de 2010	Establece la política nacional para mejorar la competitividad del sector lácteo colombiano (Departamento Nacional de Planeación, 2010).
Decreto 1500 de 2007	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. (Ministerio de Protección Social, 2007).

*Tabla 1 Marco normativo**Fuente: elaboración propia***20 Conceptual**

- **Misión**

Se entiende como la meta global de toda organización y define su razón de ser; la misión, representa de manera formal el alcance de la empresa y los resultados que esta espera obtener como consecuencia de sus actividades; usualmente puede ser orientada hacia los valores, mercados o clientes que intervienen en la organización. Es, además, una herramienta para comunicar a los grupos de interés el propósito de la empresa y lo que esta representa (Daft, 2011).

- **Visión**

La visión en las empresas es la posición en la cual, esta, desea encontrarse en un plazo determinado; se construye en el marco de la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?” e incluye unas metas determinadas; esta, comprende uno de los pasos fundamentales para la planeación estratégica y al igual que la misión, la visión facilita la información necesaria para la formulación de las estrategias de la organización (David, 2003).

- **Objetivos estratégicos**

Se entienden por objetivos estratégicos las metas de mediano y largo plazo, que se encuentran enfocadas en el logro de la misión de la organización; se caracterizan por ser los resultados más importantes y de mayor nivel para la empresa (Andía Valencia, 2016)

- **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es la capacidad con la que cuenta una empresa para superar a otra mediante la creación de valor a través de los recursos destinados a su operación (Jones, 2008).

- **Estrategia**

Serie de decisiones y acciones que establecen los directores de organizaciones para desarrollar competencias que sirvan como base para obtener una ventaja ante el mercado, capaz de superar a sus competidores (Jones, 2008).

- **Indicadores**

Son expresiones de tipo cuantitativo o cualitativo, que pueden ser observables y verificables y describen características, comportamientos o fenómenos de la realidad, a través de la medición de variables o la relación entre varias de ellas (Departamento Nacional de Planeación, 2018).

- **Propuesta de valor**

Es el conjunto de beneficios que una empresa se compromete a entregar a los consumidores para la satisfacción de sus necesidades, permite diferenciar a una marca o empresa de otra y busca responder a la pregunta formulada por el cliente “¿Por qué debería yo comprar tu marca y no la de la competencia?”; mediante esta, las empresas pretenden obtener la mayor ventaja dentro de sus mercados meta (Armstrong & Kotler, 2013).

- **Cambio organizacional**

Es el proceso que llevan a cabo las organizaciones para rediseñar la cultura interna y su estructura, para trascender a un escenario deseado a futuro con la capacidad de incrementar su efectividad (Jones, 2008).

## 21 DISEÑO METODOLÓGICO

Para desarrollar el proyecto se empleó una metodología descriptiva de tipo cualitativa, por la cual, se recopilará información de la organización, mediante herramientas como la observación, la entrevista, la revisión de documentos y fuentes bibliográficas, y analizarán datos de la

organización para comprender los aspectos relacionados con el objetivo a desarrollar, y por último documentar el proceso y los resultados obtenidos.

Adicionalmente, el proyecto se enmarcó en un modelo de intervención de tipo consultoría, pues, la organización precisó asesoría para solucionar temas corporativos que así lo requirieron. Kubr (2012) menciona que, el proceso de la consultoría se desarrolla en cinco etapas, aplicación, diagnóstico, planificación de medidas, aplicación y terminación, las cuales, se pudieron evidenciar durante la práctica profesional en la empresa.

El proyecto se llevó a cabo como se observa a continuación:

<b>Fases del proyecto</b>	<b>Actividad</b>
Fase 1: Propuesta.	Se inició realizando un reconocimiento de la organización, su estructura, procesos y la documentación existente, además de una búsqueda en fuentes bibliográficas relacionadas con el tema, para presentar una propuesta de intervención.
Fase 2: Diagnóstico organizacional	Se elaboró un diagnóstico interno y externo de la situación de la organización en el momento, en cuanto a los temas de planeación y plataforma estratégica para determinar aspectos a fortalecer.
Fase 3: Reformulación.	En paralelo a la segunda etapa, se reformuló la estructura plataforma estratégica de la empresa compuesta por: misión, visión, valores corporativos y objetivos, de igual forma se realizó el diseño del organigrama.
Fase 4: Plan estratégico	Al obtener los puntos a fortalecer y el diseño de la plataforma estratégica, se formuló un plan estratégico a seguir, con objetivos,

Fase 5: Informe y socialización.

actividades e indicadores de gestión para realizar control y evaluación de las estrategias propuestas en este, para el mejoramiento de la organización en los aspectos previamente identificados.

Por último, se preparó el informe final del proyecto, en el cual, se plasmaron todos los resultados, además de socializar los logros obtenidos tanto en la institución como en la empresa.

*Tabla 2 Fases del proyecto*

*Fuente: Elaboración propia*

## 22 ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

### 23 Recursos disponibles

La ejecución y socialización del proyecto requirió recursos tanto materiales como inmateriales; equipo de cómputo, impresora, proyector, papelería, lápiz, carpetas, legajador, agenda de apuntes, recursos bibliográficos, transporte, tiempo y disposición del personal involucrado.

### 24 Cronograma de actividades

Cronograma de actividades por semana mes a mes.																			
Etapas	Objetivo	Actividad	Febrero				Marzo				Abril				Mayo			Junio	
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Propuesta	Recopilación de información propia de la organización	■	■	■	■	■												
		Elaboración y presentación de la propuesta				■	■	■											
2	Elaborar un diagnóstico interno y externo mediante la aplicación de herramientas de análisis organizacional para determinar el estado actual de la organización y los aspectos a fortalecer	Aplicación de herramientas para análisis interno y externo						■	■	■	■	■	■						
		Elaboración del diagnóstico organizacional											■	■	■				
3	Reformular las bases estratégicas de la empresa y elaborar el organigrama	Formulación de la misión, visión, valores corporativos y propuesta de valor											■	■	■				
		Elaboración del organigrama														■	■	■	
4	Elaborar un plan de acción con objetivos, actividades e indicadores de gestión para realizar control y evaluación de las estrategias propuestas para el mejoramiento de la organización	Elaboración del plan estratégico															■	■	■
5	Informe final	Elaboración de informe																■	■
		Socialización del proyecto																	■

*Tabla 3 Cronograma de actividades*

*Fuente: elaboración propia*

25 **RESULTADOS**

26 **Objetivo específico 1. Elaborar un diagnóstico interno y externo mediante la aplicación de herramientas de análisis organizacional para determinar el estado actual de la organización y los aspectos a fortalecer.**

27 *Análisis del entorno externo:*

El estudio del entorno es una herramienta clave para detectar posibles factores que pueden afectar la organización, ya sea de manera positiva o negativa, permite observar el entorno desde diferentes perspectivas y comprender cómo los cambios influyen en el desempeño de la industria, a continuación, se presenta un análisis que integra seis aspectos fundamentales para la empresa y es sector económico en el cual se desempeña.

**Entorno Político:**

En los últimos años, Colombia se ha enfrentado a un entorno político cambiante, con las elecciones del 2022 y la transición de un gobierno de derecha a uno de extrema izquierda, se ha incrementado el nivel de incertidumbre acerca del rumbo que tomará Colombia en materia política, dado que, se auguran cambios en varios sectores que podrían afectar la dinámica mantenida hasta la actualidad, esto, aunado al incremento de la especulación sobre el futuro del país, crean un escenario complejo para las empresas.

Por otra parte, la política de paz total, propuesta por el gobierno del presidente Petro, a través de la Ley 418, en la que se busca garantizar la seguridad en el país con la solución definitiva del conflicto armado en Colombia (Ministerio del Interior, 2022). Es un factor que favorece a muchos sectores económicos, entre ellos el sector agropecuario, en el que se encuentra Inversiones Casa Grande S.A.S. la cual, cuenta con varios predios empleados para la producción ubicados en

zonas donde el conflicto entre grupos al margen de la ley se presenta, afectando en ocasiones las actividades laborales y productivas.

La política de reindustrialización que se propone desde el gobierno es una oportunidad para el crecimiento del sector agroindustrial del país, sin embargo, como se trata de un esfuerzo por "transitar de una economía extractivista a una economía del conocimiento, productiva y sostenible" (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023) puede representar para el sector de la ganadería una alerta, pues, se trata de transformar las formas de producción actual hacia una economía basada en prácticas sostenibles.

Además, otro punto que influye en gran medida en las organizaciones del sector agro, son los cambios estructurales que plantea el nuevo gobierno por medio de las diferentes reformas presentadas, siendo la reforma laboral la de mayor impacto, en caso de ser aprobada esta conllevaría a un incremento de aproximadamente el 35% en el costo de contratación según explica el presidente de FENALCO (Quiceno Ramírez, 2023).

El 2022 fue un año de cifras históricas pues entre enero y noviembre se vendieron en total 359.505 cabezas de ganado en pie equivalentes a US\$284,7 millones (Portafolio, 2023). Sin embargo, es importante resaltar que, en países con ingresos altos las tendencias se orientan hacia la carne blanca pero, de manera general se proyecta que el consumo mundial de carne vacuna incremente a 76 Mt entre 2022 y 2031, sin embargo, el consumo per cápita viene desmullendo desde el 2007 y se proyecta una disminución del 2% adicional entre estos mismos años, el punto clave se encuentra en apostar por países que se ubican hoy en día como grande consumidores de carne bovina, en los cuales la demanda aumentará, como China, donde se prevé un incremento per cápita del 10% en los próximos 10 años (OCDE/FAO, 2022).

