

**ESTUDIO DE OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS ESTRATÉGICOS
El Caso de la Fundación Jardín Botánico de Cali**

**Organización SOPHIE
Sistema Organizacional de Planeación Holística e Integral de Innovación y
Estrategia**

Daniela Durán Hoyos
Cód. 10206044
Aspirante a grado en Economía y Negocios Internacionales

Universidad ICESI
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Proyecto de Grado
Santiago de Cali
2015

**ESTUDIO DE OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS ESTRATÉGICOS
El Caso de la Fundación Jardín Botánico de Cali**

**Organización SOPHIE
Sistema Organizacional de Planeación Holística e Integral de Innovación y
Estrategia**

Planeación Estrategica para la Fundación Jardín Botánico de Santiago de Cali
Enfoque conceptual: Educación e Innovación
Metodología: Marco Lógico

Daniela Durán Hoyos
Cód. 10206044
Aspirante a grado en Economía y Negocios Internacionales

Héctor Ochoa Díaz Ph.D
Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Tutor Principal PDG

Gloria Arboleda
Directora de la Fundación Jardín Botánico de Cali

Universidad ICESI
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
Proyecto de Grado
Santiago de Cali
2015

RESUMEN

El Jardín Botánico de la ciudad de Cali se presenta como una alternativa de construcción colectiva de imaginarios de conservación y preservación ambiental. Aunque su evolución como centro de investigación, educación y entrenamiento no ha sido el esperado, su proyección comprende la realización de proyectos que involucran a las comunidades y a las organizaciones sociales presentadas, comunmente, como grupos de interés. Aunque en la actualidad el Jardín Botánico de Cali se presenta como un modelo de negocio que carece de reconocimiento colectivo y distinción nacional, si es una alternativa potencial de cultura ciudadana y registro de identidad.

Ahora bien, en cuanto a su historia, es importante destacar que el Jardín Botánico inició operaciones en el año 2001 y fue, como se evidencia en múltiples entrevistas, un sueño para Jorge Orejuela, su fundador. Así, esta organización nació como una fundación de carácter privado, sin ánimo de lucro y orientada a la conservación de la biodiversidad y de las especies nativas del Valle del Cauca. En este sentido, a través de proyectos de investigación e iniciativas de educación, su fundador logró contribuir al desarrollo regional y nacional; materializando, en un Jardín, el concepto de desarrollo sostenible. (Cienciágora, 2008).

Sin embargo, pese a los esfuerzos de Orejuela por convertir al Jardín Botánico en una unidad longeva de conservación ambiental, el modelo de negocio pensado no resultó coherente con las necesidades y requerimientos de la comunidad y del mercado. En este escenario, el aporte continuo de ideas encaminadas a horizontes distantes de los planeados por el fundador generó un contexto insostenible entre este y sus colaboradores. Así, en medio de una contienda conceptual y procedimental, el Jardín Botánico pasa a manos de Gloria Arboleda, su actual directora. Quien desde ese momento es avalada por la junta directa de la fundación.

En consecuencia, desde este nuevo escenario, Arboleda genera un imaginario de prosperidad para el Jardín Botánico desenfocado de las ideas que típicamente son defendidas por biólogos y ambientalistas sin, por supuesto, ir en contravía de las actuaciones fundamentales que le dan a una organización el carácter de Jardín Botánico. En este orden de ideas, la adopción de nuevas estrategias que revitalizaran la concepción de un Jardín Botánico tradicional ha sido la bandera que durante dos años la arquitecta y hoy, directora de la fundación, se ha empeñado por conservar.

Ahora bien, frente a este nuevo contexto, el apoyo intermitente de los organismos gubernamentales y la falta de una estructura administrativa que permita generar un cuerpo estratégico que sea atractivo para los inversionistas privados, han sido los obstáculos más representativos en lo corrido de estos años de nueva dirección.

Derivado de esta problemática se expone este plan estratégico. Proyecto académico que se ha enmarcado en la necesidad real de una organización que hoy, después de la formulación de este análisis, busca el éxito ante diferentes grupos de interés que, en conjunto, representarían el aval que el Jardín necesita.

Desde esta perspectiva, el proceso de planeación estratégica ampliamente descrito por (David, 2013) se configura como el desarrollo académico que más se adapta a la realidad actual de la fundación. Esto, dado que la carente estructura administrativa y estratégica ha fortalecido una dinámica informal de dirección al interior de esta organización. Por este motivo, la evaluación de múltiples variables y la concepción de esta fundación como un sujeto que debe reconocer las oportunidades y amenazas del entorno con miras al fortalecimiento de sus recursos y competencias internas será, en conclusión, el gran aporte de esta investigación al Jardín Botánico de Cali.

Para terminar, es importante destacar que este análisis estratégico se concentrará, en mayor medida, en la evidencia actual de la fundación. En este sentido, aunque se abordan como punto de referencia tres competidores –directo, indirecto y potencial-, el desarrollo del análisis de estos resulta austero, dado que, para la formulación de este proyecto, resultó necesario realizar, con mayor profundidad, una radiografía actual del accionar y el estado del JBC.

Palabras Clave: *Fundación Jardín Botánico, investigación, conservación ambiental, educación, amenazas, competencias, organización, administración y planeación estratégica.*

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	3
INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS	
Introducción.....	8
Justificación.....	10
Objetivos.....	11
Objetivo General	
Objetivos Específicos	
De desarrollo de habilidades y capacidades	
De procedimiento	
MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.....	13
Marco Lógico: Orientación Metodológica.....	13
Planeación Estratégica.....	20
Generalidades.....	20
Términos Clave.....	21
i. Ventaja Competitiva	
ii. Estratega	
iii. Declaración de Misión y Visión	
iv. Oportunidades de Amenazas Externas	
v. Fortalezas y Debilidades Internas	
vi. Objetivos a Largo Plazo	
vii. Objetivos Anuales	
viii. Políticas	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI	
PARTE I	
1. Caracterización de la Organización.....	26
1.1. Generalidades: Fundación Jardín Botánico de Cali.....	26
1.2. Estrategias de Operación Vigentes: Retos y Desafíos.....	28
PARTE II: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL FUTURO DEL JARDÍN BOTÁNICO DE CALI	
1. Declaración de Misión, Visión y Valores de la Organización.....	30
Declaración de Misión	
Declaración de Visión	
Valores Estratégicos	
1.1. Análisis Crítico de la declaración de Misión, Visión y de los Valores de la Organización.....	31
1.2. Análisis Comparativo de la declaración de Misión y Visión.....	33
Organización 1: Jardín Botánico José Celestino Mutis (Bogotá)	
Organización 2: Jardín Botánico de Medellín	

2. Desarrollo del Análisis Externo (El Macroentorno y la Industria)	37
2.1. Análisis del Macroentorno y la Industria.....	37
2.1.1. Análisis de “Atractividad”: Desarrollo de la herramienta PESTAL.....	37
2.1.2. Análisis de “Rentabilidad”: Desarrollo de la herramienta 5 Fuerzas de Porter.....	37
2.1.3. Presentación y Discusión de Resultados.....	39
3. Análisis de la Competencia: Generar una Ventaja Competitiva	42
3.1. Matriz: “Recursos, Capacidades y Competencias Distintivas”.....	43
3.1.1. Presentación y Discusión de Resultados.....	44
3.1.2. Presentación y Discusión de Resultados: Competidor Directo, Indirecto y Potencial.....	45
4. Desarrollo del Análisis Interno: Fundación Jardín Botánico de Cali	48
4.1. Análisis Matriz de Desempeño Interno Fundación Jardín Botánico de Cali..	48
4.1.1. Presentación y Discusión de Resultados.....	50
5. Definición de Objetivos a Largo Plazo Fundación Jardín Botánico de Cali	54
5.1. Matriz DOFA.....	55
5.2. Matriz DOFA Estrategias.....	56
5.3. Mapa Estratégico.....	57
5.4. Balance Score-Card.....	58
5.5. Formulación de Resultados Estratégicos.....	61
Resultado Estratégico 1: Finanzas	
Resultado Estratégico 2: Clientes	
Resultado Estratégico 3: Procesos Internos	
Resultado Estratégico 4: Aprendizaje e Innovación	
6. Guía y Modelo de Innovación para la Fundación Jardín Botánico de Cali	63
6.1. Plan Estratégico de Innovación: Guía Empresarial.....	63
6.2. Plan Estratégico de Innovación: Modelo.....	71
7. Anexos	72
Análisis PESTAL y 5 Fuerzas de Michael Porter.....	73
Análisis Interno: Fundación Jardín Botánico de Cali.....	74
8. Conclusiones	75
9. Bibliografía	77

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis de las herramientas PESTAL y 5 Fuerzas de Porter.....	38
Gráfico 2: Análisis Interno Jardín Botánico de Cali.....	49
Gráfico 3: Modelo de Innovación.....	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz de Marco Lógico Proyecto de Grado.....	16
Tabla 2: Cateogrías y valores absolutos/ponderados análisis externo Jardín Botánico de Cali.....	38
Tabla 3: Matriz de Recursos, Capacidades y Competencias Distintivas.....	43
Tabla 4: Categorías y valores absolutos/ponderados análisis interno Jardín Botánico de Cali.....	48
Tabla 5: Matriz DOFA Jardín Botánico de Cali.....	55
Tabla 6: Matriz DOFA Estrategias Jardín Botánico de Cali.....	56
Tabla 7 Mapa Estratégico Jardín Botánico de Cali.....	57
Tabla 8: Balance Score-Card Jardín Botánico de Cali.....	58
Tabla 9: Análisis PESTAL y 5 Fuerzas de Porter.....	73
Tabla 10: Análisis Interno Jardín Botánico de Cali.....	74

INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Introducción

Dentro de las generalidades conceptuales que enmarcan el emprendimiento, el establecimiento de los pilares funcionales de la organización, se presenta como un ejercicio de aplicación teórica que sugiere el desarrollo de capacidades argumentativas con miras a materializar el quehacer de la organización. En este sentido, la administración estratégica se presenta como una herramienta para formular, de manera clara y consistente, los objetivos y la proyección de una compañía.

En este orden de ideas, los procesos de planeación estratégica que se adelantan al interior de las organizaciones han empezado a configurarse en el mundo empresarial, como un elemento distintivo. Este proceso refleja la construcción de estrategias que soportan las operaciones y las actividades de las diferentes áreas de la organización en consonancia con sus necesidades y con las exigencias del entorno.

En este escenario, es importante que las habilidades y la creatividad de los directivos y empleados de las compañías contemporáneas sean incluidas en el análisis previo, el desarrollo continuo y la evaluación posterior de un plan estratégico. Así pues, generar estrategias implica desarrollar habilidades de reflexión, intuición, creatividad y experiencia. Todo esto, con el objetivo de afrontar las dificultades y aprovechar las oportunidades.

La estrategia entonces, es la herramienta de las organizaciones de hoy para asegurar su supervivencia y lograr conservar la prosperidad y rentabilidad del negocio. Desde esta perspectiva, iniciar un proyecto de emprendimiento con un plan operativo que contemple una declaración adecuada de misión, visión y valores, con un análisis exhaustivo donde se recopile información pertinente acerca de los elementos representativos del macroentorno, de las principales debilidades y fortalezas de la competencia, además de un proceso de generación de estrategias y herramientas de evaluación, con seguridad indicará a la empresa los mecanismos, las prácticas y los procedimientos que se deberán cumplir para el alcance de los objetivos propuestos.

En suma, es importante resaltar que *“la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarios que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como los sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el mercadeo, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (...)”* (David, 2013, p. 5)

Ahora bien, en los siguientes apartados, se presenta el plan estratégico de la Fundación Jardín Botánico de Cali y, antes de continuar, resulta fundamental resaltar que esta planeación fue construida con base en las necesidades y los requerimientos que se observaron al interior de la compañía. Sin embargo, para culminar con éxito este proceso, también fue importante señalar los principales desafíos que propone el entorno en el que se encuentra inmersa la fundación, además de un proceso exhaustivo de recopilación de información relacionada con las metas y las principales actividades y estrategias que la organización deberá poner en marcha.

Para terminar, se ha propuesto como estrategia rectora de este proyecto, la creación de una división organizacional diseñada para el Jardín Botánico. Así, SOPHIE, que traduce, Sistema Organizacional de Planeación Holística e Integral de Innovación y Estrategia, surgió como respuesta a las demandas actuales de la organización y, sobretodo, como un modelo que, se espera, sea logevo dentro de la fundación.

Justificación

Las estrategias que se diseñan, con base en un modelo de negocio particular, deben integrar las necesidades y las oportunidades que, potencialmente, intentará sortear y reconocer una organización. En este sentido, iniciar la operación de una compañía, sin una directriz estratégica, resulta un ejercicio derivado de conocimientos emergentes y transitorios. Desde contexto, la formulación e implementación de este proyecto contribuye a la adopción, por parte de la Fundación Jardín Botánico de Cali, de un marco metodológico y operacional guiado por metas y objetivos establecidos con anterioridad.

Así, el impacto de esta planeación, se podrá evidenciar desde el corto plazo. Esto, dado que los procesos y procedimientos que se empezarán a llevar a cabo al interior de la organización estarán enmarcados en un desarrollo conceptual de ideales que apuntan a la construcción de un modelo de negocio sostenible, innovador y dinámico.

En este orden de ideas, y apelando a lo expuesto por (David, 2013), el proceso de administración estratégica se debe construir con base en la creencia de que las empresas deben monitorear continuamente las tendencias y los eventos internos y externos. Esto, con miras a identificar, oportunamente, cuáles serán los cambios que la organización deberá aplicar. En este sentido, el Jardín Botánico se presenta como un organismo experto en la implementación de planes de acción con miras a generar procesos de adaptación e interpretación del entorno que no deriven en contextos traumáticos para la compañía.

Finalmente, este proyecto se realiza porque existe una creencia transversal en las personas que integran la organización: el Jardín Botánico representa una posibilidad, real y tangible, de trasmisión de conocimiento y de conservación ambiental que se materializa a través del entretenimiento, la investigación y el desarrollo de las comunidades a las que impacta.

Objetivos

Teniendo en cuenta que los objetivos de un proyecto representan la conversión dinámica de las ideas en el plano real, a continuación se presentan los principales objetivos, general y específicos, que se esperan alcanzar con la construcción y validación de este plan estratégico. Ahora bien, resulta importante destacar que estos objetivos se realizaron con base en el enfoque metodológico de Marco Lógico que impera en este proyecto. De este modo, su configuración sintética se deriva de la planeación elocuente del accionar procedimental.

Objetivo General

Contribuir a la sostenibilidad social y económica de la Fundación Jardín Botánico de la ciudad de Cali. En este sentido, se espera desarrollar un Plan Estratégico Organizacional que genere estrategias de acción y reacción que se materialicen en pilares de operación y desarrollo. Todo esto con miras a la búsqueda de un modelo de negocio viable.

Así, se espera que del desarrollo de la planeación estratégica propuesta indique las oportunidades, los riesgos y los desafíos a los que se enfrenta en la actualidad y los que, potencialmente, deberá sortear en el futuro.

Objetivos Específicos

De desarrollo de habilidades y capacidades

Al finalizar este proyecto, los objetivos específicos, en materia de capacidades y habilidades, que se esperan alcanzar son:

- Desarrollar y fortalecer competencias relacionadas con la interpretación de contextos organizacionales externos y con la implementación de mecanismos para identificar oportunidades y amenazas coherentes con las necesidades de las organizaciones.
- Identificar la importancia de las actividades realizadas en cada área funcional de la organización, al tiempo que se reconoce que estas actividades deben ser coherentes con un contexto multidisciplinar de desarrollo y progreso.
- Consolidar e interpretar un conjunto de resultados que, al final, contribuyan a la construcción de estrategias efectivas, diseñadas para solucionar situaciones problemáticas detectadas al interior de las compañías.
- Generar un plan estratégico integral y funcional que cohesione las necesidades de la empresa y las exigencias de los consumidores y el entorno.

De procedimiento

- Definir y caracterizar a la Fundación Jardín Botánico como un modelo de negocio rentable y de impacto social sostenido.
- Reconocer los lineamientos y los pilares estratégicos que soportarán el crecimiento de la organización objeto de estudio.
- Documentar los hallazgos e incentivar la aplicación y desarrollo de conocimiento en la Fundación Jardín Botánico.
- Analizar la percepción del Jardín Botánico de la ciudad de Cali como un centro cultural en el que converge el entretenimiento y el aprendizaje.

MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

Típicamente el marco teórico de una investigación hace referencia a un conjunto de artículos y/o conceptos que soportarán las sentencias que, posteriormente, a lo largo de toda la investigación, se expondrán. Adicionalmente, el soporte teórico asegura que los potenciales lectores comprendan y tengan presente las bases conceptuales más importantes que serán usadas a lo largo del documento.

Según (Alomía Arce, Escallón Santamaría, & Ortegón Mosquera, 2007) *“podemos definir el marco de referencia de un proyecto como el soporte científico de la investigación que permite la relación y articulación de la teoría disponible con sus diferentes elementos y variables, con la identificación, metodología de trabajo, solución o mejoramiento del objeto de estudio. Es el respaldo técnico que tiene el proyecto y puede conducir a reformularlo, cuestionarlo o cambiarlo”*. En este sentido, organizar y seleccionar adecuadamente las fuentes que se exponen en una investigación es una práctica que habitualmente es contemplada en la administración de proyectos.

Pese a lo anterior, este documento presentará un marco conceptual que apela a la orientación metodológica que se usará, a los elementos principales expuestos por (David, 2013) frente a la planeación estratégica y al planteamiento de teorías relacionadas con la constitución de jardines botánicos y sus respectivos ejemplos. En este sentido, en esta sección de marco teórico no se pretende contrastar o exponer diferentes teorías; ejercicio que, finalmente propende establecer la vertiente conceptual más adecuada para el tema propuesto. En contraste, se busca orientar al lector frente a los diferentes conceptos y herramientas teóricas que serán usadas a lo largo de este análisis.

Marco Lógico: Orientación Metodológica

Para empezar, es importante resaltar que la metodología de un proyecto se define como un conjunto de procedimientos para lograr los objetivos expuestos de manera precisa y oportuna. En este orden de ideas, la orientación metodológica es una herramienta conceptual que permite al investigador definir la manera cómo logrará los objetivos y, finalmente, cómo dará solución al problema planteado. En particular, establecer una metodología rectora de investigación permite identificar las actividades que deben realizarse para completar un proyecto y cumplir con las expectativas establecidas. (Alomía Arce, Escallón Santamaría, & Ortegón Mosquera, 2007).

Ahora bien, para la investigación vigente, la metodología que se usará será la orientación metodológica de *Marco Lógico*. A través de esta, se expondrán las diferentes actividades y procesos que serán necesarios para culminar la planeación

estratégica del Jardín Botánico de la ciudad de Cali. A continuación, se establecen los principios conceptuales que soportan esta metodología.

Según (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005) el objetivo principal de esta metodología es *“(...) brindar una estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto. Adicionalmente, puede utilizarse en todas las etapas de preparación del proyecto: programación, identificación, orientación, análisis, presentación ante los comités de revisión, ejecución y evaluación (...)”*.

Además de lo anterior, en el documento oficial de la CEPAL (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005), se plantea que este método fue elaborado gracias a la identificación de problemáticas reconocidas popularmente en diferentes proyectos de investigación. Entre las que se encontraban la planificación de proyectos orientados a satisfacer múltiples objetivos y actividades poco relacionados entre sí; la inadecuada ejecución de proyectos que, a su vez, se evidenciaban como poco coherentes con los objetivos y actividades planteadas al inicio y la confusión que se presentaba en cuanto a la manera como se evidenciaría el proyecto al final de su ejecución.

Desde este contexto, además de los problemas que intenta resolver la metodología de marco lógico, de este enfoque metodológico también se derivan múltiples ventajas ampliamente reconocidas en el escenario académico.

En este orden de ideas, este enfoque aporta una terminología uniforme que facilita la comunicación y que sirve para reducir ambigüedades; aporta un formato para llegar a acuerdos precisos acerca de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los diferentes actores relacionados con el proyectos; suministra un temario analítico común que pueden utilizar los involucrados, los consultores y el equipo del proyecto para elaborar tanto el proyecto como el informe del proyecto, como también para la interpretación de este; enfoca el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede acortar documentos del proyecto en forma considerable; suministra información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto; suministra información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto y, finalmente, proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un proyecto.

(Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005)

Conforme a lo anterior, esta metodología propone que al abordar una investigación resulta fundamental ejecutar dos etapas. Las cuales deberán desarrollarse en las fases de identificación y diseño del proyecto. En síntesis, la primera etapa comprende la identificación del problema y el reconocimiento de alternativas de solución. En esta etapa se deberá analizar la situación existente para crear una visión de la situación

deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. Por otro lado, la segunda etapa, comprende la fase de planificación. En esta, la idea del proyecto cobra vida y se traduce en un plan operativo, sujeto a actividades ligadas a un cronograma definido teniendo en cuenta los recursos con los que se cuentan.

En consonancia con lo anterior el documento de la CEPAL (Ortegón, Pacheco, & Prieto, 2005) contempla que posterior al análisis del problema, de los involucrados, de la jerarquía de objetivos y de la selección de una estrategia de implementación óptima, se generará el primer *input*: la matriz de marco lógico. Esta matriz tiene como fin último presentar un resumen frente a lo que el proyecto pretende alcanzar y cómo lo hará; cuáles serán los supuesto claves y cómo los insumos y productos del proyectos serán evaluados. Además, establece que “ (...) *la Metodología Marco Lógico es una <<ayuda para pensar>> y no un sustituto para el análisis creativo, es un instrumento que ayuda a dicho análisis y permite presentar sucintamente diferentes aspectos del proyecto y acompaña como guía, toda la evaluación de una intervención; sea ésta, proyecto o programa (...)*”.

A continuación se presenta la matriz de marco lógico diseñada para la ejecución de la planeación estratégica de la Fundación Jardín Botánico de la ciudad de Cali. Además de esto, es importante tener presente que de esta matriz se derivan los objetivos –tanto general como específicos- que se han presentado en los apartados anteriores de este documento, el eje temático expuesto y las actividades propuestas para lograr el cumplimiento de las expectativas.

UNIVERSIDAD ICESI
 FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
 MATRIZ DE MARCO LÓGICO PROYECTO DE GRADO
“Estudio de oportunidades y desafíos Estratégicos: El caso del Jardín Botánico de Cali”
 Santiago de Cali, 2015

Responsable: Daniela Durán Hoyos
Programa: Economía y Negocios Internacionales.

Tutor: Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO <i>“Estudio de oportunidades y desafíos estratégicos: El caso del Jardín Botánico de Santiago de Cali”</i>			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p style="text-align: center;">FIN DEL PROYECTO</p> <p>Contribuir a la sostenibilidad social y económica de la Fundación Jardín Botánico de la ciudad de Cali.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <u>1. Porcentaje de variación de ingresos totales.</u> <u>2. Porcentaje de ingresos obtenidos por las ventas de productos y servicios.</u> 	<p><u>Publicación</u></p>	
<p style="text-align: center;">PROPÓSITO</p> <p>Desarrollar un plan estratégico organizacional para el Jardín Botánico de Cali que genere estrategias de acción y reacción, para ser aplicadas por la organización en la búsqueda de un modelo de negocio viable.</p>	<p><u>Plan estratégico desarrollado.</u> El desarrollo del plan estratégico organizacional deberá indicar las oportunidades, riesgos y desafíos a los que se enfrenta la organización.</p>	<p><u>Documentos del Proyecto</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación del documento. • Adopción por parte del Jardín Botánico de la estrategia desarrollada.
<p style="text-align: center;">COMPONENTES/PRODUCTOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marco Teórico realizado como base para la planeación estratégica. 2. Caracterización establecida del Jardín Botánico de la ciudad de Cali. 3. Desarrollo del plan estratégico: Estrategias formuladas. 	<ol style="list-style-type: none"> <u>1. Marco Teórico realizado.</u> (Teniendo en cuenta las principales teorías de planeación estratégica y la forma cómo se ha estructurado el modelo de negocio de Jardines Botánicos en el país y en el mundo.) 	<p><u>Documentos del proyecto</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de los documentos y la información histórica del funcionamiento del Jardín Botánico. • Disponibilidad de las personas que trabajan en

<p>4. Documentos escritos.</p>	<p>2. <u>Caracterización establecida del Jardín Botánico de la ciudad de Cali.</u> (Historia; retos y desafíos a lo largo del tiempo; orientación estratégica; y caracterización del modelo de negocio).</p> <p>3. <u>Plan estratégico realizado: Formulación de Estrategias.</u></p> <p>4. <u>Documento escrito redactado y revisado.</u></p>		<p>la organización.</p>
<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES</p> <p>1. Marco Teórico</p> <p>1.1.Consulta de bases de datos relacionadas con estrategia organizacional. En particular, búsqueda de documentos que hagan referencia a teorías de planeación estratégica y desarrollo de modelos de negocio.</p> <p>1.2.Consulta de los principales casos de desarrollo de Jardines Botánicos en Colombia (Jardín Botánico de Bogotá y de Medellín).</p> <p>1.3.Análisis de diferentes modelos de planeación estratégica.</p> <p>1.4.Selección de las herramientas, avaladas por la teoría, para la realización del plan estratégico organizacional del Jardín Botánico de de Cali.</p> <p>2. Caracterización del Jardín Botánico de la ciudad de Cali.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Revisar cronograma</u></p>	<p style="text-align: center;"><u>Cronograma</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de los documentos y la información histórica del funcionamiento del Jardín Botánico. • Disponibilidad de las personas que trabajan en la organización.

<p>2.1. Búsqueda de información relacionada con la historia y la forma como hasta el momento ha funcionado el Jardín Botánico de la ciudad de Cali.</p> <p>2.2. Reconocimiento de las principales estrategias (incluso las de naturaleza empírica) que han sido desarrolladas y aplicadas en el caso del Jardín Botánico de la ciudad de Cali.</p> <p>2.3. Identificación de las dificultades, los retos y los aciertos que han marcado el desarrollo y la administración del Jardín Botánico de la ciudad de Cali.</p> <p>3. Desarrollo del plan estratégico: Formulación de Estrategias.</p> <p>3.1. Declaración de la visión, la misión y los valores organizacionales del Jardín Botánico de la ciudad de Cali.</p> <p>3.2. Desarrollo del análisis externo (Análisis del macroentorno y el sector).</p> <p>3.3. Desarrollo del análisis interno (Organización: “Fundación Jardín Botánico de Cali”).</p> <p>3.4. Definición de objetivos a largo plazo para la organización.</p> <p>3.5. Formulación de resultados estratégicos finales.</p> <p>4. Documentos escritos.</p>			
--	--	--	--

<p>4.1.Elaboración del documento “Plan estratégico del Jardín Botánico de la ciudad de Cali”.</p> <p>4.2.Elaboración del documento de proyecto de grado.</p>			
--	--	--	--

Tabla 1: Matriz de Marco Lógico Proyecto de Grado

Planeación Estratégica

Generalidades

A continuación se expondrán los principales conceptos relacionados con un proceso de planeación estratégica. La teoría y términos utilizados han sido consultados de la decimocuarta edición de la obra *Conceptos de Administración Estratégica* (David, 2013). Por este motivo, encontrarán a lo largo del siguiente apartado múltiples definiciones citadas de forma directa o indirecta.

Para empezar, es importante resaltar que en la construcción de un modelo de negocio, poco veces es usual reconocer planeaciones estratégicas que enmarquen las operaciones y soporten las decisiones de las partes interesadas e involucradas en el negocio. En este sentido, popularmente es frecuente observar exitosas organizaciones que iniciaron su quehacer con base en intuiciones conceptuales y experiencias anteriores. Elementos de constitución que aunque válidos, generan compañías desprovistas de estrategias rectoras derivadas del reconocimiento de las oportunidades y las amenazas propuestas por el entorno.

En este orden de ideas, la administración estratégica, según (David, 2013) es definida como *“(...) el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que una empresa alcance sus objetivos (...)”*. En otras palabras, a través de la administración estratégica se logra orientar los esfuerzos en materia de administración, mercadeo, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación e informática en la organización. Así, la administración estratégica busca generar un escenario dinámico en donde sea posible identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Esto con miras a generar estrategias con miras a la explotación y el aprovechamiento de las primeras y la formulación de planes de contingencia para enfrentar las segundas.

Con base en lo anterior, el proceso de administración estratégica *“(...) puede describirse como un método objetivo, lógico y sistemática para tomar decisiones empresariales importantes. Su finalidad es organizar la información cualitativa y cuantitativa de manera tal que sea posible tomar decisiones efectiva en condiciones de incertidumbre. Sin embargo, la administración estratégica no es una ciencia pura que se adapte a un modelo sencillo o sistemático (...)”* (David, 2013).

En este sentido, (David, 2013) ha establecido un modelo de administración estratégica. El cual contempla diferentes etapas que involucran todas las áreas funcionales de la organización. Es importante tener en cuenta que algunas de estas fases se evidenciarán a lo largo de este documento. Sin embargo, algunas otras sólo podrán

observarse en la etapa de implementación y desarrollo del proyecto en el Jardín Botánico de Cali.

Términos Clave de la Administración Estratégica

A continuación se establecen los conceptos principales que deberán tenerse en cuenta en el momento de abordar la realización y comprensión de un plan estratégico. De nuevo, resulta importante resaltar que las sentencias contempladas a continuación han sido tomadas de lo expuesto por (David, 2013).

i. Ventaja Competitiva.

Habitualmente, las organizaciones buscan destacarse en el mercado al que pertenece su oferta. Sin embargo, en ocasiones su enfoque competitivo no logra generar una ventaja evidente. En particular, *“(...) la ventaja competitiva es cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. En otras palabras, esta ventaja hace referencia a la capacidad que tiene una organización de hacer algo que las empresas rivales no pueden o de tener algo que sus rivales desean y no logran obtener (...)”* (David, 2013).

Ahora bien, alcanzar ventaja competitiva en uno o varios procesos que se realizan en la organización no genera, en algunas ocasiones, una dificultad real. En contraste, mantener dicha ventaja es el verdadero reto. Para lograr esto último, las organizaciones deberían generar una conciencia de adaptación continua que le permita mantener el equilibrio aún cuando se enfrente a los, en ocasiones, impredecibles cambios derivados de las tendencias y acontecimientos externos y las modificaciones de las capacidades, competencias y recursos internos.

Adicional a lo anterior, las compañías también deberían contemplar una efectiva formulación, implementación y evaluación de estrategias que generen una visión positiva de los cambios y del proceso de adaptación. Todo esto con miras a generar un escenario en el que los cambios y modificaciones tanto externas como internas sean vistos como oportunidades de progreso y evolución y no como contextos de pánico y toma de decisiones de presión.

ii. Estratega.

Habitualmente, los estrategas son vistos como los responsables de las situaciones de éxito o fracaso al interior de las organizaciones. En particular, son conocidos como los CEO, los presidentes o dueños de las compañías. Estos personajes, se presentan

como líderes y formadores de talento, al tiempo que son las figuras más reconocidas de la organización debido a su amplia capacidad de recabar, analizar y organizar la información expuesta en el exterior e interior de la empresa. “(...) *los estrategas observan las tendencias competitivas y de la industria, desarrollan modelos predictivos y analizan escerios al tiempo que evalúan el desempeño corporativo. Todo esto con miras a reconocer las oportunidades en los mercados emergentes, a identificar las amenazas que sugieren los nuevos negocios y al desarrollo de planes de acción creativos (...)*” (David, 2013).

Para terminar, las personas que son reconocidas como estrategas se diferencian de los demás gracias a sus actitudes, valores, ética, disposición para asumir riesgos y por su preocupación evidente por la responsabilidad social que sugiere cualquier operación organizacional. En suma, los estrategas representan perfiles cargados con un alto nivel de estilo generencial y de liderazgo.

iii. Estrategias.

Según lo expuesto por (David, 2013) las estrategias representan medio a través de los cuales será posible alcanzar los objetivos propuestos. En general, las estrategias plantean rutas de acción que, de ser seguidas correctamente, llevarán a la organización a materializar una meta propuesta. Sin embargo, es importante tener presente que las estrategias, vistas como posibles cursos de acción, necesitan estar soportadas por un proceso de toma de decisiones dinámico y la disponibilidad de un alto nivel de recursos de la organización.

iv. Declaración de Misión y Visión

Aunque en apartados posteriores de este documento se expondrán definiciones de misión y visión coherentes con el ejercicio práctico que sugiere esta investigación, a continuación se establece una noción que será útil para orientar al lector.

Ahora bien, según (David, 2013) la declaración de misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que define el quehacer de un aorganización y que, la diferencia de otras compañías o modelos de negocio similares. Adicionalmente, la misión se presenta como una sentencia que define el alcance de las operaciones de una empresa en términos de la oferta –producto y/o servicio- y del mercado. En términos generales, la declaración de misión deberá responder a la pregunta *¿Cuál es nuestro negocio?* y, simultáneamente deberá describir los valores y prioridades para una organización. Lo que implica, en suma, que la misión representa un recordatorio para los empleados del por qué existe la organización a la que pertenecen.

Por otro lado, la visión corresponde a la expectativa del futuro de las operaciones de la organización. En otras palabras, esta declaración deberá responder a la pregunta *¿En qué nos queremos convertir?*. Aunque existen ejemplos de visiones que apelan a sentencias que describen, a través de hechos y fechas, las metas que deberá alcanzar la compañía, existen otras que además de lo anterior, logran inspirar a sus colaboradores y orientarlos hacia la consecución de las metas y logros propuestos.

En general, según la administración estratégica, el planteamiento de una misión y visión coherentes con la realidad de la organización y el futuro esperado de la misma en la que se logre develar los elementos principales en cuanto a mercado, público y valores a los que le apuesta la empresa es el paso inicial para completar un proceso de planeación estratégica.

v. Oportunidades y amenazas externas.

En general, uno de los fundamentos que justifica la aplicación de la administración estratégica en las organizaciones está relacionado con el impacto que esta práctica tiene sobre la forma en la que la compañía comprende las oportunidades externas e intenta, a su vez, reducir el impacto de las amenazas externas. En este orden de ideas, el proceso de identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas que propone el entorno en el cual se encuentra una organización sugiere la configuración de posibles estrategias a través de las cuales será posible reaccionar ante las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo planteado en la teoría, las oportunidades y amenazas externas se refieren a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar de modo significativo a una organización en el futuro. En suma, las oportunidades y amenazas están fuera del control de una empresa, de ahí el uso de la palabra externas. Entre las oportunidades y amenazas más comunes a las que se enfrenta una compañía se contemplan la disponibilidad de capital, la postura ecológica de muchos consumidores, las nuevas tendencias de mercadeo en internet, el aumento de los precios, entre otros.

(David, 2013)

vi. Fortalezas y debilidades internas.

Según lo expuesto por (David, 2013) las fortalezas y debilidades internas de una organización son aquellos elementos o actividades que una compañía puede controlar y cuyo resultado es muy bueno o muy malo. En este sentido y teniendo en cuenta su carácter de interno, estas actividades están relacionadas con dificultades u oportunidades en las áreas de mercadeo, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y/o desarrollo. Ahora bien, “(...) *la deficiencia o superioridad relativa constituye una información importante. Las fortalezas y debilidades también pueden depender de los elementos propios de la empresa y no sólo de su desempeño, además de depender de los objetivos propios de la organización (...)*” (David, 2013).

Frente a lo anterior, es importante tener en cuenta que las fortalezas y debilidades internas, en parte, son determinadas por la evidencia de las mismas en un contexto competitivo. En otras palabras, la relatividad de lo bueno o lo malo depende de que tan bien o mal la competencia realice una actividad frente a lo que se realiza en la empresa objeto de estudio. Esto último genera una necesidad constante de análisis de competencia; no sólo para rastrear el accionar del rival, sino también para reconocer cuáles actividades pueden mejorarse o reformularse al interior de la organización.

vii. Objetivos a Largo Plazo.

Ahora bien, en cuanto a los objetivos de largo plazo resulta fundamental indicar que estos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. Además, las organizaciones deben recordar que identificar y reconocer objetivos alcanzables en un plazo superior a un año implica un proceso de análisis y comprensión situacional que genera, al final un escenario de autoevaluación que coincidirá con la promoción de espacios de sinergia y coordinación al interior de la organización.

viii. Objetivos Anuales.

(David, 2013) indica que los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. En otras palabras, son horizontes intermedios que permitirán completar actividades necesarias con miras a materializar los propósitos que abarcan un tiempo mayor. Al igual que estos últimos, los objetivos anuales debe ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En suma, para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales.

ix. Políticas.

Para terminar, las políticas son los medios para alcanzar los objetivos anuales. En general, consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas, en conclusión, permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Fundación Jardín Botánico de Cali

PARTE I

1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. Generalidades: Fundación Jardín Botánico de Cali

En un mundo cada día más urbanizado y alejado de la naturaleza, los jardines botánicos ofrecen espacios verdes; donde el visitante puede sentirse cómodo y tranquilo; donde es posible encontrar sano espacimientoy diversión alternativa, alejados de la rutina y de los afanes del día. Son lugares para aprender y tomar conciencia del mundo que nos rodea y de la estrecha interrelación que nos une.

Según (Orejuela Gartner, 2009), fundador del Jardín Botánico de Cali, los jardines botánicos son organizaciones en las que sus objetivos de operación deben responder a su misión principal: contribuir al conocimiento, la conservación, la valoración y el aprovechamiento de la diversidad vegetal (Ley 299,1996). En este sentido, el Jardín Botánico de Cali fue fundado bajo un modelo de organización colaborativa en donde la recreación, investigación y preservación fueron los pilares de su construcción y funcionamiento.