Aunque para el 2022 se obtuvieron buenos resultados en exportaciones, el 2023 inició con cifras poco alentadoras, pues cayeron en los dos primeros meses del año, presentando una variación negativa de -63% respecto al mismo periodo el año anterior (Figuroa Alcázar, 2023). Además, con la llegada de un nuevo gobierno en el cual, las grandes empresas ganaderas se encuentran amenazadas, el panorama es incierto, pues el gobierno en pro de reducir el precio de la carne y dinamizar el sector agropecuario, apoyando a pequeños productores ha propuesto medidas que buscan reducir la exportación y disminuir la concentración de extensiones de terreno amplias en pocos dueños, en este sentido, la ganadería en Colombia en materia de comercio exterior se encuentra en un escenario de incertidumbre, donde se puede presentar una situación favorable o desfavorable ante los cambios en materia política (Infobae, 2023) .

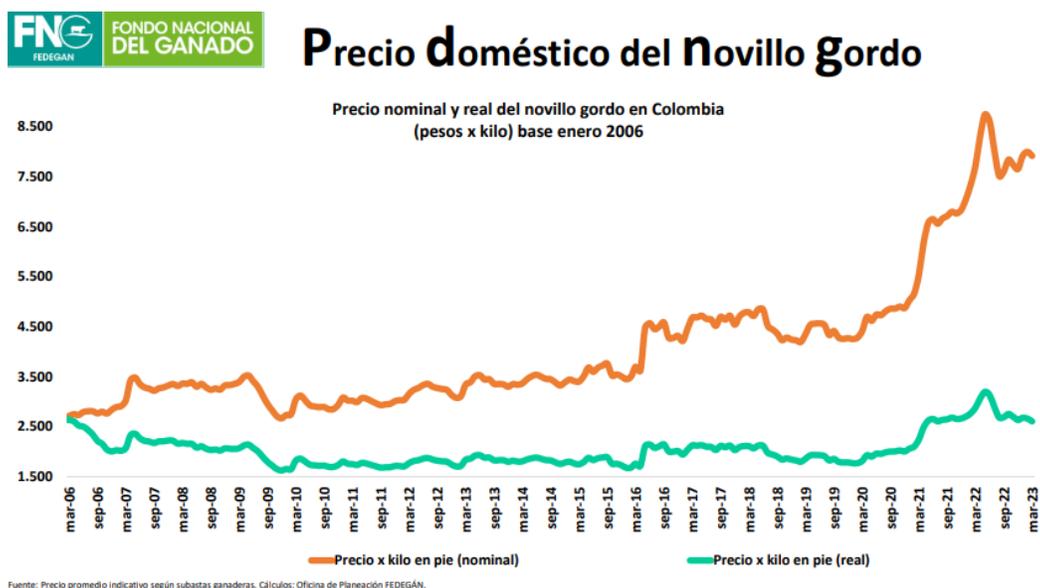
### **Entorno Económico:**

La economía colombiana fue duramente impactada por la crisis ocasionada por el COVID 19, desde el levantamiento de la emergencia sanitaria, los esfuerzos por reactivar los diversos sectores que componen la estructura económica del país se han centrado en estrategias para recuperar las empresas más afectadas por la situación de cierre, sin embargo, se espera un crecimiento solo del 0.7% para 2023 según BBVA Research (Santaeulalia, 2022), así entonces, en el ámbito económico existen condiciones negativas que actualmente afectan la dinámica del país y por ende influyen en el sector y en la organización .

Uno de los puntos de mayor importancia en los últimos meses, es el fenómeno inflacionario ocasionado por factores externos que refleja lo que se conoce como la crisis del costo de vida, a cierre del 2022 esta variable macroeconómica alcanzó el 12,2%, lo que, termina por afectar las operaciones empresariales, especialmente la micro, pequeñas y medianas, dentro de las que se encuentra Inversiones Casa Grande, al incrementar el costo de muchos productos empleados para

las labores productivas (Edelman Global Advisory, 2023). De igual forma, la tasa de desempleo que incrementó durante el confinamiento se encuentra desacelerando lentamente, el mes de febrero de 2023 se situó en un 11.4% mientras que para el mismo mes en el periodo de 2022 marcó un 12.9%, lo que se traduce en un posible aumento del mercado potencial de la carne en el país, pero que puede variar en el presente año (Departamento administrativo nacional de estadística DANE., 2023).

Por otra parte, en los últimos años, el precio del ganado en pie ha presentado desde el año 2021 un incremento nominal, donde pasó de mantenerse entre aproximadamente \$5.500 el precio doméstico del novillo gordo a ubicarse en valores cercanos a \$6.500, hasta 2023 donde se ha situado en alrededor de \$8.000 a \$8.500, lo cual, comparado con el impacto de variables económicas como la inflación, dejan un valor real que se mantiene en una tendencia baja (Federación Colombiana de Ganaderos, 2023).



### Gráfico 1 Precio doméstico del novillo gordo

Tomado de: Federación Colombiana de Ganaderos. (2023).

Cifras de referencia del sector ganadero colombiano

En cuanto a la capacidad de los colombianos para adquirir productos como la carne de res, se observa que durante el año 2022 se ha presentado un incremento del costo de vida en el país, por lo que, es posible considerar que para las familias es más complejo mantener los niveles de consumo de hace algunos años, para abril del 2023 el IPC se situó en 12,82%, presentando un incremento del 3,59% frente al mes de abril del 2022 (DANE, 2023). Por lo anterior, se entiende que han incrementado los precios de la canasta familiar de los colombianos, en consecuencia se producen afectaciones en quienes los producen y comercializan, sin embargo, como medida para contrarrestar la disminución del poder adquisitivo, se optó para el año 2023 en incrementar el salario mínimo en un porcentaje superior al incremento de la inflación, además del aumento en el gasto público social, con estas medidas se espera incentivar la demanda de bienes y servicios en el país, lo que a su vez, puede favorecer a los productores de alimentos en Colombia si realmente se generan los efectos esperados de cada medida (Barrera y otros, 2023).

### **Entorno social**

Colombia, según CNN Español, al año 2022 registró un total de 48.2 millones de habitantes según la última encuesta poblacional en el país (2022), esta cifra se espera que incremente en los próximos años, lo cual, generará un crecimiento en la demanda de alimentos, exigiendo así una mayor producción por parte de los oferentes al existir un mercado más grande, lo anterior, teniendo en cuenta las proyecciones realizadas por el DANE, donde se estima que para el año 2064 la población en el país alcanzará los 63.1 millones de habitantes aproximadamente (Infobae, 2022) y será necesario garantizar la seguridad alimentaria de toda la población, sin embargo, aquí influyen de manera significativa el estilo de vida y los hábitos de consumo de los colombianos.

En los últimos años las preferencias en alimentos han cambiado, por ejemplo, para el caso de la carne, en el año 2013, un colombiano consumía alrededor de 20.2 kilos de carne al año, mientras que, para el 2022 esta cifra disminuyó en 3.2 kilos, dejando un consumo anual promedio

de 17 kilos por persona en el país (Jaimes Osorio, 2023), por ello, siguiendo este patrón se puede considerar que para los siguientes años esta cifra continúe disminuyendo, lo cual, puede afectar la demanda de carne en el país y con ello a los productores de ganado.

Por otra parte, el conflicto interno es una de las principales situaciones que afectan el país en distintos ámbitos, político, económico, social, cultural, entre otros, a lo largo del territorio, distintos grupos al margen de la ley ejercen presencia, especialmente en zonas rurales donde se llevan a cabo la mayor parte de las actividades del sector agropecuario del país; por ello, al encontrarse en un conflicto constante muchos ciudadanos son víctimas de fenómenos como el desplazamiento y diferentes hechos violentos, que al final ocasionan cierto desequilibrio en la economía de las regiones al no contar con la protección suficiente para ejercer labores o incentivar la inversión en el campo por parte de entes privados (Kalmanovitz, 2020).

Para las empresas que se dedican a la actividad agropecuaria en zonas de conflicto es complejo operar pues existe incertidumbre acerca de la seguridad en el territorio, pues son pocas las garantías para asegurar que la producción y operación en estos lugares no se verá afectada por los intereses de los diferentes grupos armados.

### **Entorno tecnológico:**

Desde la perspectiva tecnológica, Colombia es un país que aún se encuentra en vía de desarrollo, en los últimos años, los avances en el tema han crecido exponencialmente en los últimos años impactando fuertemente la industria y muchos otros sectores que se benefician de estos cambios; para el país, es importante trascender en materia tecnológica para competir en el escenario mundial, de forma que, se puedan fortalecer industrias con potencial de crecimiento, como lo es el sector agropecuario.

En este orden de ideas, para la ganadería, como una de las actividades agropecuarias más representativas en gran parte del país, es importante trascender hacia procesos sostenibles, tanto

ambientales como económicamente, de forma que, se pueda minimizar su impacto ambiental y reducir los costos de producción. En Colombia, actualmente existen tecnologías para el mejoramiento de la reproductividad, la genética, los procesos de ordeño, entre algunas otras, que se encuentran al alcance incluso de los micro, pequeños y medianos productores (Santos, 2022). Sin embargo, las grandes empresas, cuya posición en el mercado es fuerte y representativa cuentan con un mayor una mayor posibilidad de implementar tecnologías de manejo inteligente, fertilización e incluso incorporar inteligencia artificial para mejorar su productividad, las cuales, incluso pueden provenir de países pioneros en innovación.