Así, maximizar la calidad de vida de la comunidades que frecuentaban el jardín botánico era una premisa que se soportaba en la reconciliación entre la naturaleza y los intereses humanos. Pese a lo anterior, Orejuela concibió el Jardín Botánico de Cali al margen de las tendencias innovadoras del mercado, cuestión que, al paso de los años, generó un contexto insostenible para la fundación.

En particular, el Jardín Botánico inició operaciones en el año 2001 y fue la respuesta a la necesidad que identificaron un grupo de ambientalistas y académicos de la ciudad, entre ellos, Jorge Orejuela. Frente a esto y posterior al diseño de una propuesta formal que diera vida al Jardín Botánico de la ciudad de Cali -financiada por el DAGMA-, el grupo de ambientalistas, liderado por Orejuela, empezaron a reconocer el lugar ideal para albergar su propuesta. *“(..).Después de trasegar por varios lugares, finalmente se encontró en la EPSA (Empresa de Energía del Pacífico), la fuerza y el apoyo necesarios para hacer realidad aquel sueño de ciudad, contando siempre con el respaldo de la Universidad Autónoma de Occidente. Así, en diciembre de 2002 EPSA le entregó a la Fundación, en calidad de comodato, uno de los rincones más hermosos de la ciudad; un predio de doce hectáreas, con uno de los últimos reductos de bosque seco tropical (el que antes llenaba el Valle del Río Cauca) bañado por las aguas todavía puras del Río Cali en su cuenca media (...)”* (Cucalón Herrera & Palomino Cardozo, 2012).

Con el apoyo financiero del DAGMA, el Jardín Botánico empezó a constituirse como un organismo de educación y preservación ambiental. En su interior, empezaron a adecuarse las instalaciones necesarias para atender a los visitantes extranjeros y de la región. Finalmente el 11 de febrero de 2005 el JBC¹ abrió sus puertas al público. (Cucalón Herrera & Palomino Cardozo, 2012)

De este modo, la organización nació como una fundación de carácter privado, sin ánimo de lucro y orientada a la conservación de la biodiversidad y de las especies nativas del Valle del Cauca; en particular, del bosque seco tropical, especie *in situ* de la región. En este sentido, a través de proyectos de investigación e iniciativas de educación, su fundador logró contribuir al desarrollo regional y nacional; materializando, en un Jardín, el concepto de desarrollo sostenible. (Cienciágora, 2008).

Sin embargo y pese a los esfuerzos de Orejuela por convertir al Jardín Botánico en una unidad longeva de preservación y conservación ambiental, el modelo de negocio pensado no resultó coherente con las necesidades y requerimientos de la comunidad y del mercado. En este escenario, el aporte continuo de ideas encaminadas a horizontes distantes de los planeados por el fundador generó un contexto insostenible entre este y sus colaboradores. Así, en medio de una contienda conceptual y procedimental, el Jardín Botánico pasa a manos de Gloria Arboleda, su actual directora. Quien desde ese momento es avalada por la junta directa de la fundación.

En consecuencia, desde este nuevo escenario, Arboleda genera un imaginario de prosperidad para el Jardín Botánico desenfocado de las ideas que típicamente son defendidas por biólogos y ambientalistas sin, por supuesto, ir en contravía de las actuaciones fundamentales que le dan a una organización el carácter de Jardín Botánico. En este orden de ideas, la adopción de nuevas estrategias que revitalizaran la concepción de un Jardín Botánico tradicional, ha sido la bandera que durante los últimos dos años la arquitecta y hoy, directora de la fundación, se ha empeñado por conservar.

Ahora bien, frente a este nuevo contexto, el apoyo intermitente de los organismos gubernamentales y la falta de una estructura administrativa que permita generar un cuerpo estratégico que sea atractivo para los inversionistas privados, han sido los obstáculos más representativos en lo corrido de estos años de nueva dirección.

¹ **JBC**: Manera de sencilla de mencionar al *Jardín Botánico de Cali*

1.2. Estrategias de Operación Vigentes: Retos y Desafíos.

Gracias al apoyo de entidades gubernamentales y privadas como la CVC, el DAGMA y EPISA, Gloria Arboleda ha logrado sostener el JBC. Sin embargo, su visión de futuro y sus retadoras propuestas se han quedado en el papel ante la difícil situación económica de la fundación. Sin afirmar que el Jardín Botánico no opera en la actualidad, su funcionamiento ha estado sujeto a la visita de los colegios de la ciudad y de la región. Lo que ha generado que sólo una fracción del público objetivo viva la experiencia que ofrece.

Gloria Arboleda, junto a su equipo de trabajo ha concebido esta etapa del Jardín como una fase de crecimiento. En la que las estrategias deberán diseñarse con miras a la promoción del JBC como una organización innovadora, orientada a la educación de las comunidades y a la conservación ambiental. Así, la operación vigente del Jardín esta sujeta a la disponibilidad de la policía de la zona y de su coincidencia con las visitas programas por las instituciones educativas. Esta dinámica pone en evidencia la carencia de seguridad exclusiva para la organización. Lo que además, pone sobre la mesa la restricción en cuanto a horarios y disponibilidad que puede ofrecer la fundación.

Por otro lado, es importante resaltar que el JBC ha participado en diversos convenios que le han permitido asegurar la afluencia mínima de personas para responder a los compromisos financieros. En este orden de ideas, Arboleda orienta gran parte de sus energías en dar seguimiento a convocatorias u ofrecimientos gubernamentales que le permitan dar continuidad al proyecto que lidera. Un ejemplo de esto, es la reciente alianza entre el JBC y el Zoológico de Cali. La cuál consiste en involucrar dos servicios en la compra de una sólo boleta. Así, cuando las personas acceden a la boleta del Zoológico, simultáneamente, podían vivir la experiencia del Jardín. Como estas, otras alianzas han permitido que las ideas de progreso y renovación planeadas por Gloria Arboleda y su equipo de trabajo salgan a vante en medio de un contexto de inestabilidad e insertidumbre.

Para terminar resulta importante destacar el papel de los centros de educación superior en el mantenimiento del Jardín Botánico como un centro de educación, investigación y entretenimiento. En particular, gracias a los proyectos realizados por los estudiantes de la Universidad ICESI de Cali, son muchas las actividades que se han incluido en la experiencia que el Jardín brinda a sus visitantes. Adicionalmente, estos proyectos han subsanado la necesidad de creación y construcción de planes que concilien el entretenimiento, la investigación y la conservación ambiental.

Ante este panorama, se hace evidente la necesidad de generar una estrategia que presente al JBC como la mejor alternativa para que las grandes y medianas empresas del país inviertan parte de su capital en los proyectos gestados por y para el JBC. Cuestión que les permitiría, por otro lado, amortizar una fracción de los impuestos obligatorios. Adicionalmente, la participación privada en la fundación podría ser parte de las actividades que las empresas deben realizar como contribución a la responsabilidad social exigida por el gobierno. Para esto, en la actualidad, se está empezando un proceso de planeación en el que se espera que grandes empresarios de la región puedan vicularse al Jardín.

PARTE II

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA EL FUTURO DEL JARDÍN BOTÁNICO DE CALI

“La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.” (David, 2013, pág. 5).

1. DECLARACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ORGANIZACIÓN

DECLARACIÓN DE MISIÓN – FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI

La Fundación Jardín Botánico de Cali **conserva y promueve la investigación de los ecosistemas del Valle del Cauca. Con énfasis en el Bosque Seco Tropical. Nuestros esfuerzos apuntan hacia la transformación de prácticas culturales, a través de la educación para el fortalecimiento de la identidad con nuestra biodiversidad**

DECLARACIÓN DE VISIÓN – FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI

Para el año 2020, la Fundación Jardín Botánico de Cali será **un referente a nivel nacional de conservación del Bosque Seco Tropical y de los ecosistemas propios del Valle del Cauca. Además, será un centro de innovación científica y educativa. En consonancia, lograremos que la comunidad del Valle del Cauca reconozca la importancia de proteger su biodiversidad y consolidarnos como gestores de la renaturalización de Cali.**

Además, para el 2020 esperamos impactar, al menos, la mitad de las instituciones de educación pública y un 10% de las privadas de Cali y contribuir al desarrollo y mejoramiento del bienestar de la comunidad del entorno inmediato del JBC. Por otro lado, establecer 10 convenios marco con entidades y organizaciones de la región y propagar el 50% de las especies vulnerables con miras a su conservación y protección. Finalmente para ese momento, esperamos generar la totalidad de ingresos para la sostenibilidad del Jardín.

VALORES ESTRATÉGICOS – FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI

Las operaciones y actividades de la Fundación Jardín Botánico de la ciudad de Cali estarán regidas por:

- **Liderazgo:** El reto es ser una organización líder en la conservación de la biodiversidad del Valle del Cauca. Además de ser reconocida por el diseño de

programas de educación e investigación que concilian el entretenimiento y la transformación de prácticas culturales.

- **Trabajo en equipo e integridad en las operaciones organizacionales**, configurando una cadena de valor continua en la que el usuario y los colaboradores sean protagonistas y participantes activos.
- **Compromiso, calidad y alto desempeño en el servicio ofrecido.**
- **Creatividad e innovación** como herramientas para transmisión efectiva de valor a través de una experiencia de educación, conservación e investigación.
- **Responsabilidad ambiental.**
- **Calidad humana, capacidad de reacción y autonomía.**
- **Entusiasmo por lograr las metas propuestas.**

1.1. Análisis crítico de la declaración de Misión, Visión y Valores de la organización.

La Misión de la Fundación Jardín Botánico de Cali refleja los aspectos más relevantes que debe contener una declaración de misión organizacional y, en particular, los componentes esenciales que la caracterizan como Jardín Botánico. En este sentido, la misión propuesta representa las expectativas y las operaciones de la empresa en términos de eficiencia, innovación, calidad y conservación del medio ambiente, en general; y del Bosque Seco Tropical, en particular. De este modo, se logra describir satisfactoriamente las labores de la organización y la dinámica de su unidad de negocio. Adicionalmente, teniendo en cuenta las cualidades mencionadas, en esta misión también se logra proporcionar y exponer a los consumidores los pilares que soportarán el servicio ofrecido por la fundación, criterios base para asignar los recursos de forma eficiente y sostenible.

Asimismo, los elementos expuestos en esta proposición, se configuran como la base para generar estrategias y planes con miras a ofrecer un servicio que le brinde valor agregado a los clientes, tanto nacionales como extranjeros. La misión es entonces, una manifestación duradera del propósito de la organización, que diferencia a la Fundación Jardín Botánico de la ciudad de Cali de otras organizaciones similares. Esto, gracias a la construcción de una experiencia de investigación, conservación y educación sostenible, inspiradora e innovadora.

De esta manera, la misión de la Fundación Jardín Botánico de la ciudad de Cali expresa, entre líneas, la ventaja competitiva y diferenciadora que se deriva de sus esfuerzos por consolidar programas de educación innovadores a favor de la conservación ambiental. Así, Bajo estas condiciones, la creatividad, la calidad, la educación y la innovación, son cuestiones que constituyen la razón de ser de esta organización y que definen el objetivo de la misma.

La visión de la Fundación Jardín Botánico de Cali es una evidente proposición de largo plazo que pretende emocionar, promover el compromiso ambiental, social y cultural con la comunidad y su entorno, además de comunicar las oportunidades a aprovechar y los objetivos por alcanzar en el futuro.

Bajo estas condiciones, esta visión indica satisfactoriamente en qué quiere convertirse la fundación en un par de años, *“Para el año 2020, la Fundación Jardín Botánico de Cali será un referente a nivel nacional de conservación del Bosque Seco Tropical y de los ecosistemas propios del Valle del Cauca. Además, será un centro de innovación científica y educativa. En consonancia, lograremos que la comunidad del Valle del Cauca reconozca la importancia de proteger su biodiversidad y consolidarnos como gestores de la renaturalización de Cali (...)”* (Durán Hoyos, 2015) y expresa el claro propósito de crecimiento continuado a través de la transmisión efectiva de una experiencia de conservación ambiental plagada de emociones positivas que soportarán las labores de investigación y educación.

Los valores estratégicos de la Fundación Jardín Botánico de Cali son la base para el funcionamiento y los pasos preliminares para alcanzar el éxito y progreso que pretende la fundación. En esta medida, los valores hacen parte de la cultura de la organización y se configuran como un elemento determinante en el desarrollo de un modelo de negocio sólido y prometedor.

Así pues, los valores organizacionales son la declaración explícita del compromiso y las prioridades que regirán las operaciones al interior de la organización, compromisos que a su vez, soportarán la promesa de valor que el JBC ha expuesto a sus consumidores.

En este sentido, los valores hacen parte de un conjunto de herramientas clave para lograr una diferenciación efectiva frente a la propuesta de la competencia y se convierten en un compromiso directo entre la labor de sus miembros y los objetivos de la misma.

Finalmente, como es explícito en esta declaración, el liderazgo y el trabajo en equipo son pilares importantes para alcanzar aquel ideal de prosperidad y reconocimiento. De forma análoga, la propuesta de la organización se establece en un escenario real, bajo la convicción de la necesidad de configurar un proceso de reconciliación entre la sociedad y el medio ambiente, factor que propende la difusión de una cultura sostenible y consciente del uso y cuidado de la biodiversidad propia del Valle del Cauca.

1.2. Análisis comparativo de la declaración de Misión, Visión y Valores de la organización.

Con el objetivo de establecer un punto de referencia para evaluar y analizar el impacto de las declaraciones de misión y visión, a continuación se exponen dos ejemplos de empresas que también han contemplado la formulación de estos elementos organizacionales. Posteriormente, se realizará un análisis relativo de las sentencias del JBC frente a las propuestas por las otras organizaciones.

Con esto se pretende evidenciar la manera como empresas competidores orientan sus declaraciones de misión y visión y evaluar, adicionalmente, qué tan dísimil o similar resulta la de la organización objeto de estudio.

ORGANIZACIÓN 1: JARDÍN BOTÁNICO JOSÉ CELESTINO MUTIS (BOGOTÁ)

DECLARACIÓN DE MISIÓN

“El Jardín Botánico es el Centro de Investigación y Desarrollo Científico con énfasis en ecosistemas altoandinos y de páramo, que contribuye a la conservación de la flora del Distrito Capital, a la sostenibilidad ambiental de su territorio y al aprovechamiento de su patrimonio genético mediante la investigación científica, la transferencia tecnológica y la educación ambiental” (Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis).

DECLARACIÓN DE VISIÓN

“En 2016 el Jardín Botánico José Celestino Mutis será reconocido nacional e internacionalmente como un centro de investigación científica articulado con universidades y centros de investigación a nivel internacional que aplica los resultados con beneficio social, logrando que la población aumente su capacidad para hacer un uso sostenible de la diversidad vegetal y generando opciones para alcanzar los beneficios del desarrollo humano sostenible. De esta manera los habitantes podrán valorar la biodiversidad como un soporte para la vida y se podrán comprometer con la conservación de la misma”. (Jardín Botánico José Celestino Mutis).

ORGANIZACIÓN 2: JARDÍN BOTÁNICO DE MEDELLÍN

DECLARACIÓN DE MISIÓN

*“El Jardín Botánico de Medellín **investiga y promueve la conservación de la biodiversidad colombiana con énfasis en la flora de la región. Educa en una relación de respeto entre las personas y el ambiente. Es centro de conocimiento, patrimonio natural y espacio para el encuentro ciudadano**”* (Jardín Botánico de Medellín).

DECLARACIÓN DE VISIÓN

*“Al 2017 el Jardín Botánico de Medellín será **referente en la investigación, educación y conservación para el uso sostenible de la biodiversidad con énfasis en la flora de la región, servicios ecosistémicos y acciones para la adaptación al cambio climático**”* (Jardín Botánico de Medellín).

ANÁLISIS COMPARATIVO CON ORGANIZACIONES COMPETIDORAS

Comparación de misión

La misión de los jardines expuestos anteriormente –incluyendo el Jardín Botánico de Cali-, están orientadas hacia la exposición de los fundamentos que caracterizan a este tipo de modelos de organización y que están descritos en la ley 299 de 1996: investigación, conservación y educación. Sin embargo, la inclusión de variables anexas que reflejan en el interés por potenciar, por ejemplo, la identidad de ciudad; la educación de las comunidades aledañas; la difusión de conocimiento y la construcción de imaginarios colectivos, se evidencian como factores diferenciadores y que generan, a primera vista, una ventaja conceptual.

En este orden de ideas, aunque la sentencia de misión del Jardín Botánico José Celestino Mutis (Bogotá) indica de manera certera la razón de ser de la organización en cuanto al interés de preservación y desarrollo científico de los ecosistemas propios de la región, es austero en declarar el valor agregado que el jardín genera para las comunidades y sus clientes.

Por otro lado, el Jardín Botánico de Medellín expresa, a través de su misión, que la investigación, la educación y la conservación son los pilares de funcionamiento de la organización. Aunque esta, en contraste con la expuesta inmediatamente anterior, plantea la educación como un factor diferenciador que permite alcanzar, consecuentemente, la sostenibilidad y el aprovechamiento de su patrimonio genético;

aún se queda corta al expresar su público objetivo y los lineamientos generales que se vinculan a su operación como parte de su caracterización diferenciadora.

Frente a esto, el Jardín Botánico de Cali, logra vincular los fundamentos conceptuales que lo caracterizan como Jardín Botánico a los elementos que agregan valor a su operación. En este sentido, pese a que la conservación, la investigación y la educación son características intrínsecas de su naturaleza organizacional, contempla además, la experiencia que quiere transmitir con el servicio prestado. En suma, el JBC logra configurar un escenario en el que la actividad que justifica la operación de la fundación, se soporta también en un imaginario de educación compartida que construye imaginarios de identidad colectivos y comprensión transversal.

Comparación de Visión

Frente a la visión, la orientación hacia el futuro resulta el factor más relevante en todas las afirmaciones expuestas por las organizaciones contempladas. En este orden de ideas, el Jardín Botánico José Celestino Mutis, indica el horizonte temporal en el que espera alcanzar el reconocimiento nacional como centro de investigación científica. En esta declaración, además, adopta una postura más integral, al involucrar el desarrollo humano como consecuencia de sus esfuerzos por alcanzar un nivel de experticia amplia en el campo de la sostenibilidad ambiental. Cuestión que al final, contribuirá a difundir el valor que, idealmente, las comunidades deberían atribuir a la conservación de los recursos ambientales.

Ahora bien, el caso del Jardín Botánico de Medellín, responde a los requerimientos mínimos de una estructura de visión. Así, el horizonte puntual en el que plantea los propósitos que guían su operación vigente, permite comprender y enmarcar las estrategias en un contexto temporal tangible. Sin embargo, en contraste con el anterior ejemplo, los elementos que agregan valor a la operación vigente del Jardín que, direccionan los esfuerzos hacia un horizonte temporal futuro no se hacen muy eventos.