Por otra parte, para producción bovina se han incorporado sistemas de producción avanzados que permiten optimizar el uso de los recursos, como es el caso de la ganadería intensiva, la cual, se encuentra mayormente orientada a la maximización de la producción a costos más bajos, este tipo de sistemas requieren de inversiones altas y permiten a las empresas ganaderas de hoy ser mucho más sostenibles y competitivas en el sector agroalimentario (Centro de Desarrollo Agro biotecnológico de Innovación e Integración Territorial CEDAIT, 2021).

### **Entorno Ambiental:**

La ganadería es una actividad económica cuyo impacto ambiental es alto, en Colombia se busca idear alternativas para la transición hacia sistemas de producción mucho más sostenibles, en este sentido, para las empresas pertenecientes a esta industria se hace necesario generar estrategias innovadoras alineadas con lo que se plantea a futuro para la continuidad de esta actividad económica; así entonces, el panorama general para la ganadería de cara a las metas de sostenibilidad planteadas para el país en los próximos cuatro años, es desafiante, pues, se busca trascender hacia modelos de bioeconomía, alienados con la sostenibilidad, como se puede apreciar en el Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, donde se expresa la intención de transformar la agricultura convencional hacia una producción agroecológica, bajo el uso de tecnologías y

prácticas para reducir la contaminación de los procesos de producción pecuarios y el uso de agrotóxicos (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2023) ; estas medidas gubernamentales generan un gran impacto en las empresas agropecuarias en general, pues, es necesario repensar el modelo de producción actual y orientarlo hacia la sostenibilidad, para disminuir el impacto ambiental negativo que están generando estas actividades.

Otro aspecto importante a resaltar para Inversiones Casa Grande es la ubicación geográfica, las áreas en las cuales se ejerce la actividad económica cuentan con altas propiedades que favorecen la producción, con vías de acceso a principales troncales que facilitan la movilidad de bovinos y abundancia de recursos naturales; sin embargo, en los últimos años, los efectos del cambio climático se han intensificado generando grandes afectaciones para la industria agropecuaria, se espera para el año 2023, más exactamente para el segundo semestre, la llegada del fenómeno de niño, el cual, trae consigo un periodo de sequías, que afectarían gravemente la industria ganadera al disminuir la producción de pasturas y la disponibilidad de agua (Figueroa, 2023). Dos elementos fundamentales dentro del negocio, por lo que, sería necesario implementar estrategias para sostener la producción, aunque asumiendo costos elevados para los ganaderos.

En años anteriores, los efectos de estas eventualidades han ocasionado grandes pérdidas al sector, entre 2018 y 2020, el fenómeno del niño dejó un total de 38.803 animales muertos y un total de \$438.038 millones en pérdidas económicas a 2020, el fenómeno de la niña entre 2020 y 2022 a su vez propició la muerte de 35.906 bovinos en el país, con un saldo de \$371.088 millones de pesos en pérdidas (Federación Colombiana de Ganaderos, 2023).; por lo anterior, se espera entonces que el sector pecuario presente problemas por la temporada de sequía que se aproxima, por ello, es importante generar estrategias para sobrellevar la situación y minimizar el impacto negativo del fenómeno en la organización

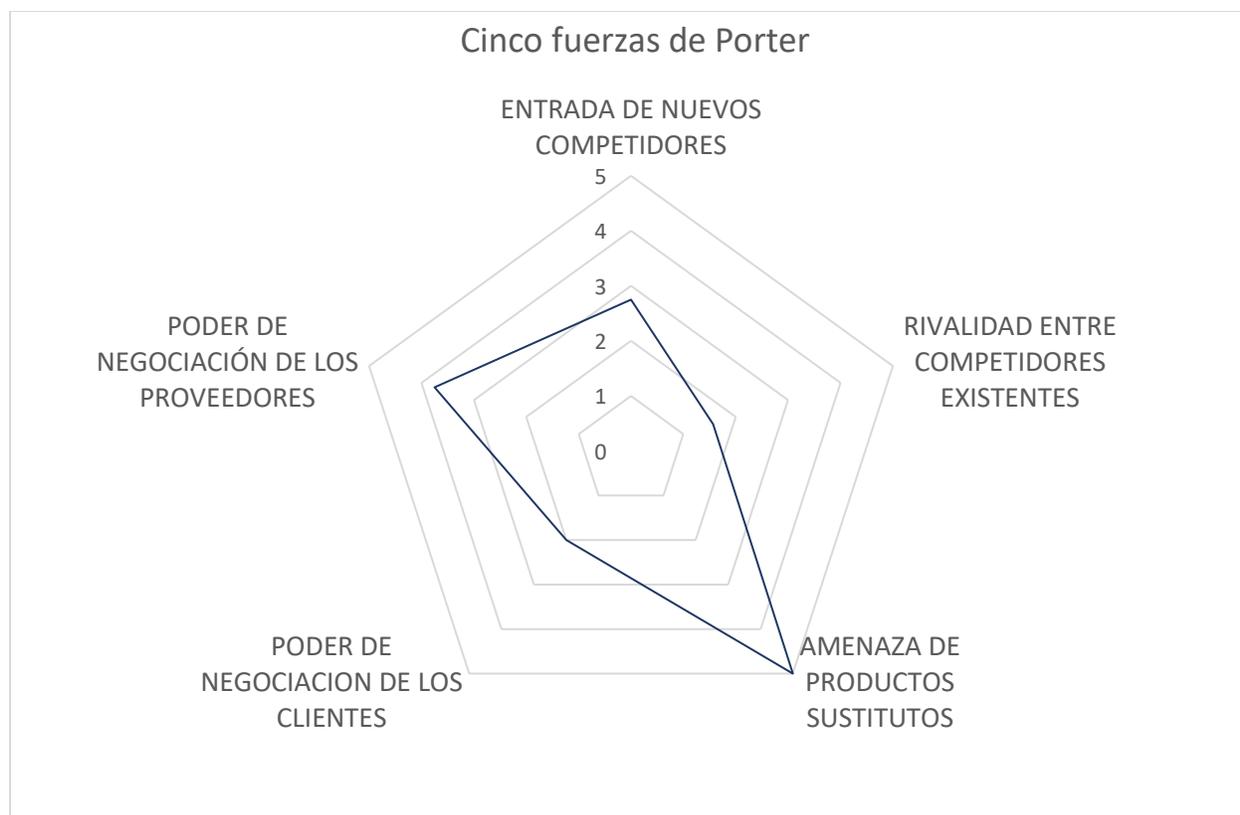
- **Principales hallazgos del modelo PESTEL**

Luego de aplicar las herramientas de análisis organizacional PESTEL en Inversiones Casa Grande S.A.S. se pudo obtener una perspectiva mucho más amplia y profunda sobre la misma, se identificaron los aspectos más relevantes del entorno que pueden influir en el sector industrial de la ganadería y en la empresa misma.

A manera de síntesis, se pudo encontrar que, políticamente el sector de la ganadería en general, que es la actividad a la cual se dedica la empresa, se encuentra amenazado por aspectos como los cambios en el gobierno actual y las reformas a las que se enfrenta el país, además la organización se encuentra directamente afectada por la inflación, el incremento de los costos de los insumos, el conflicto armado, los patrones de consumo de carne que han disminuido en los últimos años y los cambios climáticos que se acentúan año tras año; mientras que se encontraron aspectos positivos como los beneficios de la ubicación geográfica, así como el crecimiento poblacional esperado y el desarrollo tecnológico de la industria ganadera.

28 *Análisis del entorno específico:*

### **Cinco fuerzas de Porter**



*Gráfico 2: Cinco fuerzas de Porter*

*Fuente: elaboración propia*

### ○ **Amenazas de entrada**

Inversiones Casa Grande es una empresa con más de 45 años de experiencia en el sector agropecuario, más exactamente en el negocio de la ganadería, esta, ha expandido su alcance desde entonces, pasando de ser una pequeña a una gran empresa obteniendo una posición estable en el mercado; por lo anterior, para las empresas que se encuentran establecidas, es decir, para los grandes productores, el ingreso de nuevos competidores no se considera una amenaza en gran medida, pues, los requisitos de capital para llegar a competir en el mercado de la ganadería son altos, en el año 2022, según la dinámica de creación de empresas en Colombia el 98,8% de las empresas creadas en el sector agrícola son micro y el 1,1% pequeñas empresas (Confecámaras, 2022); la producción en pequeña escala puede representar altos costos para quienes deseen ingresar

a la industria, dado que, factores como los insumos para mantener la calidad del forraje y los necesarios para suplementar la alimentación del ganado, suelen presentar un precio alto; desde el punto de vista de la demanda, Inversiones Casa Grande cuenta con clientes, como frigoríficos y otros productores cuyo volumen de compra es alto, los cuales, son fieles a los productos de la organización, por ello, para nuevas empresas puede resultar complejo la obtención de clientes de este tipo.

Por otra parte, el ingreso a la industria de la ganadería se encuentra restringido por los altos estándares de calidad exigidos por las entidades que regulan el sector pecuario, dentro de las barreras para el ingreso de nuevos competidores se encuentran, por ejemplo, los parámetros de inocuidad que deben cumplir los animales para su consumo, las condiciones que se deben proveer para garantizar el bienestar y la salud animal, los requisitos para la movilización de bovinos, entre algunos otros, que son imperativos para la comercialización de este producto.