En suma, resulta fundamental destacar que el JBC, además de plantear la posición normativa o ideal en la que quisiera ubicarse en cinco años en las dimensiones de investigación y desarrollo científico, también logra exponer el papel que, dentro de las comunidades, quisiera jugar. En otras palabras, la fundación involucra el contexto en el que se desarrolla y potencia las características por las que quiere ser reconocido al incluir a la sociedad dentro de sus resultados.

Para terminar, resulta importante destacar que la visión del JBC se realizó bajo un horizonte temporal de cinco años, dada la fase en la que se encuentra la organización. Así, como se mencionó en apartados anteriores, el crecimiento en el que se encuentra la fundación, requiere de una vigilancia y monitoreo cercano orientado hacia el

cumplimiento efectivo de las metas propuestas. Por este motivo, la fundación ha expresado su necesidad de plantear un espectro temporal a mediano plazo.

2. DESARROLLO DEL ANÁLISIS EXTERNO (EL MACROENTORNO Y LA INDUSTRIA)

El proceso de la administración estratégica puede describirse como un método objetivo, lógico y sistemático para tomar decisiones empresariales. Su finalidad es organizar información cualitativa y cuantitativa de manera tal que sea posible tomar decisiones efectivas en condiciones de incertidumbre. (David, 2013, pág. 6). En este sentido, determinar y examinar fuentes de información que configuren un marco conceptual adecuado para el análisis previo a la toma de decisiones, es parte de un proceso lógico y de la construcción de elementos que le indiquen a la organización el horizonte deseable por el que debe trabajar.

Así pues, el análisis externo en el proceso de planeación estratégica sugiere el desarrollo de procesos reflexivos que orienten a la organización al reconocimiento de las oportunidades y las amenazas que el entorno le propone. En esta medida, la información recabada deberá indicar a la empresa cuáles son los puntos de inflexión y las situaciones problema que deberá, a través de la planeación estratégica, convertir en oportunidades.

2.1. Análisis del macroentorno y de la industria

2.1.1. Análisis de “atractividad”: Desarrollo de la herramienta PESTAL.

2.1.2. Análisis de “rentabilidad”: Desarrollo de la herramienta cinco fuerzas de Michael Porter.

Las empresas como unidades rentables y atractivas de negocio, hacen parte de un escenario multidimensional que las contiene. En vista de esta dinámica organizacional, todas las compañías deberían construir estrategias competitivas que contemplen los acontecimientos externos y las necesidades internas. Dado este escenario, reconocer las situaciones que afectan el macroentorno al cual pertenece la organización y los factores que inciden de forma directa en las operaciones rentables de la empresa, se configura como un proceso necesario para determinar y tomar acciones al interior de la compañía.

En consecuencia, los resultados de la empresa no solo dependen de sus operaciones internas. En contraste, las situaciones, las tensiones y los conflictos externos generan una estructura que contiene y afecta la empresa en todas sus áreas de trabajo. *En este sentido, el estudio del entorno o medio ambiente se tiene que realizar con un método que parta de una perspectiva global o genérica, hasta llegar a un análisis específico. (Análisis externo. El entorno de la empresa).*

A continuación se presentan las matrices correspondientes al análisis PESTAL y al modelo de cinco fuerzas propuesto por Michael Porter. (Para acceder al documento en Excel, revisar los archivos adjuntos)

El análisis gráfico de las matrices construidas, con base en el planteamiento oficial de las herramientas PESTAL y cinco fuerzas de Michael Porter, se presenta en el siguiente apartado.

CATEGORÍAS	VALORES ABSOLUTOS/PONDERA
P (POLÍTICA)	-12
E (ECONOMÍA)	13
S (SOCIAL)	12
T (TECNOLOGÍA)	17
A (MEDIO AMBIENTE)	9
L (LEGAL)	-5
TOTAL PESTAL	2,05
PN PROVEEDORES	18
PN CONSUMIDORES	-6
NUEVOS COMPETIDORES	10
PRODUCTOS SUSTITUTOS	-1
RIVALIDAD EN LA COMPETENCIA	16
TOTAL 5 FUERZAS	7,3
GRAN TOTAL	4,15

Tabla 2: Categorías y Valores absolutos/ponderados análisis externo



Gráfico 1: Análisis de las herramientas PESTAL y 5 fuerzas de Porter

2.1.3. Presentación y discusión de los resultados

En este apartado, se analizarán los resultados relacionados con la construcción de la matriz de PESTAL y la matriz cinco fuerzas de Michael Porter. En este sentido, es importante resaltar que el resultado final es producto de la ponderación de los resultados del análisis PESTAL y cinco fuerzas de Porter, análisis final que es jalonado por el primer estudio dado que la ponderación asignada es del 60% frente al 40% otorgado al segundo.

Ahora bien, en cuanto a la verificación de cuan atractiva resulta ser la industria, la herramienta PESTAL arroja resultados, objeto de evaluación.

Así pues, el factor tecnológico presenta la mayor oportunidad en la industria, teniendo en cuenta las situaciones positivas contempladas, relacionadas con el abanico de alternativas tecnológicas existentes, permiten el desarrollo de la actividad productiva de la industria en óptimas condiciones. En este aspecto, resulta importante destacar que la adopción de las nuevas tecnologías en el marco del desarrollo de la industria permite que los visitantes incorporen sus dispositivos móviles a la experiencia ofrecida.

En este sentido, lejos de generar un conflicto con las nuevas tendencias, se espera aprovechar estos dispositivos para generar una experiencia integral que, incluso, perdure después del servicio ofrecido. Ahora bien, pese a que la industria ha generado una percepción positiva frente a este factor, se contempla el riesgo de que los usuarios no sientan la necesidad de vivir experiencias, más allá de lo disponible en sus dispositivos móviles, computador, tablet, etc., y se alejen, en consecuencia, de propuestas que requieran de su total disposición.

Por otra parte, además de los factores tecnológicos, el contexto económico en el que se ve inmersa la industria, implica oportunidades que deben ser aprovechadas por la fundación JBC. Así pues, los pocos gastos derivados del acceso al servicio y los bajos costos de transacción que son requeridos para vivir la experiencia ofrecida, permite generar un contexto que, desde lo económico, configura un escenario atractivo para los visitantes potenciales. Por otro lado, aunque esta industria no representa un aporte significativo al PIB nacional, su crecimiento exponencial será un foco de desarrollo en el futuro. Cuestión que, desde todas las aristas, sugiere la atención continuada por parte del Estado.

Además de lo anterior, teniendo en cuenta que en la industria en la que se encuentra inmerso el JBC, además de ofrecer experiencias, también avala focos de negocio que acompañan el servicio. La apertura económica presenta amplias oportunidades para

que esta industria vincule productos a su quehacer original que, además, se conviertan un símbolo de recordación para el visitante.

Pese a los buenos resultados expuestos en los apartados anteriores, los estigmas conceptuales derivados de la falta de popularidad de la industria, pone en riesgo la aceptación de los servicios ofrecidos en contraste con las actividades popularmente difundidas y compartidas por los consumidores. Frente a esto, el desafío implica formular estrategias de comunicación que viralicen la experiencia ofrecida y posicionen, en la mente de los consumidores, alternativas de entretenimiento y educación sostenibles.

Frente a los demás factores, la dimensión política y legal representan los grandes desafíos para la industria. Esto se deriva del intermitente apoyo de las entidades gubernamentales y de las disonancias que se evidencian al revisar el plan nacional de desarrollo y las acciones reales del Estado. Así, aunque la conservación de la flora y la fauna nativa es un objetivo para el gobierno nacional, las acciones que generan obligatoriedad para que los municipios y departamentos apoyen iniciativas orientadas a la sostenibilidad, no parece ser una práctica común. Así, los jardines botánicos del país enfrentan realidades disímiles en la medida que tengan o no un soporte gubernamental adecuado. Esto, incluso, se presenta como un factor que pone en riesgo la existencia y prosperidad de este tipo de modelos de negocio en el país.

Por otro lado, el contexto social, aunque no es la arista más pronunciada, presenta claras oportunidades. Lo que evidencia que existe una necesidad insatisfecha en el mercado y presenta, entonces, una oportunidad para que las propuestas que concilian el entretenimiento con la conservación y la sostenibilidad salgan adelante.

En conclusión, el análisis PESTAL arroja resultados favorables para la industria objeto de estudio. Con base en este resultado, la industria presenta oportunidades, especialmente, en el ámbito tecnológico, económico, social y medio ambiente, aunque por otro lado expone grandes amenazas en cuanto al factor político y legal. Elementos adversos que ponen en riesgo la existencia de modelos de negocio orientados a la investigación, la conservación y la educación.

Por otro lado, reconocer que una industria es rentable, resulta ser un factor determinante al momento de evaluar las oportunidades y amenazas con las que se enfrentará una organización en particular. En este sentido, a partir de la construcción de la matriz de cinco fuerzas de Michael Porter, es posible abordar, desde una perspectiva global, la rentabilidad de la industria.

En este sentido, según los datos recabados y consignados en este informe, el poder de negociación de los proveedores, junto con la posible entrada de nuevos competidores y la rivalidad de la competencia, presentan notables oportunidades para la industria. Así,

este buen panorama está jalonado por la existencia de un mercado competitivo que integra gran variedad de proveedores de insumos y de mano de obra disponible para el mantenimiento y sostenibilidad de modelos de negocio que integren en sus pilares de funcionamiento la conservación de la flora y la fauna. Adicionalmente, los amplios y estrictos requisitos que impiden que nuevos competidores entren a participar en el plano directo, genera que el JBC pueda operar sin una preocupación muy pronunciada por el establecimiento de otra unidad de negocio similar en la ciudad. En este orden de ideas, la cantidad limitada de competidores potenciales interesados en transitar hacia un escenario que involucre las actividades y características propias de un Jardín Botánico, plantea un contexto de rivalidad favorable frente a la competencia.

Por otro lado, aunque el poder de negociación de los consumidores se atenúa gracias a la oferta reducida de alternativas de entretenimiento que involucran la conservación ambiental y la difusión de estilos de vida coherentes con el cuidado de la biodiversidad, es un factor que no presenta grandes oportunidades dado que se evidencia, por parte de los agentes, escasa disposición a conocer y a pagar por una experiencia de entretenimiento sostenible. Cuestión que se potencia por las preferencias de los consumidores a continuar demandando las alternativas tradicionales y conocidas de entretenimiento.

Finalmente, gracias al análisis PESTAL y de las cinco fuerzas de Michael Porter, aunque la industria en la que participan los jardines botánicos aún es incipiente en Colombia, el resultado final arroja un escenario global positivo que refleja el contexto favorable para la implementación de una idea de negocio inmersa en esta industria.

3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA: GENERAR UNA VENTAJA COMPETITIVA

Recabar información relacionada con las prácticas y la operatividad de organizaciones competidoras, permite a la empresa configurar un plan de acción coherente con las fortalezas y debilidades relativas. En este sentido, evaluar el desempeño interno es un análisis valioso, en la medida que la comparación respectiva con los competidores arroje resultados favorables. Así pues, reconocer un escenario donde coexisten empresas que esperan capturar la atención de un mismo mercado, o de uno afín, suele ser un proceso que dinamiza las operaciones al interior de la empresa y genera estrategias que propenden al cumplimiento del objetivo central de la organización: Adquirir ventajas competitivas.

Ahora bien, el análisis expuesto a continuación corresponde, desde la teoría, a los lineamientos descritos por (David, 2013) en el apartado donde describe que la administración estratégica debería ser un proceso orientado a través de la Visión Basada en los Recursos. Según el autor, *“(...) el enfoque de la visión basada en los recursos para el logro de la ventaja competitiva sostiene que los recursos internos de la empresa son más importantes que los factores externos para lograr y conservar una ventaja competitiva (...)”* (David, 2013).

En este orden de ideas, los recursos internos de las organizaciones son la principal herramienta para aprovechar las oportunidades propuestas por el entorno y evitar y/o enfrentar adecuadamente los desafíos expuestos. En este sentido, el reconocimiento de los recursos y la aceptación de las capacidades que ha desarrollado la organización se presentan como los pilares fundamentales para establecer una ventaja competitiva sostenible en horizontes de tiempo lejanos. Para terminar, (David, 2013) plantea que entre menos común, imitable y sustituible sea un recurso, más sólida y duradera será la ventaja competitiva de una empresa.

3.1. Matriz “Recursos, capacidades y competencias distintivas”

A continuación se presenta la matriz correspondiente al análisis de los recursos, capacidades y competencias distintivas de la organización y una empresa representante de los competidores directos, indirectos y potenciales.

ANÁLISIS DE RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS				
	MI Empresa (Fundación Jardín Botánico de la ciudad de Cali)	Botánico José Celestino Mutis - Bogotá	Competidor Indirecto (Zoológico de Cali)	Competidor Potencial (Nirvana)
RECURSOS ESTRATÉGICOS	1. Disponibilidad del Río Cali.	Amplia variedad de fauna y flora a disposición de un fuerte grupo de investigación que desarrolla, continuamente, estrategias de crecimiento organizacional y conservación ambiental. Adicionalmente, se evidencia estabilidad económica derivada de su reconocimiento.	Amplia variedad de fauna y disposición de investigadores ambientales especializados que permiten soportar las estrategias y, en general, el servicio ofrecido / Estabilidad económica que se deriva de su reconocimiento en el mercado / disponibilidad de evidencia histórica en sus instalaciones.	Disponibilidad de un territorio privado de administración y manejo ubicado (Andes centrales del departamento del Valle del Cauca - cuenca hidrográfica del río Aguacalara) permite evidenciar una amplia variedad de fauna y flora en su estado natural.
	2. Amplia variedad de flora y fauna.			
	3. Evidencia de Bosque Seco Tropical.			
	4. Operación basada en el voluntariado			
	5. Registro ante la Superintendencia de Industria y Comercio como "Jardín Botánico de la ciudad de Cali".			
	6. Operatividad Organizacional (Know How) referente a la estructura conceptual de los recorridos ofrecidos.			
CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	7. Cultura Organización generalmente acepta y compartida, bajo los valores de liderazgo, cumplimiento, servicios y calidad; factor que le permite a la empresa configurar labores operativas coherentes con la experiencia ofrecida.	Alianzas estratégicas / Estabilidad financiera / Desarrollo de programas de educación reconocidos y demandados.	Experiencia compuesta por múltiples servicios / Operación privada / Estabilidad financiera / Reconocimiento regional.	Experiencia compuesta por múltiples servicios / Operación privada / Funcionamiento sin interrupciones.
	1. Creatividad e innovación en la planeación de recorridos y talleres orientados a cultivar en la comunidad una conciencia de preservación y conservación ambiental.			
	2. Comunicación efectiva, flexible y sin intermediarios en todos los niveles de la estructura organizacional			
	3. Administración eficiente de la cadena de suministros, lo que le permite reconocer los factores que afectan la cadena logística en todos sus microsistemas (Proveedores, Compras y Mercadeo, Servicio al cliente, Clientes y Procesos de Fidelización)			
	4. Acompañamiento estratégico, se destaca el apoyo de organizaciones públicas como la CVC, de otras compañías como EPSA y de centros de investigación y desarrollo como el SIGMA			
	6. Estructura Organizacional no jerarquizada			
COMPETENCIAS DISTINTIVAS	La fundación Jardín Botánico de Cali es una organización sin ánimo de lucro orientada hacia la investigación y conservación de la flora y fauna nativa del Valle del Cauca. Además, ha enfocado sus esfuerzos a la construcción de programas de educación que soporten el servicio ofrecido a la comunidad. En este sentido, dicho servicio se caracteriza, principalmente, por recorridos en donde se presenta al Bosque Seco Tropical como el ecosistema propio de la región y se genera una experiencia que pretende transformar, paulatinamente, prácticas culturales e imaginarios sociales. Para esto, dispone del río Cali (en su cuenca media), de la flora y fauna propia de la región y de una cultura organizacional que permite que las metas alcanzadas sean fruto de la comunicación directa, de una estructura no jerarquizada y de la aceptación de los principios anteriormente mencionados.	En la actualidad el Jardín Botánico de Bogotá expone a todos sus visitantes una experiencia de aprendizaje y conservación sólida y con una estructura amparada por la planeación de sus operaciones. En este sentido, la estabilidad de su funcionamiento permite una continuidad del servicio y una atención sin incertidumbre.	El Zoológico de Cali es una de las organizaciones más reconocidas en la ciudad. En este sentido, cuenta con un lugar privilegiado en la mente de sus consumidores directos y potenciales. Cuestión que le permite asegurar una afluencia de personas continua. Con esto y con la disponibilidad de un amplio territorio y de una amplia variedad de especies, el zoológico de Cali ofrece a sus visitantes múltiples experiencias que se adaptan a sus necesidades y expectativas.	La reserva natural, Nirvana, es una experiencia compuesta por un amplio portafolio de servicios que concilian el entretenimiento y el aprendizaje.
	Interacción consumidor-Jardín Botánico sin intermediarios, lo que le permite a la organización ser testigo de la transmisión de valor efectiva, generando indicadores de satisfacción después de la prestación del servicio.			

Tabla 3: Matriz de Recursos, Capacidades y Competencias Distintivas

3.1.1 Presentación y discusión de resultados

Recursos: La fundación Jardín Botánico de Cali es una organización sin ánimo de lucro que desde su fundación ha establecido como pilares de funcionamiento, la investigación, la educación y la conservación de la flora nativa del Valle del Cauca. En particular, la evidencia *in situ* de Bosque Seco Tropical con la que cuenta en el territorio en el que opera en la actualidad, es uno de los recursos estratégicos más sobresalientes para la organización. Adicional a esto, la cercanía del río Cali ha permitido que el servicio ofrecido a los visitantes sea una experiencia de conservación integral. Adicionalmente, estos recursos permiten que la operación del JBC esté encaminada hacia la transformación de imaginarios colectivos que inserten la conservación de la biodiversidad de la región en la concepción natural de los habitantes y visitantes del Valle.

Además, el JBC cuenta con una cultura organizacional ampliamente aceptada y compartida. La cual soporta todos los desarrollos realizados por y para la fundación en valores de liderazgo, cumplimiento, servicio y calidad. Lo que finalmente, permite que la organización cumpla su propuesta de valor y logre, en medio de las dificultades, establecer servicios a la medida de los consumidores. En este escenario, se destaca que la fundación, aunque cuenta con algunos colaboradores fijos, tiene a su disposición un amplio número de personal que trabaja bajo la figura de voluntarios. Con lo que se expone su interés principal por fortalecer y aumentar el sentido de pertenencia de quienes conocen y trabajan a favor de la conservación y en pro del crecimiento de la fundación.

Para terminar, el JBC hace parte de la red nacional de jardines botánicos y está registrado ante la Superintendencia de Industria y Comercio con el nombre de “Fundación Jardín Botánico de Cali” cuestión que le permite apropiarse de este estatus y empezar a generar estrategias de comunicación que viralicen su presencia y su rol en la ciudad.

Capacidades: Respecto a las capacidades organizacionales de la Fundación Jardín Botánico de Cali se contemplan aquellas relacionadas con la creatividad y la innovación. Estos elementos han llevado a que la fundación, pese a sus dificultades actuales, logre convocar a un número cada vez mayor de visitantes, quienes atraídos por la particularidad de los recorridos ofrecidos, se interesan por vivir la experiencia que la organización les propone. Adicional a esto, el JBC se ha preocupado con estabalecer, como base de su funcionamiento, una cultura en la que la comunicación efectiva, flexible y sin intermediarios genere escenarios de confianza y buen clima laboral en todos los niveles de la organización. Así, las ideas, sugerencias y nuevos desarrollos amparados en la investigación y en el comportamiento de los consumidores, son insumos invaluable para la dirección general.

Por otro lado, las alianzas que la organización ha logrado establecer han permitido que importantes centros de investigación como el SIAT avalen las iniciativas de la fundación y que empresas como EPSA continúen apoyando su funcionamiento.

Para terminar, la estructura no jerarquizada de la fundación, permite que los demás elementos propios de esta cultura, se fortalezcan y se hagan evidentes en todos los procesos que lidera la fundación. Desde la planeación de un nuevo recorrido o la aprobación de un anteproyecto, hasta la prestación del servicio en sí mismo.

Competencia distintiva: La competencia distintiva de la Fundación Jardín Botánico de Cali se basa en la oferta de una experiencia innovadora que presenta a la comunidad una nueva alternativa de conservación de la biodiversidad propia del Valle del Cauca.

Esta competencia está avalada por la expertise del recurso humano en el comportamiento del Bosque Seco Tropical, como ecosistema insignia de la región, y del interés por comprender las necesidades del consumidor, en general, y de sus clientes potenciales, en particular. En este sentido, el JBC genera una experiencia que más que verse reflejada en ingresos – aunque este sea un objetivo necesario-, está encaminada hacia la transformación de prácticas culturales e imaginarios sociales que, en la actualidad, distan mucho de la conservación de la biodiversidad del Valle.

Adicionalmente, la integración entre el JBC, como ente prestador de servicios y el consumidor, como agente interesado en vivir la experiencia, genera que el servicio esté administrado y monitoreado por las mismas personas que han diseñado cada parte del servicio. Con esto, se garantiza que el cliente entienda la importancia de las iniciativas defendidas por la organización y empiece a ser parte activa en el proceso de transformación propuesto.

Así, con este planteamiento, el JBC contempla en la experiencia ofrecida, el bienestar de las comunidades a las que impacta e involucra al consumidor en sus planes hacia el futuro.

3.1.2 Presentación y discusión de resultados: Competidor Directo, Indirecto y Potencial.

Dentro del espectro de competidores que se han establecido como marco de referencia para el análisis relativo del funcionamiento y la operación del Jardín Botánico de Cali, se han expuesto los casos del Jardín Botánico José Celestino Mutis (Bogotá), como competidor directo; el Zoológico de Cali, como competidor indirecto y el de la reserva natural Nirvana, como competidor potencial. Desde la teoría, el competidor directo es aquella organización que satisface las mismas necesidades que la empresa objeto de estudio. Adicionalmente, las características del mercado al que apunta son las mismas, aunque, incluso, sean distantes geográficamente –como en este caso, en el que la

fundación de estudio está en Cali y el competidor directo en Bogotá; cuestión que, geográficamente, los aleja en cuanto a la posibilidad de abordar de manera directa al mismo mercado-. Ahora bien, el competidor indirecto es aquella organización que aunque apunta a las mismas necesidades y deseos de los consumidores, no los satisface de la misma manera a como lo hace la compañía objeto de estudio. En este caso, el Zoológico de Cali, presenta a la comunidad una propuesta de entretenimiento basada en la sostenibilidad ambiental y en la conservación de especies representativas de la fauna de la región y del mundo. Para terminar, el competidor potencial es la reserva natural Nirvana. Organización que aunque apunta a las mismas necesidades que atiende el JBC, aún necesita algunas transformaciones para convertirse en un competidor directo.

En este orden de ideas, es importante destacar algunos aspectos relacionados con los recursos, las capacidades y las competencias diferenciadoras de los competidores mencionados en el apartado anterior. Así, el Jardín Botánico de Bogotá, José Celestino Mutis, es una organización que cuenta con una amplia variedad de fauna y flora a disposición de un fuerte grupo de investigación que desarrolla continuamente estrategias de crecimiento y conservación ambiental. En este sentido, sus principales competencias están fundamentadas en las alianzas estratégicas que ha establecido con entidades y entes gubernamentales; la estabilidad financiera de su operación y el reconocimiento que, como Jardín Botánico, tiene en la mente de los consumidores locales y nacionales. Lo que al final, justifica la capacidad que el Jardín Botánico tiene para ofrecer a todos sus visitantes una experiencia de aprendizaje y conservación sólida, bajo una estructura ampliamente amparada por un proceso de planeación estratégica y por el reconocimiento general de las comunidades a las que impacta. (Jardín Botánico José Celestino Mutis).

Por otra parte, el Zoológico de Cali es una organización más cercana a la realidad del JBC en cuanto a que su proximidad geográfica le da un nivel de reconocimiento mayor por parte del público caleño y de la región. En cuanto a los principales recursos de la organización, se destacan la amplia variedad de fauna; la disposición de investigadores y personal capacitado y la estabilidad económica que confirma su solidez dentro de la industria. Así, las principales capacidades que ostenta el Zoológico se derivan de la experiencia ofrecida que se compone de múltiples servicios, que al final, se ajustan a las necesidades de los consumidores. Adicionalmente, la estabilidad financiera se soporta en el reconocimiento y en la operación privada que permite que la organización muestre una dinámica de funcionamiento próspera y sostenible. (Zoológico de Cali).

Para terminar, se presenta la reserva natural Nirvana. La cual se beneficia de una operación privada en la que la disponibilidad de un territorio vasto en biodiversidad y especies nativas, permite ofrecer al público una experiencia multi-servicio que se adapta a las expectativas y necesidades del consumidor. Así, la principal competencia

distintiva de la organización se basa en la oferta de una experiencia compuesta por un amplio portafolio de servicio que concilian el entretenimiento y el aprendizaje en el marco de una operación sólida, desde la perspectiva financiera. (Reserva Natural Nirvana).

4. DESARROLLO DEL ANÁLISIS INTERNO: FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI.

Las áreas funcionales de toda organización tienen fortalezas y debilidades. Ninguna empresa es totalmente fuerte o débil en todas las áreas. (...) Las áreas funcionales difieren según el tipo de organización y dentro de cada división se presentan cuestiones por mejorar y otras cuantas por resaltar. Así pues, las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas. **Desarrollar ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas.** (David, 2013, pág. 95)

4.1. Análisis Matriz desempeño interno: Fundación Jardín Botánico de Cali.

A partir de la construcción de esta matriz es posible identificar cuáles son los elementos de la cadena de valor de la organización que presentan un comportamiento coherente con los objetivos y los propósitos generales de la empresa. En este sentido, analizar los componentes de la cadena de valor de la Fundación Jardín Botánico de Cali permite sentar un presente para la posterior formulación de estrategias. (Para acceder al documento en Excel, revisar los archivos adjuntos)

El análisis gráfico de la matriz construida, con base en el planteamiento oficial extraído de la teoría, se presenta en el siguiente apartado.

CATEGORÍAS	VALORES ABSOLUTOS/PONDERADO
Cadena de suministro	20
Producción y operaciones	-3
Logística y distribución	25
Mercadeo y ventas	6
Servicio al cliente	27
I & D y tecnología	8
Gestión de RR.HH	13
Administración General	10
Integración de la cadena	10
TOTAL	15,89

Tabla 4: Categorías y Valores absolutos/ponderados análisis Interno Jardín Botánico de Cali

Matriz de análisis interno 1: Fundación Jardín Botánico de Cali

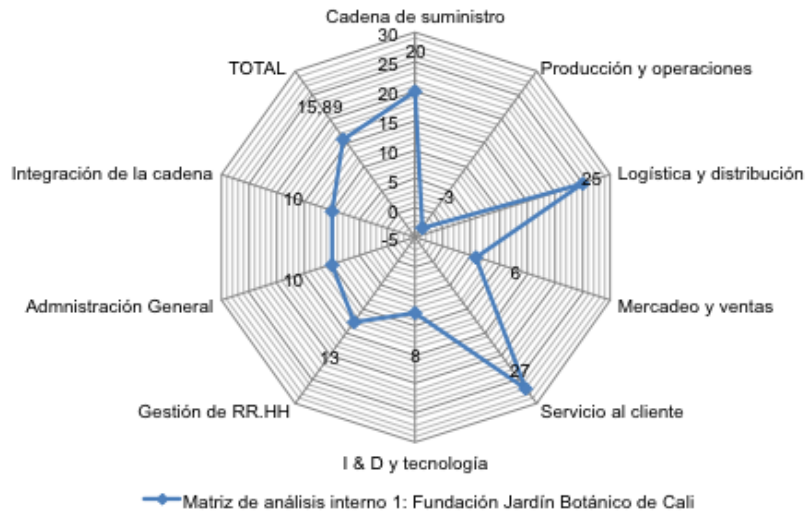


Gráfico 2: Análisis Interno Jardín Botánico de Cali

4.1.1 Presentación y discusión de resultados

Cadena de suministros: La fundación Jardín Botánico de Cali, cuenta con una cadena de suministros adecuada para su accionar. En la que los factores positivos equilibran aquellos en los que debe mejorar. En esta área de la organización, el JBC debe potencializar las alianzas que tiene con las entidades gubernamentales y privadas. Esto con el fin de brindar una experiencia continua y de ofrecer un servicio en el que todas las partes involucradas en la cadena de valor, operen conforme a lo planeado. En otras palabras, la fundación deberá generar proyectos de inversión en los que las entidades interesadas puedan participar y ser parte del JBC a través de alianzas que beneficien a ambas partes.

Adicionalmente, el Jardín debe conservar proveedores que le permita continuar abasteciéndose de todas las materias primas necesarias para su mantenimiento y desarrollo. En este sentido, realizar alianzas con los proveedores podría ser una solución apropiada para que estos contemplen a la fundación como uno de sus clientes principales e, incluso, le ofrezcan a la organización paquetes y/o promociones exclusivas, a través de los cuales, la estructura de costos de la fundación se vea beneficiada.

Producción y operaciones: En la estructura de la Fundación Jardín Botánico de Cali se destaca que sus planes de funcionamiento responden a las necesidades de los consumidores y a la formulación innovadora que, desde hace dos años, su actual directora se ha orientado por diseñar. En este sentido, los recorridos; los temas; las estrategias de educación aplicadas en los mismos; y los lineamientos científicos que soportan el servicio del JBC ha sido un proceso vigilado de cerca por quienes conforman su administración central.

Por otro lado, otro factor que favorece las operaciones en la fundación es la participación activa de todas las personas que están involucradas en el diseño de la estrategia para llevar a cabo cualquier actividad relacionada con la fundación. Con este soporte transversal, se garantiza un funcionamiento óptimo y acorde con las metas planeadas.

Pese a lo anterior, el JBC aún cuenta con un serio problema de seguridad que impide su operación continua. En este sentido, depender de la disponibilidad de la policía de la zona ha implicado que la programación de los recorridos sea restringida. Adicionalmente, la cantidad de personas con las que cuenta la fundación impide una delegación de funciones adecuada, con lo que todas las responsabilidades recaen sobre pocas personas. Sin embargo, esta cuestión se atenúa gracias al trabajo voluntario de diferentes grupos interesados por contribuir con la labor del JBC.

Para terminar, la fundación ha visto como un obstaculo en su proceso de prestación de servicios, la intermitencia y la poca disponibilidad de recursos fijos. Con esto, los planeas que aún se encuentran en el papel, no se han podido llevar a la práctica en los plazos de tiempo establecidos. Lo que relentiza los procesos y estanca el nivel de crecimiento del JBC.

Logística y distribución: Respecto a la logística y la distribución, se destaca el control que la organización tiene sobre esta parte del proceso. Aunque en la actualidad el JBC no cuenta con proyectos orientados hacia la prestación de un servicio acompañado de productos que contribuyan a la fidelización de los visitantes, si ha implementado un plan logístico que permite que todas las operaciones respondan a un proceso de planeación previa. En este sentido, la recepción de suministros, el ahorro asociado a un inventario casi nulo y la prestación de un servicio personalizado, ha contribuido a que la pequeña fracción de público que conoce y que ha vivido la experiencia que ofrece el JBC perciba que sus expectativas se han cumplido a cabalidad.

Por otro lado, la fundación deberá establecer rutas logísticas de operación que le permitan fortalecer el reconocimiento que ostenta, dado que al ser tan exiguo, no es posible soportar algunos proyectos que implican una afluencia y conocimiento mayor por parte de los consumidores.

Mercadeo y ventas: Para el Jardín Botánico de Cali resulta fundamental establecer lineamientos estratégicos que le permitan usar, de la forma más eficiente, los canales de comunicación que tiene a su disposición y llegar a una cantidad significativa de agentes, sin tener que invertir enormes cantidades de dinero. En este sentido, la orientación hacia el uso de las redes sociales abona un terreno de conocimiento organizacional que, con el tiempo, podrá implicar un crecimiento exponencial en la afluencia de visitantes y un conocimiento general de la propuesta liderada por la fundación. Adicionalmente, el portal web debe continuar, pues es este el medio oficial que le permite a la fundación anclar toda la información relacionada con los servicios y, próximamente, productos ofrecidos.

Por otro lado, la fundación deberá sostener su iniciativa de participación activa en eventos y actividades que ponen en evidencia sus operaciones internas y sus logros. En este orden de ideas, participar en congresos, convenciones y/o ruedas de negocio que permita que personas de la industria e, incluso, posibles inversionistas conozcan su propuesta, es una estrategia principal en el momento de querer cumplir la meta de alianzas estratégicas.

Servicio al cliente: En cuanto al servicio al cliente, la fundación JBC presenta resultados positivos. Los cuales han sido jalonados por el nivel elevado de control que tiene la fundación sobre su operación. En este orden de ideas, el Jardín realiza un

proceso de seguimiento al servicio prestado que implica comprender los niveles de satisfacción de los visitantes, los motores que los orillarán a repetir la experiencia e, incluso, a indicar los elementos que, eventualmente, pudieron haber influido en una percepción poco positiva del servicio. Sin embargo, frente a este último escenario, también tiene la posibilidad de transitar por un terreno conocido, dado que puede enfrentar la situación de primera mano y generar estrategias que le permitan conservar una imagen adecuada frente al público impactado.

I & D y tecnología: Teniendo en cuenta el interés vigente de la organización por incluir los desarrollos tecnológicos y las tendencias de innovación en su operación, este aspecto es uno de los más destacados en la evaluación global del JBC. En este sentido, contemplar estrategias que permitan que los visitantes tengan una experiencia híbrida a través del uso de sus dispositivos móviles y que también puedan comprender, a través de la tecnología, el impacto que su visita tiene en la conservación de la flora y fauna nativa del Valle del Cauca, implica un balance positivo frente al interés de la organización por la investigación y el desarrollo.

Adicionalmente, es importante destacar que el JBC orienta sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de una dinámica organizacional soportada en la investigación científica y el soporte teórico, lo que implica que la experiencia ofrecida tenga un apoyo conceptual válido y reconocido.

Frente a esto, se evidencia que la intermitencia de los recursos influye negativamente y se presenta como un elemento que obstaculiza la operación del JBC en cuanto a la investigación y el desarrollo.

Gestión de los recursos humanos: La administración y gestión del recurso humano en el JBC se soporta bajo tres pilares de trabajo: la comunicación; la administración adecuada de la confianza y la responsabilidad compartida. En este sentido, la fundación ha establecido una cultura organizacional que es ampliamente aceptada por sus colaboradores y voluntarios y que le permite, a la vez, medir el desempeño global bajo estándares de funcionamiento y de desarrollo conocidos por todos los involucrados en el proceso.

Teniendo en cuenta la situación actual de la organización, la fundación se ha concentrado en transmitir el sentido de pertenencia por el jardín a todos sus colaboradores directos, indirectos y potenciales (comunidad aledaña). Esto, con el propósito de que quienes participen en el desarrollo de proyectos y/o iniciativas para la organización, comprendan que la pasión y la convicción son el motor que le ha permitido a la fundación alcanzar las metas establecidas.

Frente a este aspecto, aún se mantiene como elemento por mejorar, el número reducido de personas fijas que participan directamente en la formulación y evaluación

de proyectos y/o estrategias. Esto implica una carga laboral superior para los colaboradores y una nivel de compromiso elevado.

Administración general: Se destaca que la dirección del JBC es abierta a las nuevas ideas que deseen fortalecer la fundación y que propendan a potenciar el valor transmitido a todas los públicos involucrados en la prestación del servicio. Así, la integración de la cadena de valor y la adopción de un excelente clima organización avalado por la dirección central, permite que las sugerencias y la innovación sean factores presentes den la dinámica cotidiana del jardín.

Integración de la cadena: Como se mencionó en el apartado anterior, la concentración de todos los elementos de la cadena de valor en un solo lugar es, para la realidad vigente del jardín, una ventaja que implica la apropiación y verificación de todas las etapas de su promesa de valor y del cumplimiento del servicio ofrecido. Además, de que la vigilancia de todos los procesos de investigación y desarrollo es coherente con lo planteado en la planeación del periodo.

5. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO: FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias por su parte, son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo. En este sentido, vale la pena recordar que los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, alcanzables y congruentes. (David, 2013, pág. 133)

A continuación se presentan la construcción previa que permitió al final generar el Balance Score-Card de la organización. En este proceso es importante destacar la construcción de una serie de matrices y en especial del mapa estratégico que junto con el Balance Score-Card, configuran la guía estratégica de la Fundación Jardín Botánico de Cali.

Al finalizar el documento, se presentará la guía estratégica de innovación desde la cual se deberán abordar todos los proyectos que se realicen al interior de la organización. Esta guía está acompañada de un modelo que sintetiza las principales etapas que deberá seguir la fundación para implementar una idea de negocio innovadora y sostenible a lo largo del tiempo.