De lo anterior se entiende entonces que, para inversiones Casa Grande, la entrada de nuevos competidores no representa una amenaza mayor para la continuidad de sus actividades productivas, pues es un sector que demanda grandes cantidades de recursos, económicos, tecnológicos, ambientales y demás, para llegar a ser una empresa competitiva con una participación de mercado representativa, sin embargo, es importante que la organización realice esfuerzos para ser reconocida en el sector económico, pues en estos momento la empresa es poco conocida en el sector, aun cuando cuenta con una larga trayectoria y una gran alcance.

- **Rivalidad entre competidores**

La actividad productiva de Inversiones Casa Grande se centra en el departamento de Córdoba y la región de Urabá en Antioquia, las cuales, son fuertes en la producción agropecuaria,

contando Cámara de Comercio de Montería, (2022) con un total de 635 empresas entre matriculadas y renovadas en el sector de la Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca en Córdoba y 533 empresas en el Urabá (Cámara de Comercio de Urabá, 2022). Por ello, al ser una zona del país con una alta concentración de unidades de negocio enfocadas en este sector se mantiene un nivel de competitividad alto entre las empresas.

Para la organización, la rivalidad entre competidores es un factor de amenaza baja, pues, esta se dedica al comercio al por mayor, es decir, es proveedor en volumen de plantas de beneficio y otros grandes comercializadoras de carne y leche bovina a nivel nacional, en este sentido, los competidores de Inversiones Casa Grande se ubican entre las grandes empresas ganaderas, y es importante enfatizar aquí, que las empresas del sector no suelen enfocarse en la rivalidad, pues, es poco frecuente que se presenten luchas entre ellos por ganar clientes, además, los ganaderos se orientan más hacia la expansión en territorio y el tamaño sus hatos pues se encuentran en una industria de gran tamaño con la capacidad de recibir la oferta proveniente de todos los productores.

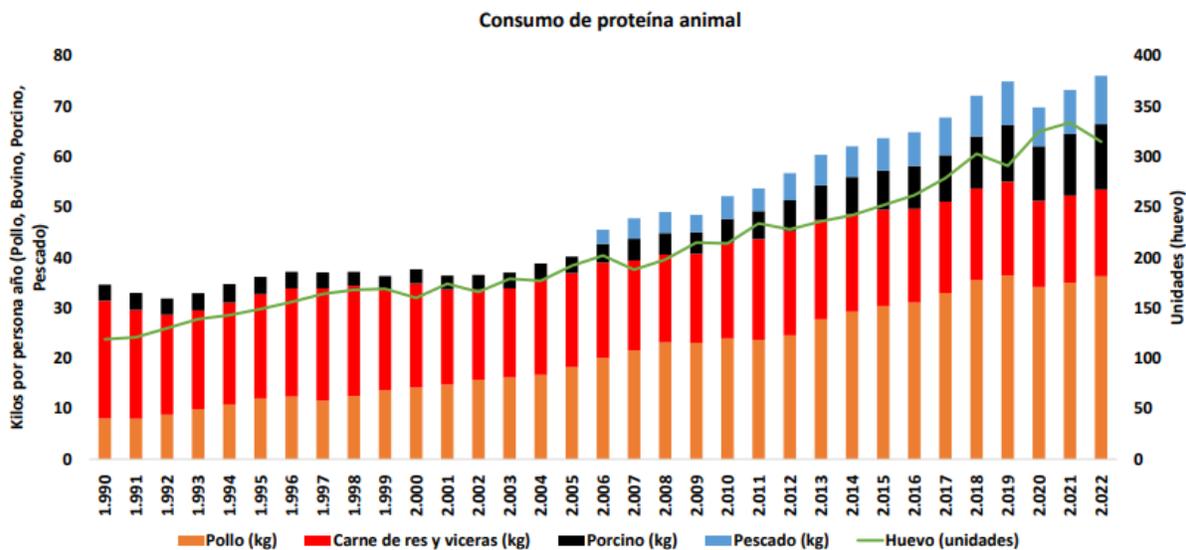
Por otra parte, en cuanto a diversificación entre competidores, se puede decir que, algunas de estas han optado por trascender hacia la incorporación de negocios adicionales a la producción de ganado y la comercialización en pie, como el procesamiento en plantas de beneficio y la comercialización de la carne e incluso, ofrecen el producto completamente terminado en establecimientos de expendio de alimentos como restaurantes propios; lo que da a estas empresas un rango de acción mucho más amplio dentro de la industria agropecuaria y alimentaria, pero esto, no afecta la compra o venta de ganado en pie, que es el modelo de negocio de Inversiones Casa Grande.

Otro factor importante a mencionar es la diferenciación entre el producto, dado que, Inversiones Casa Grande se destaca por la calidad del ganado de Ceba, al igual que sus grandes competidores, lo que significa que existe un buen nivel de competitividad, sin embargo aunque la diferencia de producto es poca, para el tipo de clientes de la organización el costo de cambiar el producto de la empresa se mantiene en un nivel medio – alto , pues, en cuanto a volumen de compra es difícil encontrar un gran productor capaz de cubrir el nivel de oferta de Inversiones Casa Grande; por otra parte, la organización se ha mantenido en un nivel eficiente en cuanto a costos fijos, lo que representa una ventaja para ella.

### **Amenaza productos sustitutos**

Inversiones Casa Grande, se especializa en la producción y comercialización de ganado de carne y leche, dos productos de los cuales se encuentran varios sustitutos en el mercado, siendo el pollo la proteína mayor consumida en el país y el cerdo, otra proteína que puede reemplazar la res ha incrementado su consumo en los últimos 10 años según las cifras de referencia de Fedegan (Federación Colombiana de Ganaderos, 2023).

## Consumo de productos Sustitutos



*Gráfico 3: Consumo de productos sustitutos*

*Fuente: Federación Colombiana de Ganaderos. (2023).*

*Cifras de referencia del sector ganadero colombiano*

Uno de los factores que favorece el consumo de productos sustitutos es el precio, como se encontró en el análisis económico, el costo de la carne de res ha incrementado considerablemente en los últimos meses, lo que ha conllevado a incentivar el consumo de productos que reemplazan esta proteína a un menor precio y una buena calidad nutricional; es por ello que, muchos consumidores han migrado hacia este tipo de productos y se ha reducido el consumo de carne per cápita desde hace algunos años, lo cual, afecta en gran medida a los productores ganaderos, pues es una amenaza para la demanda de carne en Colombia.

### ○ Poder de los clientes

La mayoría de los clientes de Inversiones Casa Grande, se caracterizan por las compras en volumen de productos de calidad óptima, tanto que, la empresa busca siempre mejorar sus procesos

para sostener los estándares exigidos por el mercado que atiende a fin de mantener sus productos en un nivel competitivo. Las principales compras del producto de la organización se ubican en un grupo pequeño de clientes que representan una parte importante de los ingresos derivados de las ventas, sin embargo, por la dinámica de la negociación del ganado el poder de los clientes se mantiene equilibrado frente a la organización.

Al ser compradores de carne de res, la inclinación hacia productos sustitutos no es un riesgo para la empresa, lo que sí juega un papel importante es la diferenciación del producto, pues los estándares de inocuidad y calidad definen en gran manera la decisión de los clientes, es precisamente por esto, que Inversiones Casa Grande posee una gran ventaja, pues cuenta con un producto cuya calidad es superior, además, de su capacidad para responder ante la demanda voluminosa del producto, lo que le posibilita mantener un nivel de precios que la beneficia, aquí, es importante resaltar que, mientras mayor cantidad de producto se negocia, mejor es el pago por cada unidad, por todo lo anterior, es posible decir que, existe un equilibrio entre lo que ofrece y el precio que exige la empresa a sus compradores.

- **Poder de los proveedores**

Los proveedores de Inversiones Casa Grande ejercen una gran influencia en la empresa, principalmente aquellos que suministran suplementos alimenticios e insumos necesarios para el manejo del ganado específicamente, puesto que, como se ha mencionado anteriormente para mantener los estándares de calidad del producto, se debe garantizar las mejores condiciones durante su proceso de producción, por ello, los proveedores actuales tienen un alto poder sobre la organización al ofrecer los insumos más adecuados para la empresa; teniendo en cuenta su importancia, es posible comprender que los costos de cambiar son altos para la organización.

En materia de insumos sustitutos, es claro que existen muchos proveedores que ofrecen productos dentro de la línea de nutrición animal, cuidado de pasturas y materiales para la producción, sin embargo, generar cambios de aprovisionamiento hacia insumos de menos calidad puede provocar cambios indeseados en el rendimiento del ganado y afectar los resultados; por lo anterior, el poder de los grandes proveedores frente a Inversiones Casa Grande se encuentra en nivel alto lo que supone cierta dependencia de la organización hacia estos.

- **Principales hallazgos del modelo de las Cinco fuerzas de Porter**

Analizando más detenidamente la organización, se pudo observar que existe una alta amenaza de productos sustitutos, como el cerdo, el pollo, el pescado y demás proteínas que por sus cualidades y la evolución de los precios ha incrementado su consumo en el país, además, es importante resaltar que en términos de rivalidad y entrada de competidores nuevos presenta una amenaza baja en mercado de la ganadería por su tamaño y alcance, por último, Inversiones Casa Grande cuenta con proveedores que influyen en gran medida dentro de la organización, los cuales, poseen un poder de negociación medio al existir estrechas relaciones entre estos y la organización.

## 29 *Análisis interno Modelo de las 7 S de McKinsey*

Para realizar un análisis interno de la organización, se realizó mediante el modelo de las 7 S de McKinsey, el cual, permite estudiar la empresa desde una perspectiva sistemática para entender cómo funciona esta desde cada uno de los apartes (Structure, strategy, System, Staff, Style, Skills, Shared Values) e identificar aspectos que se pueden mejorar. En cada esfera se analizaron temas característicos de cada una, para definirlos, se tomó como base las variables identificadas por Escorcía Díaz & Pérez Avila, (2014), las cuales, ayudaron a establecer qué puntos

evaluar en cada una de las perspectivas, realizando una adaptación de acuerdo a la composición de la organización, su estructura y forma de funcionamiento.

### **Estructura (Structure)**

Inversiones Casa Grande SAS actualmente cuenta con una estructura definida, en la que existe claridad en los cargos y los niveles de la organización, así como en las áreas, los roles, responsabilidades y procesos internos, esta estructura se encuentra establecida de acuerdo a la estrategia de la empresa de manera que facilita la comunicación entre áreas para que haya una buena fluidez de información.

Por otra parte, en la actualidad la organización posee un organigrama de tipo jerárquico, ubica la gerencia y los líderes de procesos en la parte superior y se distribuyen verticalmente hacia abajo el resto de los cargos, este tipo de estructuras da claridad acerca de la posición de las personas en la organización, sin embargo, suelen ser muy rígidos y pueden ocultar características de la estructura de la empresa.

### **Estrategia (strategy)**

Desde el punto de vista de la estrategia, se pudo constatar que, la organización cuenta con estrategias definidas, las cuales, rigen todas las actividades y procesos de la organización; periódicamente, la empresa realiza un análisis sobre los resultados obtenidos luego de la puesta en marcha del plan de acción, para verificar su efectividad y replantear los objetivos y acciones que sean necesarias. Por otra parte, en cuanto a la comunicación entre los niveles de la empresa, se puede decir que existe una buena fluidez entre el ápice estratégico y la línea media, sin embargo, la comunicación de la estrategia entre jefes de procesos y la base operativa tiene oportunidades de mejora.

En la actualidad, la organización se preocupa por mantener su posición en el mercado, de forma que, las estrategias diseñadas se encuentran orientadas hacia generar una ventaja competitiva dentro del mercado; aunque, esta empresa, cuenta con un robusto sistema de planeación y estrategia, es importante resaltar que no cuenta con una plataforma estratégica, por ende, existe un desconocimiento de la misma en los miembros de la empresa, lo cual, es un punto que la empresa debe mejorar para que el proceso de la planeación estratégica se de, de manera correcta.

### **Sistemas (System)**

Los sistemas, abarcan todos los procesos, procedimientos y sistemas de gestión necesarios para las actividades diarias de la organización, que hacen posible su funcionamiento, luego de estudiar la empresa desde la perspectiva de los sistemas, se observa que cuenta con sistemas de control y presupuesto, sistemas de información de calidad, procesos y procedimientos establecidos en una gran parte de las áreas de la empresa, los cuales, cumplen con tiempos de entrega y objetivos determinados según lo previsto por la compañía.

Además de un buen funcionamiento de manera general en los sistemas, la organización también incorpora tecnología avanzada para su operación, en procesos, procedimientos, sistemas de gestión, equipos, entre otros aspectos que hacen parte de este aspecto.

### **Personal (Staff)**

Las personas, son un componente clave del éxito de cualquier organización, Inversiones Casa Grande posee una gran fuerza laboral, los trabajadores que hacen posible el funcionamiento de la organización, son personas muy bien capacitadas, con habilidades para el trabajo en equipo y la orientación al logro, además, dentro de la cultura organizacional predomina la armonía y el compañerismo.

Esta empresa, cuenta con un área de gestión humana donde se llevan a cabo los procesos relacionados con el personal de la empresa, como la atracción, selección y capacitación, así como un sistema de seguridad y salud en el trabajo muy bien estructurado de acuerdo a la complejidad de la actividad de la empresa, en este sentido, la organización procura garantizar a sus trabajadores las condiciones y herramientas necesarias para el desempeño de sus labores.

### **Estilo (Style)**

En Inversiones Casa Grande, existe un equipo de líderes encargado de guiar las actividades de la organización, el estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa desde la gerencia es más participativo, es decir, se componen de equipo de trabajo con personas altamente capacitadas, con habilidades para proponer soluciones a situaciones que se presentan en la empresa, es por ello, que el proceso de la toma de decisiones se da en equipo de manera efectiva, sin embargo, existen oportunidades de mejora en cuanto a la comunicación de metas y estrategias para lograr los objetivos por parte del nivel táctico hacia el operativo.

Por otra parte, es importante resaltar que, en la organización se promueve el empoderamiento y cierto grado de autonomía entre los trabajadores de ciertas áreas, de manera que, se permite organizar actividades de acuerdo a como mejor se considera, de forma que se cumplan los objetivos previstos; cabe mencionar, que desde la gerencia existe disposición e interés en interactuar con todas las áreas y con quienes hacen parte de esta.

### **Habilidades (Skills)**

Este punto, hace parte de los componentes blandos de la organización, dentro de este, se ubican las competencias de cada persona, las cuales, conforman el conjunto de habilidades que caracterizan la organización. Uno de los puntos a favor de Inversiones Casa Grande, son las

capacidades del talento humano, este, cuenta con las aptitudes requeridas por la organización, lo que posibilita el buen funcionamiento de la misma.

Es importante reconocer que, tanto la empresa como el personal realizan esfuerzos por desarrollar su potencial, mediante capacitaciones y aprendizaje autónomo, lo que mejora en gran medida su desempeño y los resultados de la compañía; de manera general, la organización cuenta con las capacidades para cumplir con los procesos, usar los recursos de manera eficiente, tomar decisiones oportunas y adaptarse a cambio, además, posee las capacidades para aprovechar el potencial de su ubicación en función de la generación de valor, para sí misma y sus grupos de interés. Sin embargo, aunque cuenta con recursos y capacidades técnicas, la empresa requiere de atraer personal para cubrir áreas en las cuales es necesario por la complejidad de los procesos.

### **Valores Compartidos (Shared Values)**

La organización cuenta con una cultura corporativa fundamentada en valores como el respeto, responsabilidad, transparencia y un gran compañerismo, estos, son principios que se practican en todas las líneas de la empresa, a fin de fortalecer el trabajo en equipo y establecer relaciones humanas armónicas que permitan integrar todas las capacidades, habilidades y formas de pensar en pro del bienestar de toda la organización.

Sin embargo, dentro del componente de los valores compartidos, también se debe realizar especial énfasis en la filosofía organizacional, sucede que, la empresa no cuenta con una misión y una visión establecidas, lo que dificulta interiorización de la razón de ser de la misma como organización y la perspectiva del futuro que se plantea para sí, en este sentido, se puede decir que existe una debilidad en cuanto al reconocimiento de los ideales en los cuales se fundamenta la compañía, especialmente en los niveles operativos.

- **Principales hallazgos internos del Modelo de las 7 S de McKinsey**

En cuanto al funcionamiento interno de la empresa, luego de analizar las siete esferas, se encontró que, la organización cuenta con sistemas, procesos y áreas que funcionan bien en gran medida, pues se ha venido orientando esfuerzos en ello desde hace unos años, por otra parte, existen dos aspectos en los cuales la organización debe trabajar, el primero de ellos es la interiorización de su plataforma estratégica una vez establecida, pues existe poco conocimiento sobre ella entre el personal de la empresa, por otra parte, es necesario mejorar las estrategias de atracción del talento humano para cubrir algunas necesidades de la empresa en cierta áreas.

### 30 *Análisis DOFA*

El desarrollo del análisis DOFA de la organización, se llevó a cabo mediante la participación de un equipo de trabajo conformado por líderes de la organización, quienes aportaron sus apreciaciones sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, a partir de estas se propusieron estrategias teniendo en cuenta las diferentes variables.

### 31 **Objetivo específico 2. Reformular las bases estratégicas de la empresa y elaborar el organigrama.**

La formulación de las bases estratégicas de la organización se llevó a cabo mediante talleres y entrevistas con los miembros del nivel estratégico y táctico de la empresa, quienes aportaron su punto de vista en cada una de las preguntas orientadoras.

**Formato utilizado como guía para llevar a cabo el taller para la formulación de las bases estratégicas:**

	<p><b>TALLER PARA LA FORMULACIÓN DE LA PLATAFORMA</b></p>	
	<p><b>Fecha: 14 de abril de 2023</b></p>	

Nombres: \_\_\_\_\_

1. ¿Quiénes somos?

---

---

---

2. ¿Qué hacemos?

---

---

---

3. ¿A quién servimos?

---

---

---

4. ¿Que ofrecemos?

---

---

---

5. ¿Cómo nos vemos en el futuro? ¿Haciendo qué?

A cinco años:

---

---

A diez años:

---

---

A veinte años

---

---

6. ¿Que nos hace diferentes?

---

---

7. Liste cinco valores que considera debería tener la organización, según el orden de importancia que usted considere, siendo 1 el más importante.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

*Ilustración 9: Taller para la formulación de las bases estratégicas.*



*Fuente: Elaboración propia*

*Ilustración 10: Taller para la formulación de las bases estratégicas*



*Fuente: Elaboración propia*

Al obtener toda la información, se realizó un proceso de síntesis y redacción de la Misión, la Visión y los valores corporativos, los cuales, se establecieron como se muestra a continuación:

**32 Misión propuesta:**

Somos una empresa ganadera dedicada a la producción y comercialización de ganado bovino de carne y leche de la más alta calidad, estamos comprometidos con la innovación y el mejoramiento continuo para entregar a nuestros clientes productos inocuos y sostenibles, cuidadosamente producidos por el mejor talento humano.