5.1. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA FUNDACION JARDIN BOTANICO DE CALI	
ANALISIS EXTERNO	ANALISIS INTERNO
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
1. Opción de entretenimiento a bajo costo / pocos gastos de acceso al servicio y bajos costos de transacción para vivir la experiencia ofrecida.	1. Alianzas con entidades gubernamentales y privadas.
2. Sociedad que demanda nuevas alternativas de entretenimiento y educación sostenibles y económicas (Cultura verde).	2. Propios planes de funcionamiento: Diseño de recorridos / temáticas / experiencia de servicio.
3. Alternativas tecnológicas que permiten el desarrollo de la actividad productiva en óptimas condiciones, garantizando altos estándares de calidad y conservando la naturaleza del servicio.	3. Uso adecuado de redes sociales.
4. Mercado poco explorado (Pocas empresas de la región han desarrollado una idea de negocio similar;pocas a nivel nacional)	4. Administración eficiente de la cadena de suministros.
5. Oportunidades de innovación exponenciales	5. Logística controlada por la misma fundación.
6. Gran cantidad de servicios sustitutos que da lugar a alianzas estratégicas que orienten a los consumidores a la demanda de una oferta integrada por diferentes experiencias enfocadas en un mismo propósito	6. Proceso de validación posterior a la experiencia brindada.
7. Vinculación de la protección ambiental a los propósitos principales de la planeación nacional.	7. Cultura organizacional aceptada y compartida, lo que genera cumplimiento de objetivos eficientes.
8. Marco economico estable (estabilidad de precios y tasas de interes bajas).	8. Actualizados en tendencias.
	9. Los trabajadores reconocen que su participación es crucial para el funcionamiento de la organización.
	10. Comunicación efectiva, flexible y sin intermediarios en toda la estructura de la organización.
AMENAZAS	DEBILIDADES
1. No existen mecanismos que materialicen lo escrito en la legislación frente a la obligatoriedad del Estado de apoyar modelos de negocio orientados a la conservación de la biodiversidad.	1. El servicio de seguridad depende de la disponibilidad de la policia que cubre la zona.
2. Cultura poco difundida en Colombia frente a la implementación de alternativas sostenibles.	2. Intermitencia de recursos.
3. Existencia de alternativas de entretenimiento y aprendizaje similares, con un nivel de popularidad mayor que desvian la atención del usuario.	3. Poca expansión y reconocimiento regional y nacional.
4. Estigmas sociales que afectan la propuesta de valor de la	4. Concentración de la administración.
pais que aleja significativamente a las personas de los lugares donde, frecuentemente, se encuentran este tipo de propuestas sostenibles.	5. Equipo de trabajo reducido.
5. Preferencias de los agentes a continuar demandando las alternativas tradicionales de entretenimiento.	6. Falta diversificación en la publicidad.

Tabla 5: Matriz DOFA Jardín Botánico de Cali

5.2. Matriz DOFA Estrategias

MATRIZ DOFA ESTRATEGIAS FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	1. Aprovechando el Know How de la organización, en cuanto al diseño de la experiencia ofrecida a los visitantes y a la comunidad, se espera potenciar el uso de alternativas tecnológicas con miras a generar un servicio integral y sostenible.	1. Una fuerte cultura organizacional genera que los empleados trabajen con orientación a la difusión de la propuesta diferenciadora de la organización.
	2. Gracias a la administración eficiente de la cadena de suministros y al uso adecuado de redes sociales, se espera que en el futuro la organización contribuya a la construcción de un imaginario social en el que las alternativas de educación y entretenimiento sostenibles se configuren como propuestas atractivas para el consumidor.	2. El buen uso de redes sociales genera un proceso de conocimiento exponencial por parte de los consumidores reales y potenciales.
	3. A través de las redes sociales compartir una cultura sostenible, innovadora y exclusiva de entretenimiento, investigación y educación en consonancia con la difusión de una cultura verde avalada por la integración de la propuesta del JBC a la cotidianidad de los usuarios.	3. Con el desarrollo del Know-How propio y la implementación de estrategias de educación e investigación desarrolladas por la misma organización, se pretende generar una estrategia diferenciadora para competir en el mercado y superar la propuesta de valor difundida por los servicios sustitutos.
	4. Con la configuración de una experiencia innovadora, que incluya los avances tecnológicos y que atienda las necesidades de los visitantes, se espera ser líderes en la conservación del Bosque Secto Tropical y reconocidos en la región como un modelo de negocio sostenible.	4. Contribuir a la configuración de la propuesta de valor, transmitiendo un acompañamiento efectivo al consumidor, generando así, una experiencia que logre aislar propuestas de nuevos competidores.
DEBILIDADES	1. Delegar funciones que permitan brindar un servicio de calidad y atender efectivamente la demanda; eliminando el tiempo muerto de atención y la concentración de la dirección.	1. Al delegar funciones se corre el riesgo de burocratizar demasiado la organización, llegando al punto de que la cultura organizacional se haga confusa.
	2. Establecer alianzas estratégicas que permitan aumentar la capacidad del servicio y la diversificación de los productos ofrecidos por el JBC.	2. Al centrar los recursos en el área de publicidad y mercadeo, cabe la posibilidad de que se disminuyan los recursos destinados a la investigación y desarrollo.
	3. Aumentar los canales de comunicación con los visitantes e inversionistas. Cuestión que permita potencializar la presencia de esta alternativa en el imaginario del consumidor y, atenuar, la percepción de inseguridad.	3. Al no contar con un servicio de seguridad privado o con la disponibilidad total de un cuerpo de policías destinado para la organización, junto con la intermitencia de recursos, se pone en riesgo el posicionamiento esperado.

Tabla 5: Matriz DOFA Estrategias Jardín Botánico de Cali

5.3. Mapa Estratégico



Tabla 6: Mapa Estratégico Jardín Botánico de Cali

5.4. Balance Score-Card

BALANCE SCORECARD FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI							
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	STATUS	META	INICIATIVA	RESPONSABLE
FINANZAS	Mantener y aumentar el volumen de visitantes a nivel regional, nacional e internacional.	1. Cantidad de tickets de entrada al mes. 2. Monto de dinero recaudado a razón de ventas al mes.	1. Número de tickets de entrada 2. Dinero recaudado (\$)	600 tickets de entrada al mes - 3 millones de pesos al mes.	1000 tickets de entrada al mes - 5 millones de pesos al mes	1. Fortalecer el conocimiento del público objetivo. 2. Generar estándares de ventas por mes. 3. Mantener la propuesta de valor de la organización	<u>Gerente de finanzas</u>
	Mejorar la estructura de costos. Especialmente generar una estrategia satisfactoria para administrar los costos fijos.	1. Costos operacionales y no operacionales. 2. Costos fijos por visitante (Costo fijo unitario)	1. Unidades monetarias (\$). 2. Unidades monetarias (\$)	Aún no contamos con información disponible (Próxima a recabar)	Aún no contamos con información disponible (Próxima a recabar)	1. Generar un pronóstico de demanda que permita a la organización establecer el monto estimado de costos fijos que la organización pueda mantener en consonancia con la afluencia de visitantes 2. Realizar un estudio que genere patrones de preferencias de sus clientes (Personalizar los servicios - tickets de entrada)	<u>Gerente de finanzas</u>
CLIENTES	Realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones semejantes que permitan aumentar la cantidad de público informado frente a este tipo de alternativas de entretenimiento, investigación y educación	Cantidad de sugerencias e ideas generadas al semestre.	1. Cantidad de alianzas	3 (Zoológico de Cali - EPSA - Policía Nacional)	5 Alianzas con entidades y/o empresas de la región en el año siguiente.	Contactar a entidades y/o empresas de la región y contarles acerca de la operación de la fundación y de la afluencia que manejan como parte de un incentivo.	<u>Gerente de Mercadeo</u>
	Aprovechar el buen uso de las Redes Sociales para reducir el desconocimiento de las experiencias internacionales, al tiempo que se mantiene un conocimiento óptimo de la dinámica nacional y local (Iniciar con Facebook, Instagram y Twitter).	1. Cantidad de personas en fb que se encuentren en contacto con la pagina del JBC. 2. Cantidad de seguidores en Instagram. 3. Cantidad de seguidores en Twitter.	1. Número de "Me gusta" obtenidos en Facebook. 2. Número de seguidores en Instagram. 3. Número de seguidores en Twitter	4.674 Me gusta en Fb (Lleva 16 meses en esta red social) - 0 Seguidores en Instagram. 0 Seguidores en Twitter.	10.000 Me gusta en Fb - 5000 seguidores en Instagram. 5.000 seguidores en Twitter.	1. Publicar información, investigaciones, nuevos desarrollos, promociones y nuevos servicios por estos medios. 2. Convertir estas redes en un catalogo virtual de los servicios y las operaciones que realiza el JBC	<u>Gerente de Mercadeo</u>
	Posicionar la organización en el mercado, generando confianza en la experiencia ofrecida	1. Nivel de conocimiento de las personas sobre la organización. 2. Valoración de los Atributos. 3. Cuota de mercado 4. Índice de comparación de precios con los de la competencia. 5. Atracción de nuevos clientes.	1. Nivel de notoriedad del JBC (1-10). 2. Mapa perceptual en comparación con las otras organizaciones (en un eje precio alto y bajo y en el otro calidad). 3. Cuota de mercado a nivel regional y nacional. 4. Ranking de los precios que ofrecen los competidores. 5. Número de tickets comprados por nuevos clientes	1) 1 2) Precio bajo - Calidad alta 3) 10% 4) En los primeros lugares se encuentran los Jardines Botánicos reconocidos a nivel nacional. 5) La mayor parte de los visitantes son nuevos clientes. Es difícil generar la recompra.	1) 8 2) Precio moderado-calidad alta 3) 20% 4) Llegar a los primeros lugares al ofrecer un servicio al que los usuarios puedan acceder y además recomendar = reconocimiento. 5) 60% Por mes	Por medio de encuestas elaborar un mapa perceptual en comparación con las otras organizaciones que ofrecen servicios semejante y otros jardines botánicos. Realizar varios estudios de mercado en donde se realicen encuestas a las personas acerca de la percepción del JBC. Finalmente es importante ver el aumento en el número de clientes cada mes.	<u>Gerente de Mercadeo</u>
	Establecer pronósticos de demanda que permitan develar el comportamiento de los consumidores	Nivel de ventas por mes	1. Cantidad en unidades 2. Cantidad en monto total de dinero	La organización aún no ha establecido un pronóstico de demanda formal. Sin embargo se establece que en general las ventas de tickets de entrada ascienden a 20 por mes	50 tickets de entrada al mes - 120 millones de pesos al mes	1. Examinar detalladamente los patrones de comportamiento de los consumidores, identificar las temporadas de demanda.	<u>Gerente de ventas</u>
	Fortalecer la imagen y reconocimiento a nivel regional y nacional	1. Nivel de satisfacción de los clientes. 2. Ubicación de la empresa en la industria.	1. % clientes muy satisfechos/ total de clientes 2. Publicación de la Superintendencia acerca de esta industria.	1. 90% 2. Nula	1. 100% 2. Estar en los primeros lugares en comparación con sus rivales directos.	1. Seguir brindando una excelente experiencia de modo que el cliente quede muy satisfecho y así, sea capaz de lograr aumentar los indicadores, pues las buenas referencias haran que los niveles de reconocimiento asciendan.	<u>Gerente de Mercadeo</u>

PROCESOS INTERNOS	Documentar los nuevos desarrollos	Número de patentes (patentes en desarrollo) y registro de diseño y marca	Unidades (Cantidad en número)	Están en desarrollo	Patentar todos los desarrollos diseñados y planeados por el JBC	Implementar una planilla de registro que permita evidenciar el progreso de estas iniciativas. Generar reportes frecuentes de avances.	Gerente de la organización (Futuro: Jefe de Recursos Humanos RR.HH)
	Delegar funciones que permitan brindar un servicio de calidad y atender efectivamente la demanda	Cantidad de puestos de trabajo dentro de cada categoría de operaciones.	Unidades (Cantidad en número)	1. (1) Gerente general (Encargado además de las finanzas y la relación con los proveedores) 2. (1) Jefe de Educación y mercado. NOTA: Entre el gerente general y el jefe de mercado se encargan de coordinar cuestiones relacionadas con el manejo del personal. 3.(2) Investigadores 4. Equipo de guías. 5. (1) Jardinero.	El objetivo es generar una estructura organizacional en la que se generen los puestos de trabajo suficientes en la medida que cada uno de los gerentes y jefes de operación se sientan respaldados de un equipo de trabajo capacitado y apropiado.	A medida que la organización adquiera capacidad financiera, el objetivo es ofrecer empleo a personas capacitadas en labores administrativas y técnicas relacionadas con las operaciones propias del JBC.	Gerente de la organización (Futuro: Jefe de Recursos Humanos RR.HH)
	Mejorar los sistemas de información con miras a determinar el nivel de conocimiento de la propuesta por parte del mercado y para fortalecer el contacto con el cliente	1. Índice de clientes que se enteran por medio de las redes sociales. 2. Índice de clientes que se enteran de la existencia del JBC por referencias. 3. Calidad reconocida por el visitante 4. Velocidad de respuesta de la fundación. 5. Quejas y sugerencias	1. Clientes enterados por redes sociales/ total*100 2. Clientes que se enteran por referencias/ total*100. 3. Escala de 1 a 10 4. Tiempo (Horas). 5. Número de quejas/ mes.	1.20% de los clientes 2. 30% del total de clientes. 3. 9 4. 5 horas. 5. 3 quejas.	1.60% de los clientes 2. 40% del total de clientes. 3. 10 4. 3 horas. 5. 1 quejas.	Implementar una base de datos que permita tener un contacto frecuente y ordenado con los clientes. Designar un departamento de atención al cliente que se encargue de hacer un seguimiento y mirar si los clientes tienen alguna queja con o inconveniente en la experiencia ofrecida por el JBC.	Gerente de la organización (Futuro: Jefe de Recursos Humanos RR.HH)
	Desarrollar y sostener la relación con los proveedores	1. Número de quejas de proveedores por semestre de operación. 2. Número de sugerencias propuestas por los proveedores al semestre. 3. Nivel de confianza de los proveedores en las operaciones de la organización.	1. Unidades (Número de queja). 2. Unidades (Número de sugerencias). 3. Porcentaje (%)	Este sistema aún no está implantado en la organización.	Aunque no se ha implementado este sistema de evaluación y retroalimentación con proveedores. El objetivo es lograr un número mínimo de quejas (1 por semestre) y un número representativo de sugerencias. Adicionalmente, en cuanto al nivel de confianza la expectativa es que éste o esté entre 90-98%	Generar un buzón de sugerencias en las instalaciones donde los proveedores tienen contacto con la organización. Adicionalmente, desarrollar un sistema de intranet que le permita a los proveedores contestar preguntas que le permitan a la organización medir el nivel de confianza y donde también puedan plantear sus sugerencias y reclamos	Gerente de Relaciones
	Mejorar el uso de los recursos. Generando dinámicas de eficiencia y competitividad	1. Cantidad de materia prima utilizada por mes VS Cantidad de materia prima en inventario (% de materia prima en inventario mensual usada efectivamente en el periodo de tiempo señalado)	1. Número de unidades de materia prima en inventario (mensual) y número de unidades de materi prima utilizadas al mes. 2. Porcentaje (%)	Este sistema aún no está implantado en la organización.	Aunque este sistema no se ha implementado en la organización. Se espera que el estado ideal de manejo de inventario derive un resultado de 85% del inventario usado efectivamente.	Establecer un sistema de inventario que consista inicialmente en planillas donde se lleve un control del pedido y uso de materia prima. Adicionalmente, la información consignada en estas planillas deberá ser computarizada.	Gerente de la organización (Futuro: Supervisor de inventario)

APRENDIZAJE INNOVACIÓN	Propiciar mecanismos que fortalezcan el clima y la cultura organizacional	Nivel de satisfacción de los empleados	Porcentaje (%)	85%	98%	*Generar encuesta con preguntas orientadas a reconocer la comodidad y satisfacción de los empleados en los puestos de trabajo.	<u>Gerente de la organización (Futuro: Jefe de Recursos Humanos RR.HH)</u>
	Fortalecer las habilidades creativas y técnicas del personal con el objetivo de generar un escenario de múltiples ideas y participación continua	Cantidad de sugerencias e ideas generadas al semestre.	Número (#)	15	20	*Exponer una cartelera de sugerencias y opiniones que propendan al mejoramiento de las operaciones.	<u>Gerente de la organización (Futuro: Jefe de Recursos Humanos RR.HH)</u>
	Mantener a la vanguardia en los procesos de educación, investigación y vinculación del público	1. Horas de capacitación sobre las nuevas tendencias o conocimientos relacionados con su labor/ trabajador. 2. Cantidad de artículos de información.	1. Número de horas por trabajador al mes 2. Número (#)	1. 7 horas 2. 2/ semestre	1. 12 horas 2.6/ semestre	1. Plan de capacitación y actualización. 2. Exponer en una cartelera los artículos que encuentren los empleados de todos los departamentos.	<u>Gerente de la organización (Futuro: Jefe de Recursos Humanos RR.HH)</u>

Tabla 7: Balance Score-Card Jardín Botánico de Cali

5.5. Formulación de Resultados Estratégicos

Resultado estratégico 1: Finanzas

Para la Fundación Jardín Botánico de cali se buscará aumentar el volumen de ventas de tiquetes de entrada a nivel regional, nacional e internacional, en otras palabras, se espera que afluencia de visitantes aumente y que en mayor o menor medida los visitantes estén distribuidos entre público regional, nacional e internacional. Se busca, además, que con el cumplimiento de este primer indicador, también se mejore la estructura de costos. Para esto, se planea fortalecer el conocimiento del mercado objetivo, generar estándares de venta por mes y mantener una propuesta de valor diferenciadora. Además, se generará un pronóstico de demanda que le permita a la organización establecer una estimación del material que requiera tener disponible, sin olvidar el estudio que se les debe hacer a los clientes para poder conocer de mejor forma sus preferencias.

De esta estrategia estará encargado el gerente financiero, el cual utilizara la cantidad de tiquetes vendidos al mes, la cantidad que se recauda con estas ventas, los costos operacionales y no operacionales, y la rotación de suministros; para medir el cumplimiento de los objetivos que se buscan con la estrategia y para observar que se puede mejorar en el proceso.

Resultado estratégico 2: Clientes

Teniendo en cuenta los objetivos propuestos en el Mapa Estratégico, que fueron formulador con miras a la consolidación y el crecimiento del Jardín Botánico de cali en el mercado regional y potencialmente, en el nacional e internacional, se plantea la siguiente estrategia:

Dando un uso efectivo de las redes sociales, los medios de comunicación y el Internet, resulta clave identificar las diferentes exposiciones, eventos y ruedas de negocios donde se pueda dar a conocer la propuesta de valor de la fundación. De esta manera, se pretende entablar relaciones con otras organizaciones y entidades, tanto gubernamentales como privadas que permitan aumentar la efectividad y continuidad en la entrega del servicio y conocer la demanda y su comportamiento, al tiempo que se logrará, en el largo plazo, un posicionamiento adecuado en la mente de los consumidores.

Así pues, mediante la presentación de la propuesta de valor del JBC en los eventos que agrupen mayor numero de acudientes, se espera generar un mayor conocimiento de la operación de la fundación y un mayor reconocimiento a nivel regional, nacional e internacional.