33 ***Visión propuesta:***

Ser la empresa líder en la producción y comercialización sostenible de ganado bovino de carne y leche, a nivel nacional e internacional, cumpliendo con estándares de inocuidad y sostenibilidad, reconocidos por la calidad y confiabilidad de nuestros productos.

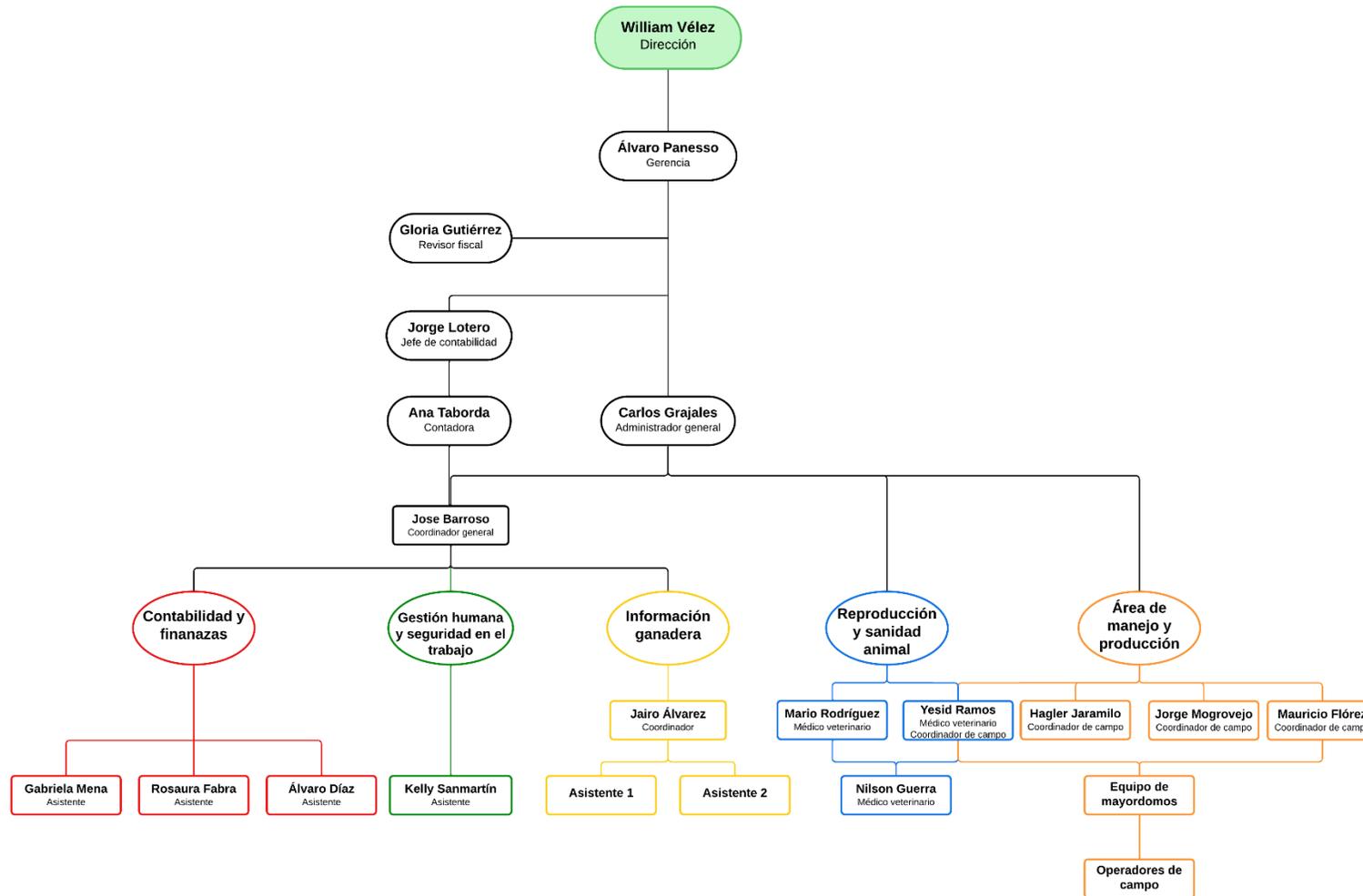
34 ***Objetivos corporativos***

- Ofrecer productos que cumplan con los estándares de calidad exigidos, garantizando la trazabilidad en cada uno de los procesos que hacen parte de nuestra cadena de producción.
- Enmarcar nuestra producción en procesos sostenibles, económica, social y ambientalmente para incrementar nuestra competitividad en la industria de la ganadería.

35 ***Valores corporativos:***

- Respeto. Reconocemos nuestras diferencias, valoramos nuestra cultura y cuidamos el medio ambiente.
- Responsabilidad. Asumimos nuestro compromiso con el medio ambiente y nuestros grupos de interés.
- Honestidad. Trabajamos con integridad y transparencia.
- Eficacia. Orientados al logro de nuestros objetivos, somos constantes y leales a lo que creemos.

36 *Organigrama propuesto:*



*Ilustración 11: Organigrama propuesto*

*Fuente: elaboración propia*

**37      Objetivo específico 3: Elaborar un plan de acción con objetivos, actividades e indicadores de gestión para realizar control y evaluación de las estrategias propuestas para el mejoramiento de la organización.**

El tercer objetivo del proyecto llevado a cabo en Inversiones Casa Grande S.A.S. es elaborar un plan de acción para la ejecución de las estrategias propuestas luego de haber elaborado el diagnóstico de la organización e identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se proponen para la empresa las siguientes estrategias que pueden contribuir al mejoramiento de la organización en las áreas y aspectos a fortalecer.

PLAN DE ACCIÓN INVERSIONES CASA GRANDE S.A.S.						
Objetivos	Estrategias	Actividades	Recursos	Indicadores	Fórmulas	Responsables
Expandir la participación de la empresa en el mercado del ganado bovino	Ampliar el alcance de los productos mediante la penetración de nuevos mercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar mercados con potencial</li> <li>Analizar el entorno competitivo.</li> <li>Seleccionar los mercados con mayor potencial para la empresa.</li> <li>Establecer alianzas estratégicas con empresas e instituciones del mercado objetivo.</li> <li>Diseñar las estrategias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión económica</li> <li>Talento humano</li> <li>Herramientas tecnológicas</li> </ul>	<p><b>Cuota de mercado:</b> mide el porcentaje de participación que posee la empresa en el total de ventas de un producto en el mercado</p>	$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}} \times 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> </ul>
Contar con procesos productivos y prácticas sostenibles.	Incorporar procesos productivos sostenibles para aprovechar de manera efectiva los recursos disponibles en los terrenos sin causar un	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el impacto que generan las prácticas actuales en el entorno.</li> <li>Identificar modelos de producción sostenibles en ganadería.</li> <li>Establecer los requerimientos para transformar los procesos.</li> <li>Incorporación gradual de las nuevas prácticas</li> <li>Evaluar los resultados de los procesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión económica</li> <li>Talento humano</li> <li>Herramientas tecnológicas</li> </ul>	<p><b>Huella de carbono:</b> mide el volumen total de gases de efecto invernadero producidos.</p>	$\text{Total de animales} \times \text{Factor Emisión.}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Coordinación de campo</li> </ul>
				<p><b>Eficiencia de recursos:</b> relacionar la producción obtenida con la cantidad de recursos utilizados.</p>	$\frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Recursos utilizados}}$	

	impacto negativo en el medio ambiente					
Mejorar la imagen de la organización e incrementar su reconocimiento en la zona.	Aumentar la visibilidad de la organización mediante el uso de herramientas de marketing para reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una página web.</li> <li>• Realizar presencia en redes sociales</li> <li>• Producir marketing de contenido especializado</li> <li>• Participación en ferias y eventos.</li> <li>• Realizar demostraciones y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión económica</li> <li>• Talento humano</li> <li>• Herramientas tecnológicas y digitales</li> <li>• Tiempo</li> </ul>	<p><b>Alcance y visibilidad:</b> mide la audiencia real que ha visto el contenido</p> <p><b>Reputación y reconocimiento de la empresa:</b> nivel de conocimiento y asociación de la marca</p>	Número total de visitantes o participantes registrados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Información ganadera</li> <li>• Coordinación de campo</li> </ul>
Lograr que los colaboradores conozcan, identifiquen y	Crear espacios de divulgación, socialización e integración de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reuniones y sesiones para capacitar al personal de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión económica</li> <li>• Talento humano</li> </ul>	<p><b>Alcance y participación:</b> mide la participación y contribución de los</p>	Número total de trabajadores participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Gestión humana</li> </ul>

compartan la plataforma estratégica de la organización	la filosofía organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear y difundir materiales de comunicación en la empresa.</li> <li>• Integrar la misión y la visión en los procesos de gestión humana y toma de decisiones.</li> <li>• Impulsar el liderazgo inspirador entre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramientas tecnológicas</li> <li>• Tiempo</li> </ul>	<b>Conocimiento y comprensión:</b> mide el conocimiento y el grado de comprensión de los trabajadores sobre la misión y la visión.	Porcentaje de trabajadores que responden correctamente a cuestionarios.	
Captar talento humano para suplir la demanda de mano de obra y ampliar las capacidades productivas de la organización.	Incrementar el talento humano mediante sistemas de atracción y fidelización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir un entorno organizacional atractivo.</li> <li>• Utilizar canales de atracción efectivos.</li> <li>• Implementar métodos de fidelización como programas de reconocimiento y compensación.</li> <li>• Generar programas de bienestar laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión económica</li> <li>• Talento humano</li> <li>• Herramientas tecnológicas</li> <li>• Tiempo</li> </ul>	<b>Tasa de atracción del talento humano:</b> Mide el número de candidatos atraídos frente a la cantidad de candidatos contactados por la empresa	(Número de candidatos atraídos / Total de candidatos contactados) x 100	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión humana</li> </ul>
<b>Tasa de fidelización del talento humano:</b> Mide la capacidad de la empresa para mantener su número de trabajadores y evitar la rotación.	(Número de empleados al final del período - Nuevas contrataciones durante el					

				<b>Índice de satisfacción:</b> Evalúa el grado de satisfacción de los trabajadores de la empresa a través de evaluaciones de clima laboral periódicamente	Puede calcularse a través de una escala numérica a través de encuestas.	
--	--	--	--	--	---	--

*Tabla 4: Plan de acción*

*Fuente: elaboración propia*

## 38 CONCLUSIONES

Al desarrollar el proyecto de práctica en Inversiones Casa Grande S.A.S. e indagar en el sector de la ganadería, fue posible obtener grandes aprendizajes y experiencias, pues, es una industria que se encuentra en un proceso de transformación hacia procesos sostenibles, por lo que para muchas empresas ha sido necesario trascender de fincas a organizaciones con estructuras complejas y elaboradas, como es el caso de la organización objetivo del proyecto.

Una vez culminados los objetivos del trabajo, donde se aplicaron conceptos y teorías aprendidas durante el transcurso del pregrado de Administración de empresas en la Universidad de Antioquia, es posible obtener conclusiones acerca de todo lo realizado; en primer lugar, se debe resaltar relevancia de la planeación estratégica para cualquier empresa, sin importar su sector económico, es un proceso de suma importancia para obtener ventajas y una posición sólida en el mercado, que Inversiones Casa Grande ha venido implementando de manera parcial desde hace algunos años.

Por lo anterior, el principal objetivo de este proyecto fue diseñar la plataforma estratégica de la organización, pues, cuando un proceso de planeación se da de manera completa puede resultar mucho más efectivo para la empresa, en este sentido y aunado con el análisis del entorno y los competidores, se puede inferir que la mayoría de las ganaderías enfocan mayormente su atención en los planes de acción antes que fijar un horizonte, en el cual, enmarcar sus procesos. Por lo anterior, para la empresa fue también un proceso de aprendizaje, pues, se logró crear conciencia de la importancia de este elemento dentro de la compañía para el direccionamiento estratégico.

Para la formulación la plataforma, se llevaron a cabo talleres y entrevistas dentro de la organización, lo que, permitió la participación conjunta de miembros de la empresa para la

aportación de sus ideas y opiniones, de lo que, se pudo observar además la gran capacidad de comunicación y trabajo en equipo que existe en esta, aspecto que favorece la evaluación y realimentación de la planificación estratégica, de igual forma, en los aportes realizados por cada una de estas personas se pudo evidenciar que aunque no se hayan plasmado hasta ahora la misión y la visión, todos coinciden en aspectos similares al momento de definir la organización, por ende, se puede concluir que la labor de socialización y comprensión no será para los colaboradores de la organización.

Por otra parte, se pudo evidenciar también la importancia de realizar un diagnóstico organizacional periódicamente, pues se debe evaluar la situación de las empresas para identificar puntos fuertes y débiles que se deben intervenir para mejorar el desarrollo de las compañías, en este caso, en Inversiones Casa Grande, se pudo constatar que, aunque la mayoría de las áreas se encuentran en una buena situación, existen algunas en las cuales es necesario intervenir para mejorar.

Finalmente, diseñar la plataforma estratégica de inversiones Casa Grande S.A.S. se planteó como un reto, pues, al ser una gran empresa con una trayectoria en el mercado de muchos años y una posición en el mercado tan fuerte, fue necesario analizar de manera detenida su evolución, su entorno y sus objetivos, para obtener una perspectiva amplia de lo que se ha construido durante sus años de operación e identificar los aspectos a complementar con este proyecto; se logró un gran avance en materia organizacional, pues, para la empresa, contar con una plataforma que plasma sus fundamentos mejora en gran medida su imagen corporativa ante sus grupos de interés.

### 39 RECOMENDACIONES

Luego de la experiencia profesional en Inversiones Casa Grande S.A.S. y el planteamiento del presente proyecto, es necesario tomar en cuenta algunas recomendaciones que pueden contribuir a un mejor resultado del presente trabajo en la empresa.

Es importante que la empresa realice una labor de interiorización de sus bases estratégicas (misión, visión, valores) las cuales, se propusieron como resultado del proyecto de práctica, para que la empresa pueda percibir los beneficios de la plataforma y el impacto que genera en la imagen corporativa y la cultura organizacional; así entonces se recomienda generar espacios de socialización con los colaboradores.

Se recomienda a la organización tomar en cuenta las estrategias sugeridas para el mejoramiento de la empresa, en especial, aquellas que tienen que ver con el fortalecimiento de la imagen corporativa, es importante que una empresa del tamaño y el alcance de Inversiones Casa Grande disponga recursos y esfuerzos en ser visible bajo las estrategias de marketing que se adaptan a su modelo de negocios.

Por otra parte, para proyectos futuros, se puede sugerir a la empresa continuar fortaleciendo aspectos organizacionales, como la documentación de manuales, elaboración de un cuadro de mando integral y demás herramientas que son necesarias para mejorar el desempeño interno de la empresa, la toma de decisiones y la gestión de procesos.

40 **BIBLIOGRAFÍA**

- Amador Tejada, V. M., Blandón Rhenals, N., & Lozano Flórez, M. C. (2005). *Propuesta de planeación estratégica para el mejoramiento de la calidad del programa del adulto mayor (45-80 años) en el hospital naval de Cartagena*.  
<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/4431/PROPUESTA%20DE%20PLANEACION%20ESTRATEGICA%20PARA%20EL%20%20MEJORAMIENTO%20DE%20LA%20CALIDAD%20DEL%20PROGRAMA%20DEL%20ADULTO%20MAYOR%20%2845-80%20A%C3%91OS%29%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19(1), 28-32.  
<https://www.redalyc.org/pdf/816/81650062004.pdf>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer ed.). México: Pearson Educación. <https://doi.org/978-607-32-1722-4>
- Barrera, C., Montoya, M., & Radziunas, J. (2023). Panorama macrofiscal 2022 y perspectivas para 2023. *Economía Colombiana*. <https://www.economiacolombiana.co/finanzas-publicas/panorama-macrofiscal-2022-y-perspectivas-para-2023-2361>
- Cámara de Comercio de Montería. (2022). *Estudio económico del departamento de Córdoba*. Córdoba. <https://ccmonteria.org.co/promocion/proyectos>
- Cámara de Comercio de Urabá. (2022). *Estudio Económico 2022*. Antioquia. <https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2023/01/INFORME-ECONOMICO-2022.pdf>
- Centro de Desarrollo Agrobiotecnológico de Innovación e Integración Territorial CEDAIT. (2021). *Ganadería 4.0: La revolución tecnológica en la ganadería*.

- [https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/33cda2c4-  
d7b080c09463/Boletin+Ganaderia+4.0+La+revolucio%CC%81n+tecnolo%CC%81gica+  
en+la+ganaderi%CC%81a+de+carne.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nKoIrTj](https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/33cda2c4-cc05-4c95-894a-d7b080c09463/Boletin+Ganaderia+4.0+La+revolucio%CC%81n+tecnolo%CC%81gica+en+la+ganaderi%CC%81a+de+carne.pdf?MOD=AJPERES&CVID=nKoIrTj)<https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/33cda2c4->
- CNN Español. (2022). Así es Colombia: datos, población, tipo de Estado e historia. *CNN Español*.  
<https://cnnespanol.cnn.com/2022/05/29/asi-es-colombia-datos-poblacion-historia-orix/>
- Cobo Gómez, L. F. (2015). *Diseño de un plan estratégico para la empresa ganadería la fortaleza s.a.s.* Proyecto de grado.  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/78540/1/TG00976.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/78540/1/TG00976.pdf)
- Confecámaras. (2022). *Informe de dinámica de creación de empresas*.  
[https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Din%C3%A1mica\\_de\\_Creaci%C3%B  
3n\\_de\\_Empresas\\_Enero\\_-\\_Dic\\_2022.pdf](https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Din%C3%A1mica_de_Creaci%C3%B3n_de_Empresas_Enero_-_Dic_2022.pdf)
- Congreso de la República. (2013). *Ley 1659 de 2013*. Por la cual se crea el Sistema Nacional de Identificación, Información y Trazabilidad Animal.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=53789>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-  
62762013000200007#:~:text=Ansoff%20\(1965\)%20afirma%20que%20la,que%20planea  
%20para%20el%20futuro](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007#:~:text=Ansoff%20(1965)%20afirma%20que%20la,que%20planea%20para%20el%20futuro)
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (Décima ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. <https://doi.org/0324598890>
- DANE. (2023). *IPC Índice de Precios al Consumidor*.  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de->



Edelman Global Advisory. (2023). *Radiografía 2023. Panorama social, económico y político de Colombia.*

[https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2023-01/2023%20Colombia%20report\\_EGA%20%281%29.pdf](https://www.edelman.lat/sites/g/files/aatuss296/files/2023-01/2023%20Colombia%20report_EGA%20%281%29.pdf)

Escorcía Díaz , L. H., & Pérez Avila, V. D. (2014). *Análisis organizacional de la empresa Herrera & Duran LTDA basado en el modelo de las 7'S de Mckinsey.* Cartagena.