Resultado estratégico 3: Procesos Internos

Las estrategias implementadas desde la perspectiva de procesos internos son de gran importancia ya que estas definen las actividades necesarias para crear la proposición de valor para el cliente y la diferenciación que busca la Fundación Jardín Botánico de Cali, por esto, los objetivos estratégicos se basan en los elementos distintivos de la fundación que le puedan dar una ventaja sobre los competidores directos, indirectos y potenciales. Ahora bien, con respecto a la cadena de valor, se espera que al aumentar la cantidad de colaboradores, el proceso de delegar funciones fluya con mayor naturalidad y permita que los sistemas de operación funcionen de con mayor eficiencia y menor traumatismo para los actuales colaboradores y voluntarios del JBC.

Por otra parte, al desarrollar una relación a largo plazo con los proveedores y mejorar el uso de los materiales necesarios para prestar el servicio, se logrará generar una experiencia eficiente y competitiva. Al cumplir estas metas se tiene un nivel de calidad y eficiencia que permitirá obtener los resultados financieros deseados.

Resultado estratégico 4: Aprendizaje e innovación

Generar espacios al interior de las organizaciones que involucren tareas con miras a fortalecer el capital humano de la fundación es una de las actividades más importantes y que generan mayor valor para el JBC. En este sentido, propiciar mecanismos que fortalezcan el clima y la cultura organizacional al tiempo que se fortalecen las habilidades creativas y técnicas del personal son tareas que la Fundación Jardín Botánico de Cali ha contemplado dentro de sus estrategias principales.

Así pues, a través de la medición del nivel de satisfacción de los empleados, la cantidad de sugerencias e ideas generadas al semestre, número de horas de capacitación sobre las nuevas tecnologías y conocimientos científicos por trabajador y cantidad de artículos publicados acerca de los nuevos desarrollos existentes para la conservación de fauna nativa y, en particular, de Bosque Seco Tropical, son las herramientas principales para configurar una estrategias de aprendizaje e innovación que consista en incentivar la creatividad del personal de la organización y generar indicadores positivos que agreguen valor a la propuesta del JBC.

En suma, contemplando que será la innovación el elemento diferenciador más importante para la fundación. A continuación se establece un programa de innovación, diseñado para la organización que contiene un guía de innovación y un modelo de gestión de proyectos que le permitirá al JBC contar con un marco de referencia que le permita alcanzar, desde la innovación, todas las metas propuestas a lo largo de su operación. Es importante destacar que esta estrategia fue diseñada con base en el estudio realizado durante el curso de Gestión de la Innovación y Creatividad Empresarial.

6. GUÍA Y MODELO DE INNOVACIÓN PARA LA FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI

La innovación es el factor clave que direcciona la estrategia del JBC. Por este motivo, se ha establecido una guía y modelo de gestión de proyectos que busca que la organización, en el futuro, evalúe su posición frente a este elemento. Lo expuesto a continuación se basa en lo planteado por (Morales).

6.1. Plan Estratégico de Innovación: Guía Empresarial

Esta guía está diseñada para las organizaciones que, como el Jardín Botánico de Cali, buscan establecer y poner en marcha proyectos de base científica, orientados hacia la innovación con el objetivo de agregar valor a su operación tradicional o de generar nuevos focos de rentabilidad. A continuación, se expondrán unas pautas para alcanzar este propósito.

PREGUNTAS CLAVE

- ¿Cuáles elementos debe tener un Plan de Innovación?
- ¿Cómo saber en qué innovar y hacia dónde enfocar los esfuerzos innovadores en una empresa?

COMENTARIOS INICIALES

Cuando la innovación es vista por los colaboradores de la empresa como “más trabajo”, cuando la gente no tiene tiempo para implementar las ideas y no hay pasión para hacerlas realidad, significa que la empresa no tiene una estrategia de innovación clara. **La innovación no debería ser más trabajo, sino la forma en que se hacen las cosas en la empresa. Debería estar integrada dentro del ADN de la organización.**

PASO 1: DEFINIR QUÉ SIGNIFICA INNOVACIÓN PARA LA EMPRESA

Declaración de la importancia de la innovación para la empresa

Definir por qué la empresa desea iniciar un programa para sistematizar la innovación.

¿POR QUÉ LA EMPRESA ESTÁ INTERESADA EN IMPLEMENTAR UN PLAN DE INNOVACIÓN?

Claridad estratégica y motivación.

- Determinar cómo la innovación ayudará a mejorar la ventaja competitiva de la organización = **Definir una necesidad de la organización** que sea el motor para implementar un Plan de Innovación.
- **Definir metas que estén soportadas por el Plan de Innovación empresarial.**
- La innovación debe alinearse con los objetivos estratégicos de la empresa.

- Innovar para aumentar las ventas o reducir los costos = **MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL NEGOCIO.**

Al finalizar esta etapa la gerencia/departamento encargado de la organización deberá estar en capacidad de responder la(s) siguiente(s) pregunta(s):

1. ¿Por qué razón va a iniciar la empresa un programa o proceso de innovación?
2. ¿Piensa que en la empresa la innovación es una prioridad estratégica?
3. ¿Comparten todos en la organización el mismo sentido de urgencia hacia la innovación?

PASO 2: DEFINICIÓN DE INNOVACIÓN A SU MEDIDA

Definición Operativa de la Innovación

Establecer la definición operativa que se utilizará para evaluar si algo es o no innovador en la empresa.

¿QUÉ ES LA INNOVACIÓN PARA LA EMPRESA? ¿CUÁLES CRITERIOS DEFINIRÁN SI UNA IDEA ES INNOVADORA?

Claridad para evaluar, calificar y seleccionar ideas y mejorar procesos.

- Unificar el significado de Innovación al interior de la organización → Esto con el objetivo de definir metas, evaluar ideas y monitorear resultados. (¿Con qué debe cumplir una idea para que sea innovadora?)

Observación 1: La definición de innovación para la empresa no debe ser una definición universal. Debe ser una definición que sea coherente con la razón de ser de la empresa.

Observación 2: La definición de innovación puede y debe variar con el tiempo conforme la empresa madura y aprende en su proceso de innovación.

Beneficios que se obtienen al unificar la definición de innovación:

- ✓ Dirige a la organización hacia una meta común.
- ✓ Facilita la toma de decisiones sobre la evaluación e implementación de proyectos innovadores.
- ✓ Ayuda a filtrar y seleccionar ideas.
- ✓ Ayuda a los innovadores a saber dónde enfocarse para hacer sus ideas más innovadoras.
- ✓ Mantiene la credibilidad en los proyectos.
- ✓ Da objetividad y estándares para la innovación.

Al finalizar esta etapa la gerencia/departamento encargado de la organización deberá estar en capacidad de responder la(s) siguiente(s) pregunta(s):

1. ¿Cuál es la definición de innovación que usa la empresa?
2. ¿La definición de innovación de la empresa la conocen todos los colaboradores?
3. ¿Cómo inspira su definición de innovación a cuestionar el status quo?

PASO 3: DISEÑE SU FUTURO

Establecimiento de una Visión de Innovación

Definir una visión de la innovación para describir a dónde se desea llegar a través de la innovación.

¿CUÁL ES EL PANORAMA DEL FUTURO AL QUE QUIERE LLEGAR DE LA MANO CON LA INNOVACIÓN?

Claridad para definir el futuro.

LA VISIÓN

- Será la base de los esfuerzos de innovación y proveerá una dirección clara sobre cómo innovará la organización.
- Resume en lo que se convertirá la empresa si los esfuerzos de innovación son exitosos.
- Debe ser aspiracional e inspiradora, de manera que motive, por medio de un propósito, a todas las personas involucradas en los esfuerzos de innovación.
- Debe ayudar a identificar los obstáculos y dar una señal para romper con el pasado.
- Pone a toda la organización en el mismo contexto, en el caso de que surjan opiniones fragmentadas sobre lo que debe hacer la organización para innovar.

Observación 1: No se debe confundir la visión de la innovación con la visión de la empresa.

La primera se enfoca en cómo la innovación ayudará a la empresa a transformarse y a alcanzar sus objetivos, mientras que la segunda establece dónde se visualiza la empresa en el futuro.

Al finalizar esta etapa la gerencia/departamento encargado de la organización deberá estar en capacidad de responder la(s) siguiente(s) pregunta(s):

¿Tiene la empresa una clara visión de hacia dónde la va a llevar la innovación?

PASO 4: OBJETIVOS Y METAS

Definición de Objetivos y Metas de la Innovación

Definir los resultados específicos y medibles que se espera alcanzar con la innovación.

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE SE DESEAN ALCANZAR CON EL PROYECTO DE INNOVACIÓN?

Claridad para identificar los propósitos que se esperan satisfacer con la innovación.

- Los objetivos representan los fines del proyecto de innovación. Estos deben estar alineados con la estrategia y las metas del negocio, con miras a que con el proceso de innovación también se vaya cumpliendo, paralelamente, el propósito de la empresa.
- Retomar la visión de Innovación y desintegrarla en objetivos específicos.

Al finalizar esta etapa la gerencia/departamento encargado de la organización deberá estar en capacidad de responder la(s) siguiente(s) pregunta(s):

1. ¿Cuáles son los objetivos de innovación de la empresa?
2. ¿Cuáles metas concretas espera alcanzar la empresa como resultado del esfuerzo en innovación?

PASO 5: DISEÑO DEL PLAN DE ACCIÓN

Establecimiento de una Estrategia y Vectores de Innovación

Determinar de qué manera se piensa enfocar la innovación y alinearla con la estrategia de la empresa.

¿CUÁL SERÁ EL PLAN DE ACCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE INNOVACIÓN? ¿DÓNDE INNOVAR?

Claridad para establecer el marco de cumplimiento de los objetivos de innovación.

- **Recordar:** La estrategia de innovación tiene que ir de la mano con la estrategia de la empresa. (El proceso de innovación no puede desviar el propósito del negocio).

LA CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN SE COMPONE DE TRES ELEMENTOS FUNDAMENTALES:

1. El Arcoíris de la Innovación y Mapa de Oportunidades de Innovación (Estrategias complementarias).

Arcoíris de la Innovación

- Refleja los ocho diferentes tipos de innovación en donde una empresa puede innovar. La organización debe decidir cuáles colores utilizar en su estrategia para cumplir con los objetivos de innovación.

Observación 1: La empresa debe seleccionar aquellos colores de innovación que sean coherentes con su estrategia y necesidades.

Observación 2: Cuando la empresa tiene varias unidades de negocio es necesario definir los focos (colores) de innovación para cada una de las unidades, al tiempo que se define la prioridad con la que se debe abordar cada proceso.

- **Así, una vez la empresa establece los colores donde es necesario innovar (analizando los objetivos de innovación establecidos), se pasa a definir cuáles áreas del negocio van a participar en esos colores y luego, se establecen las prioridades de innovación.**

Mapa de Oportunidades de Innovación

- Proporciona la ventaja de clasificar las oportunidades de innovación para cumplir con los objetivos, de una manera visualmente atractiva. Indica cuáles áreas se deben atacar para lograr las metas de innovación.
- Definición de la estrategia de innovación de la empresa, por ejemplo, por marcas o por mercados geográficos.

2. Los Vectores de Crecimiento de la Estrategia de Innovación

- Son los principales pilares en donde se desea producir resultados de innovación para aumentar la rentabilidad de la organización. (Áreas del negocio donde la empresa considera puede crecer).
- La empresa debe definir cómo va a innovar en cada uno de estos vectores (áreas).

Observación 1: Una herramienta útil para identificar el potencial de crecimiento de cada una de las áreas de la empresa es analizar el **Consumo Per-Cápita por área.**

3. Cuadro de Mando Integral (Balance Score-Card) de Innovación

- Herramienta que integra las cuatro perspectivas de la estrategia empresarial: Financiera, clientes, procesos, experiencia y aprendizaje.
- Es una forma de crear una representación visual de los objetivos de innovación y de la relación causa-efecto entre ellos.
- Se incluyen los procesos y sistemas que ayudan a implementar la estrategia empresarial de innovación.

Al finalizar esta etapa la gerencia/departamento encargado de la organización deberá estar en capacidad de responder la(s) siguiente(s) pregunta(s):

1. ¿Tiene la empresa una estrategia de innovación clara?
2. ¿La empresa ha definido en cuáles colores del arcoíris de la innovación desea abordar?
3. ¿La empresa ha definido cuáles serán los focos y las prioridades de la innovación para este año?
4. ¿La empresa tiene claro cómo va a innovar en cada una de sus marcas y productos?
5. ¿La empresa tiene claro cuáles son los vectores que van a impulsar el crecimiento de la empresa en los próximos años?
6. ¿Tiene la empresa una forma visual de comunicar cómo está integrando todos sus esfuerzos en innovación?

PASO 6: ATERRIZAR LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

Definición de las Campañas de Ideas y Proyectos de Innovación

Aterrizar cuáles son los esfuerzos de innovación que se van a realizar durante el año.

¿CUÁLES SON LAS IDEAS Y/O PROYECTOS QUE PERMITEN ATERRIZAR LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL?

Claridad para identificar iniciativas reales de innovación.

Los programas de innovación buscan crear una cultura capaz de buscar oportunidades, ofrecer nuevas ideas constantemente y velar para que cada una de las personas de una organización pueda generar ideas, evaluarlas y ejecutarlas en equipos. En este contexto, la gente necesita estímulos que indiquen el tipo de ideas requeridas y cuándo deben ser presentadas → SE DEBE USAR CAPAÑAS O CONCURSOS DE INNOVACIÓN E IDEAS.

- Campañas que definan un periodo de tiempo límite para generar ideas que solucionen o atiendan una necesidad y/o problema.
- Posteriormente, se deben evaluar las ideas y seleccionar los proyectos viables.

- Las campañas de innovación, aunque permiten enfocar los esfuerzos y la creatividad, no deberían ser una limitante a iniciativas espontáneas por parte de los colaboradores de la organización.
- **En general, lo ideal es que cada campaña cuente con un enfoque claro, defina la audiencia que podría participar, el periodo durante el cual va a estar abierta la convocatoria y la fecha límite para recibir ideas.**

Observación 1: La audiencia de cada campaña puede variar dependiendo de los objetivos de la misma, puede incluir a todos los colaboradores de la empresa, a un departamento o, incluso, a personas externas a la empresa (Clientes o proveedores).

Observación 2: La empresa no debe depender sólo de las campañas de ideas para innovar. En este sentido, se aconseja aterrizar también la estrategia de innovación a través de proyectos específicos asignados a un grupo de personas, en lugar de diseñar una campaña abierta de ideas a un grupo numeroso.

Al finalizar esta etapa la gerencia/departamento encargado de la organización deberá estar en capacidad de responder la(s) siguiente(s) pregunta(s):

¿La empresa tiene claro en cuáles campañas de ideas y proyectos de innovación va a enfocar sus esfuerzos este año?

PASO 7: PRESUPUESTO DE INNOVACIÓN

Retorno sobre la inversión esperado de los esfuerzos de innovación

Establecer las pautas necesarias para calcular el retorno sobre la inversión del proyecto o programa de innovación.

¿CÓMO SE FINANCIARÁ LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN? ¿EXISTE UN PRESUPUESTO DESTINADO A DESARROLLAR LA ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN?

Claridad para evaluar la viabilidad financiera del proyecto de innovación.

- Si se pretende estimular la generación de ideas en la organización, es necesario que la empresa planee un presupuesto, donde se contemplen los recursos destinados a apoyar proyectos de innovación.
- La innovación **no es un gasto. En contraste, es una inversión que después de un proceso de implementación correcto generará beneficios muy superiores para la empresa.**

Al finalizar esta etapa la gerencia/departamento encargado de la organización deberá estar en capacidad de responder la(s) siguiente(s) pregunta(s):

¿La empresa ha definido un presupuesto de tiempo y dinero destinado a los proyectos de innovación?

Nota: La guía anterior, se entrega en físico, junto con este documento.

6.2. Plan Estratégico de Innovación: Modelo

En el modelo siguiente se sintetiza los pasos que se han indicado en la guía anterior.

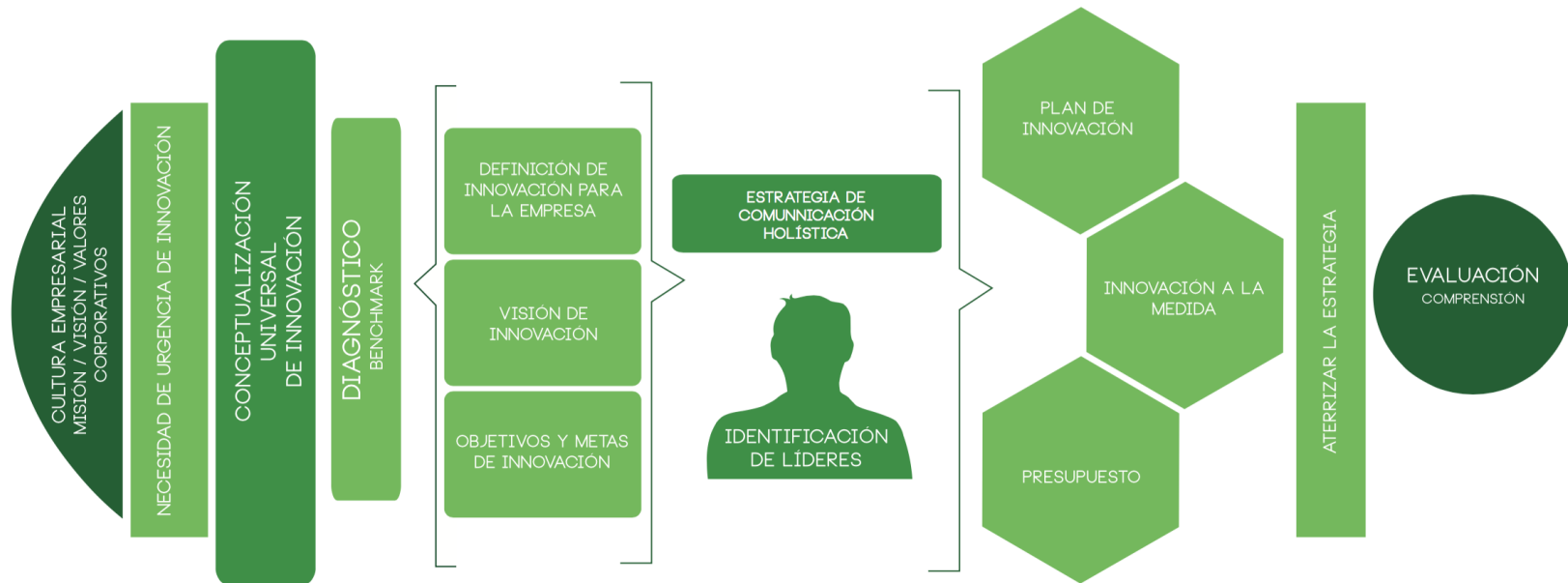


Gráfico 3: Modelo de Innovación

7. ANEXOS

A continuación se presentan las tablas que contienen la información formal, con base en las cuales se presentó en apartados anteriores, análisis gráficos para el desarrollo del plan estratégico organizacional para la Fundación Jardín Botánico de Cali.

ANÁLISIS PESTAL Y CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE LA CIUDAD DE CALI

Desarrollo del Plan Estratégico Organización seleccionada. A continuación se exponen las herramientas PESTAL y el esquema de las cinco fuerzas de Porter, como instrumentos de análisis, que permitirán realizar una mirada objetiva y una aproximación real del contexto en el que está inmersa la organización.

HERRAMIENTA PESTAL											
CATEGORÍA	% PONDERACIÓN	FACTORES POSITIVOS (OPORTUNIDADES)					FACTORES NEGATIVOS (AMENAZAS)				
		Factores Positivo	Calif (1-10)	Total Absol	Ponderación	Factores Negativos	Calif (1-10)	Total Absol	Ponderación	TOTAL NETO	
60%	P (POLÍTICA)	25%	Ninguna empresa caleña esta desarrollando para la ciudad una idea de negocio igual: en este sentido, la regulación municipal necesitará de la participación de la organización como única exponente. En otros países, los Jardines Botánicos sí bien hacen parte de una industria a la que pertenecen otros modelos de conservación y entretenimiento que apelan a los factores ambientales, no es común contar con dos en el mismo territorio.	8	8	2	Las políticas de protección ambiental excluyen la importancia de las organizaciones que defienden e incluyen la conservación en su accionar. Sin embargo, la vinculación de las entidades gubernamentales a este tipo de modelos de negocio, aunque regulada bajo un criterio universal y vinculante (Plan de Desarrollo Nacional / Plan Nacional de Jardines Botánicos), no es aplicada de manera efectiva.	10	20	5	-12
			Opción de entretenimiento a bajo costo. Lo que implica, posterior a su reconocimiento, una afluencia sostenible en el tiempo.	7			Se evidencian obstáculos en materia política, pues el desarrollo de este nicho de mercado se regula por unos lineamientos de desarrollo y operación difíciles de cumplir.	10			
	E (ECONOMÍA)	10%	Los pocos gastos de acceso al servicio y los bajos costos de transacción para vivir la experiencia ofrecida permite generar modelos de negocio accesibles y perdurables.	6	23	2,3	Existencia de alternativas de entretenimiento y aprendizaje similares, con un nivel de popularidad mayor que desvían la atención del usuario.	10	10	1	13
			Contribución al Producto Interno Bruto del País, en la medida que se esta desarrollando una actividad económica, casi inexistente.	5							
			Con la apertura económica incentivada por la firma de tratados de libre comercio, se generan oportunidades de que esta industria vincule otras actividades y/o productos que fortalezcan la experiencia brindada al público.	5							
	S (SOCIAL)	20%	Sociedad que demanda nuevas alternativas de entretenimiento y educación que pongan un equilibrio entre los modelos de consumo actual y la conservación ambiental.	10			Cultura poco difundida en Colombia referente a la implementación de alternativas sostenibles.	10			12
Exceso de oferta de actividades y modelos de negocio orientados a la manera tradicional de entretenimiento y educación. La sociedad empieza a requerir alternativas de educación y entretenimiento poco contaminadas de las modalidades vigentes.			10			Estigmas sociales de que afectan la propuesta de valor generada de la industria.	9	28	5,6		
Preocupación latente en la sociedad por configurar escenarios que permitan a los individuos desempeñar el alto nivel de responsabilidades ambiental, al tiempo que desarrollan mecanismos para anclar actividades orientadas a conservar el bienestar personal en espacios naturales.			10	40	8	Fenómeno de inequidad ambiental difundido en todo el país que atea significativamente a las personas de los lugares donde, frecuentemente, se encuentran este tipo de propuestas (lugares marginados o alejados de la ciudad)	9				
Crecimiento exponencial de la presencia en la vida pública de movimientos sociales que defienden la introducción de alternativas de entretenimiento amigables con el medio ambiente.			10			Falta de expertise y conocimiento en el manejo	5				
T (TECNOLOGÍA)	10%	Alternativas tecnológicas que permiten el desarrollo de la actividad productiva en óptimas condiciones, garantizando altos estándares de calidad y conservando la naturaleza del servicio (Uso de aplicaciones móviles para la ubicación y la educación).	10			Con el uso de las nuevas tecnologías, los usuarios no sienten la necesidad de vivir experiencias, más allá de lo disponible en sus dispositivos móviles, computador, tablet, etc. En este sentido, pasar de la información a la visita genera una necesidad de repensar el uso de las tecnologías en este tipo de industria.	8	13	1,3	17	
		Facilidad en el proceso de difusión de la información a través de redes de reconocimiento masivo.	10	30	3						
		Oportunidades de innovación exponenciales	10								
A (MEDIO AMBIENTE)	10%	Necesidad de desarrollar actividades económicas, que si bien propendan al crecimiento económico, tengan presente la sostenibilidad.	10	20	2	Estigmatización de las actividades orientadas a la conservación ambiental.	3	11	1,1	9	
		Necesidad latente de documentar los desarrollos e investigaciones en cada una de las regiones del país. Esto, orientado a reconocer la importancia de preservar el patrimonio medio ambiental del territorio.	10			Falta de interés para conocer la propuesta de modelos de negocio orientados a la preservación ambiental, al desarrollo sostenible y a la educación.	8				
L (LEGAL)	25%	Vinculación de la protección ambiental a la planeación nacional	5	5	1,25	Apoyo inestable a través de la regulación / legislación.	10	10	2,5	-5	
TOTAL PESTAL	100%		126	18,55			92	16,5	2,05		
HERRAMIENTA 5 FUERZAS DE PORTER											
CATEGORÍA	% PONDERACIÓN	FACTORES POSITIVOS (OPORTUNIDADES)			FACTORES NEGATIVOS (AMENAZAS)			TOTAL NETO			
		Factores Positivo	Calif (1-10)	Total Absol	Ponderación	Factores Negativos	Calif (1-10)		Total Absol	Ponderación	
40%	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	15%	Existencia de un mercado competitivo que integra a gran variedad de proveedores de insumos y personal para el mantenimiento y sostenibilidad. (Mano de obra disponible y a bajo costo)	10	18	2,7		0	0	18	
			Gran parte de los elementos necesarios para mantener un Jardín Botánico los provee la misma naturaleza.	8							
	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES	20%	Oferta reducida de alternativas similares de entretenimiento, lo que enfrenta al consumidor a la aceptación de los tratamientos impuestos por las disponibles. Poca evidencia de Jardines Botánicos en la región y en el país.	10			Escasa disposición a conocer y a pagar por una experiencia de entretenimiento sostenible.	6	22	4,4	-6
			Oferta de precios similar en la industria nacional.	6	16	3,2	P preferencias de los agentes a continuar demandando las alternativas tradicionales de entretenimiento	8			
							Conocimiento de otras experiencias similares que lleven al consumidor a exigir beneficios y ventajas en el momento de vivir la experiencia.	8			
	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	20%	Mercado poco atractivo para los competidores. Los estigmas sociales frente a pensar que un Jardín Botánico es una institución pública que, su creación y mantenimiento es responsabilidad de las autoridades, permiten alejar una idea de negocio igual en la región.	10	20	4	Iniciativas de emprendimiento que no son fieles a las características de un jardín botánico pero que, potencialmente, satisfacen las mismas necesidades y que, en consecuencia, no son reguladas bajo los mismos parámetros legales de difícil cumplimiento.	10	10	2	10
Se evidencian obstáculos en materia política, pues el desarrollo de este nicho de mercado se regula por unos lineamientos de desarrollo y operación difíciles de cumplir.			10								
EXISTENCIA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	20%	Gran cantidad de servicios sustitutos que da lugar a alianzas estratégicas que orientan a los consumidores a una la demanda de una oferta integrada por diferentes experiencias enfocadas en un mismo propósito.	7	7	1,4	Gran cantidad de servicios sustitutos. La exposición de alternativas de entretenimiento orientadas al desarrollo de las comunidades y a la conservación ambiental que implican un costo de transacción menor y un esfuerzo exiguo, desvían la atención y posible interés de los consumidores.	8	8	1,6	-1	
RIVALIDAD EN LA COMPETENCIA (INTENSIDAD DE COMPETENCIA)	25%	Caridad limitada de competidores potenciales que estén interesados en migrar de su idea de negocio habitual (Por ejemplo, zoológicos).	9	26	6,5	Falta de reconocimiento de los Jardines Botánicos como alternativas de entretenimiento. En este sentido, los competidores potenciales podrían aprovechar el desconocimiento de los consumidores y presentar ofertas menos orientadas a la educación y más coherentes con las necesidades actuales.	10	10	2,5	16	
		Apertura económica que permite la interacción con las industrias de otros países. Con miras a reconocer los factores de éxito y establecer posibles alianzas.	9								
		Experiencia y conocimiento de la cultura de consumo en Colombia (Especifico en el reconocimiento certero de las preferencias de los individuos locales)	8								
TOTAL PESTAL GRAN TOTAL	100%		87	17,8	18,23		52	10,6	7,3	4,15	

Tabla 9: Análisis PESTAL y 5 Fuerzas de Porter

ANÁLISIS INTERNO: FUNDACIÓN JARDÍN BOTÁNICO DE CALI

FUNDACION JARDIN BOTANICO DE CALI										
Desarrollo del Plan Estratégico Organización seleccionada: A continuación se exponen la herramienta de la Matriz de análisis interno 1, como instrumentos de análisis, que permitirán realizar una mirada objetiva y una aproximación real del contexto de la parte interna de la organización										
Matriz de análisis interno 1: Fundación Jardín Botánico de Cali										
ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR	% PONDERACIÓN	FACTORES POSITIVOS (OPORTUNIDADES)				FACTORES NEGATIVOS (AMENAZAS)				TOTAL NETO
		Fortalezas	Calif (1-10)	Total Absol.	Ponderación	Debilidades	Calif (1-10)	Total Absol.	Ponderación	
Cadena del suministro	5%	Alianzas con entidades gubernamentales y privadas	10	25	1,25	Los proveedores no atienden a la fundación como su prioridad	5	5	0,25	<u>20</u>
		Cercanía con proveedores	7							
		Facilidad para conseguir y costos reducidos en materiales de mantenimiento y fertilización.	8							
Producción y operaciones	12%	Cuenta con su propios planes de funcionamiento: Diseños de recorridos / temáticas / experiencia de servicio	10	30	3,6	El servicio de seguridad depende de la disponibilidad de la policía que cubre la zona donde se encuentra el JBC. Por este motivo, la continuidad de las operaciones depende de este factor.	10	33	0	<u>-3</u>
		La experiencia ofrecida, aunque requiere de una planeación previa, involucra al factor humano como principal suministro para generar, al final, un resultado exitoso en la operación.	10			La cantidad de personal con el que cuenta el JBC hace difícil delegar operaciones para cubrir toda la demanda de tareas que implica brindar la experiencia que propone la fundación.	6			
		Tienen bien identificados las zonas por las cuales se realizan los recorridos, teniendo en cuenta: paisajes, rutas, entre otros aspectos.	10			La intermitencia de recursos disponibles obstaculiza la operación normal del JBC.	10			
						La variabilidad del clima, puede retrasar o posponer los recorridos	7			
Logística y distribución	8%	Ahorro asociado al poco exceso de inventario	8	33	2,64	Poca expansión y reconocimiento nacional	8	8	0,64	<u>25</u>
		Logística controlada por la misma fundación	9							
		Recepción de suministros directa	6							
		Personalización en la entrega del servicio.	10							
Mercadeo y ventas	15%	Uso de redes sociales y portal web	7	23	3,45	Diversificación en publicidad	10	17	2,55	<u>6</u>
		Manejo adecuado de las alianzas reales y potenciales con entidades gubernamentales y privadas	8			Falta de alianzas estratégicas	7			
		Participación activa en eventos y actividades que permiten iniciar el proceso de continuación de marca.	8							
Servicio al cliente	12%	Seguimiento de la experiencia brindada por el JBC	8	27	3,24			0	0	<u>27</u>
		Proceso de validación posterior a la experiencia brindada por el JBC	9							
		Combinación de la venta y prestación de servicios	10							
I & D y tecnología	5%	Actualizados en tendencias	8	18	0,9	Faltan más recursos para invertir en investigación y desarrollo	10	10	0,5	<u>8</u>
		Diseño de recorridos con la incorporación de nuevas tecnologías.	10							
Gestión RR.HH	15%	Pilares de trabajo que soportan la operación del JBC: 1. Comunicación 2. Administración adecuada de la confianza 3. Responsabilidad recíproca	10	29	4,35	Insuficiencia de mano de obra para atender demanda creciente	9	16	2,4	<u>13</u>
		Trabajadores reconocen su participación crucial en la operación organizacional	9			Equipo de trabajo reducido	7			
		La pasión y convicción como motor de la persecución de objetivos	10							
Administración general	10%	Facilidad de generación de ideas e integración entre las partes	10	10	1			0	0	<u>10</u>
Integración de la cadena	18%	Concentración de la cadena en un solo sitio	10	10	1,8			0	0	<u>10</u>
Total	100%			205	22,23			89	6,34	15,89

Tabla 10: Análisis Interno Jardín Botánico de Cali

8. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones derivadas de la realización del presente proyecto.

1. La construcción de un plan estratégico se deriva de la necesidad que presentan las organizaciones por definir una ruta metodológica y operativa que les permita encaminar sus esfuerzos hacia los propósitos que han determinado para el futuro. En este orden de ideas, resulta fundamental establecer el marco de acción de la organización y, en ese sentido, reconocer las principales fuerzas que operan sobre el mercado y que representan oportunidades y amenazas. Por otro lado, es importante que las organizaciones realicen un examen exhaustivo de sus recursos, capacidades y competencias distintivas que generarán que su participación en una industria particular este avalada por indicadores de progreso, sostenibilidad y desarrollo. Así, la construcción conceptual y práctica de una planeación estratégica, requiere concervar los principios teóricos que soportan la formulación de estrategias, al tiempo que se contempla la realidad como el escenario de verificación y aplicación.
2. La Fundación Jardín Botánico de Cali es una organización sin ánimo de lucro que en los últimos dos años ha intentado configurar una estructura operativa encaminada a la innovación aplicada a los diferentes procesos de investigación, conservación y educación implementados en la organización. Sin embargo, la carencia de un marco estratégico que oriente los esfuerzos de su actual directora y, en general, de todos los colaboradores que de manera directa o indirecta participan en la construcción de planes encaminados al desarrollo del Jardín, ha generado que los nuevos desarrollos se expongan como productos aislados y no como resultados de estrategias contempladas con anterioridad. En este sentido, el escenario expuesto por el JBC avaló la construcción del documento actual. A través del cual, se espera, la dinámica de la fundación migre hacia una concepción formal de la estrategia como su principal herramienta para el alcance exitoso de las metas propuestas.
3. Si bien, posterior a los análisis presentados en los apartados anteriores, se establece que el apoyo gubernamental y el diseño de una ley vinculante para los entes públicos que formalice el apoyo a las organizaciones orientadas a la conservación de la biodiversidad propia de todas las regiones del país, es una necesidad latente para el Jardín Botánico de Cali y para la industrial, también se evidenció una clara oportunidad para este tipo de modelos de negocio en otros aspectos.

Principalmente, el uso apropiado de las nuevas tecnologías, la comprensión adecuada de las preferencias de los consumidores y la percepción social positiva de las acciones encaminadas hacia la conservación de la flora y fauna del país, genera escenarios que contemplan grandes oportunidades de progreso y desarrollo.

4. Para terminar, el JBC deberá fortalecer todas las áreas que conforman su cadena de valor. Sin embargo, deberá hacer énfasis en la consecución de estrategias que le permitan tener mayor visibilidad ante la comunidad local y ante los entes nacionales. Por otro lado, no deberá ahorrar esfuerzos en construir alianzas sostenibles con entidades y organizaciones gubernamentales y privadas. Esto con el objetivo de generar un escenario de solidez financiera, responsabilidad compartida y comparación frecuente.

9. BIBLIOGRAFÍA

1. David, F. R. (2013). *Administración estratégica*. Pearson.
2. Universidad de Huelva. (n.d.). Retrieved 2013 йил septiembre from <http://www.uhu.es/index.php>
3. Cienciágora. (Noviembre de 2008). *Cienciágora*. From Jorge Orejuela: http://cienciagora.com.co/galeria_de_cientificos/matematicas-y-ciencias-naturales-152/jorge-orejuela/411/el-jardin-botanico-de-cali/page-2.html
4. Alomía Arce, H., Escallón Santamaría, V., & Ortegón Mosquera, K. (2007). *Guía Metodológica para la Realización de Proyectos de Grado*. Universidad ICESI, Departamento de Ingeniería industrial .
5. Saravia A, J. (2004). *Guía para la elaboración del Marco Lógico*.
6. Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (2005). *Metodología del Marco Lógico para la planificación, seguimiento y la evaluación de proyectos programas*. (N. Unidos, Ed.) Santiago de Chile, Chile: CEPAL.
7. Orejuela Gartner, J. E. (2009). *Un Bonito Jardín*. Cali.
8. Cucalón Herrera, D. M., & Palomino Cardozo, L. M. (2012). *Estrategia de Comunicación para la formación de intérpretes de la naturaleza*. Universidad Autónoma de Occidente, Cali.
9. Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis. (n.d.). *Misión*. Retrieved 12 de 05 de 2015 from Jardín Botánico de Bogotá José Celestino Mutis: <http://www.jbb.gov.co/jardin/nuestro-jardin-inicio/mision-y-vision>
10. Jardín Botánico José Celestino Mutis. (n.d.). *Visión*. Retrieved 12 de 05 de 2015 from Jardín Botánico José Celestino Mutis: <http://www.jbb.gov.co/jardin/nuestro-jardin-inicio/mision-y-vision>
11. Jardín Botánico de Medellín. (n.d.). *Direccionamiento*. Retrieved 12 de 05 de 2015 from Jardín Botánico de Medellín: <http://www.botanicomedellin.org/nuestro-jardin/direccionamiento/>
12. Durán Hoyos, D. (2015). Visión del Jardín Botánico de Cali. In D. Durán Hoyos, *Estudio de las Oportunidades y Desafíos Estratégicos. El Caso de la Fundación Jardín Botánico de Cali*. Cali, Colombia.
13. Zoológico de Cali. (n.d.). *Zoológico de Cali*. From El Zoo: <http://www.zoologicodecali.com.co/index.php/mitos-y-leyendas>

- 14.** Reserva Natural Nirvana. (n.d.). *Reserva Natural Nirvana*. From La Reserva:
<http://www.reservanaturalnirvana.com/#!/nirvana/mainPage>
- 15.** Morales, M. Estrategia de Innovación. In M. Morales, *Plan Estratégico de Innovación*.
- 16.** Jardín Botánico Canario "Viera y Clavijo". *Estrategia Global para la Conservación Vegetal*. Islas Canarias.
- 18.** Ministerio de Medio Ambiente. (1996). *Ley 299*.
- 19.** Instituto Alexander Von Humboldt. (1998). *Plan Nacional para Jardines Botánicos de Colombia*.