<https://repositorio.unicartagena.edu.co/bitstream/handle/11227/1620/AN%C3%81LISIS%20%20ORGANIZACIONAL%20DE%20LA%20EMPRESA%20HERRERA%20%26%20DURAN%20LTDA.%20%20BASADO%20EN%20EL%20MODELO%20DE%20LAS%207%20S%20DE%20MCKINSEY.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Federación Colombiana de Ganaderos. (2023). *Cifras de referencia del sector ganadero colombiano.* <https://www.fedegan.org.co/estadisticas/documentos-de-estadistica>

Figueroa Alcázar, H. (2023). Se cayeron las exportaciones de ganado en pie. *El Universal.* <https://www.eluniversal.com.co/economica/se-cayeron-las-exportaciones-de-ganado-en-pie-EY8166547>

Figueroa, P. (2023). Después de las lluvias llegaría el fenómeno de El Niño a Colombia: se anuncian sequías e incendios forestales. *Infobae.*

<https://www.infobae.com/colombia/2023/03/27/despues-de-las-lluvias-llegaria-el-fenomeno-de-el-nino-a-colombia-se-anuncian-sequias-e-incendios-forestales/>

Gómez Rodríguez, N. (2018). *Diseño de un plan estratégico para la finca La Esperanza.* Proyecto de grado, Universidad Autónoma de Occidente, Valle del Cauca, Santiago de Cali. [red.uao.edu.co:](https://red.uao.edu.co)

<https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/10714/T08314.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (Quinta ed.). Thomson. [https://kupdf.net/download/direccion-estrategica-r-grantpdf\\_59d4cd7e08bbc56874686eb6\\_pdf](https://kupdf.net/download/direccion-estrategica-r-grantpdf_59d4cd7e08bbc56874686eb6_pdf)
- Guerras Martín, L. A., & Navas López, J. E. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* (Primera ed.). Civitas. <https://doi.org/978-8447040384>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (novena ed.). Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>
- Infobae. (2022). Población colombiana dejará de crecer antes del promedio mundial. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/colombia/2022/11/19/poblacion-colombiana-dejara-de-crecer-antes-del-promedio-mundial/>
- Infobae. (2023). Gustavo Petro les advirtió a los ganaderos sobre qué pasará con ellos en la reforma agraria: “Más vacas, menos tierras”. *Infobae*. <https://www.infobae.com/colombia/2023/03/03/gustavo-petro-les-advirtio-a-los-ganaderos-sobre-que-pasara-con-ellos-en-la-reforma-agraria-mas-vacas-menos-tierras/>
- Instituto Colombiano Agropecuario - ICA. (2023). [www.ica.gov.co](https://www.ica.gov.co). <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/inocuidad-en-las-cadenas-agroalimentarias#:~:text=La%20Autorizaci%C3%B3n%20Sanitaria%20y%20de,de%20corral%20especies%20nativas%20o>
- Jaimes Osorio, C. Á. (2023). Colombianos comen cada vez menos carne de res: está impagable. *RCN Radio*. <https://www.rcnradio.com/economia/colombianos-comen-cada-vez-menos-carne-de-res-esta-impagable>

- Jaramillo Morales, E. G., & Jaramillo Morales, M. J. (2022). *dspace.ups.edu.ec*. Aplicación del modelo de las 7s de McKinsey, para el diagnóstico interno organizacional de empresas procesadoras de plástico en la ciudad de Guayaquil : <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23989/1/UPS-GT004140.pdf>
- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones* (Quinta ed.). México: Pearson Educación. <https://doi.org/970-26-1283-7>
- Kalmanovitz, S. (2020). Economía y conflicto. *Cien Días*. <https://www.revistaciendiascinep.com/home/economia-y-conflicto/>
- Kubr, M. (2012). *La consultoría en las empresas: guía para la profesión* (Tercera ed.). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. [https://test.comprasestatales.gub.uy/Pliegos/pedido\\_310055.pdf](https://test.comprasestatales.gub.uy/Pliegos/pedido_310055.pdf)
- Mehdi Ravanfar, M. (2015). Analyzing Organizational Structure Based on 7s Model of Mckinsey. *Global Journal of Management and Business Research: Administration and Management*, 15, 8. <https://doi.org/2249-4588>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2022). *Resolución 00161 de 2022*. Por la cual se adopta el Plan de Ordenamiento Productivo para la Cadena Cárnica Bovina en Colombia y se dictan otras disposiciones. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Resoluciones/RESOLUCI%C3%93N%20NO.%20000161%20DE%202022.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (20 de febrero de 2023). *www.mincit.gov.co*. Retrieved 28 de febrero de 2023, from <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/politica-reindustrializacion-presentacion-a-medios>

Ministerio de Protección Social. (2007). *Decreto número 1500 de 2007*. 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. <https://corponarino.gov.co/expedientes/juridica/2007decreto1500.pdf>

Ministerio de Protección Social. (2011). *Decreto 1880 de 2011* . Por el cual se señalan los requisitos para la comercialización de leche cruda para consumo humano directo en el territorio nacional. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/Decreto-1880-de-2011.pdf>

Ministerio de Transporte. (2022). *Resolución 20223040006915 de 2022*. Por la cual se adopta el Manual de Procedimientos para el Transporte, manejo y movilización de Animales en Pie y se dictan otras disposiciones. <https://fenavi.org/wp-content/uploads/2022/02/RESOLUCION-20223040006915-de-2022.pdf>

Ministerio del Interior. (2022). [www.mininterior.gov.co](https://www.mininterior.gov.co/presidente-gustavo-petro-sanciona-la-ley-de-la-paz-total/). <https://www.mininterior.gov.co/presidente-gustavo-petro-sanciona-la-ley-de-la-paz-total/>

Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (2 ed.). Prentice Hall Inc. [https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso\\_estragetico\\_mintzberg.pdf](https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estragetico_mintzberg.pdf)

OCDE/FAO. (2022). *OCDE-FAO Perspectivas Agrícolas 2022-2031*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/820ef1bb-es.pdf?expires=1684715277&id=id&accname=guest&checksum=1D982D3FBEA1277C7B4606005E23414C>

Olarte Niño, J. C. (2017). *Diseño de la plataforma estratégica organizacional para la asociación de trapiche comunitario de caipal “asocaipal” en el municipio de Villagómez*.

- <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16915/OlarteNi%C3%B1oJudyCatherine2017.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence*. Estados Unidos: HarperCollins publishers inc. <https://handoutset.com/wp-content/uploads/2022/06/In-Search-of-Excellence-Lessons-from-Americas-Best-Run-Companies-Thomas-J.-Peters-Robert-H.-Jr.-Waterman.pdf>
- Portafolio. (2023). Las críticas a medidas que se adoptarán para la exportación de ganado. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/exportacion-de-ganado-desde-colombia-criticas-a-medidas-que-se-implementaran-577715>
- Porter, M. (1996). *Qué es la estrategia*. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Posada Molina, S. (2015). *Planeación estratégica de producción de Masfinca Ganadería; una empresa pecuaria bovina de carne en ciclo completo*. Monografía, Universidad de Medellín, Antioquia. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1270/Planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20de%20producci%C3%B3n%20de%20Masfinca%20Ganader%C3%ADa%20una%20empresa%20pecuaria%20bovina%20de%20carne%20en%20ciclo%20completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Quiceno Ramírez, J. C. (27 de febrero de 2023). ¿Reforma laboral pone en jaque a las pequeñas y medianas empresas? *El Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/reforma-laboral-con-menos-horas-de-trabajo-y-pago-de-festivos-al-100-OE20600608>
- Reynoso Trujillo, S. (junio de 2020). *La agilidad empresarial en un entorno VUCA: la situación de las empresas españolas*. Trabajo de grado.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/37281/La%20agilidad%20empresarial%20en%20un%20entorno%20VUCA.%20La%20situacion%20de%20las%20empresas%20espanolas-%20Reynoso%20Trujillo%2C%20Sofia.pdf?sequence=1>

Santaeulalia, I. (2022). Colombia se enfrenta en 2023 a la desaceleración económica. *El Colombiano*. <https://elpais.com/america-colombia/2022-12-29/colombia-se-enfrenta-en-2023-a-la-desaceleracion-economica.html>

Santos, Á. (2022). El reto tecnológico en la ganadería colombiana. *Agronegocios*. <https://www.agronegocios.co/analisis/andres-santos-3303447/el-reto-tecnologico-en-la-ganaderia-colombiana-3303438>

Semana. (2022). “Colombia es una potencia ganadera”: el gremio celebra el día del ganadero. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/colombia-es-una-potencia-ganadera-el-gremio-celebra-el-dia-del-ganadero/202228/>

Universidad de Buenos Aires. (2013). *Modelo de Alineamiento Organizacional de Harvard Business School*. <http://administracionpersonal3.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/23/2013/07/McKinsey-modelo-7s.pdf>