PROYECTO DE GRADO: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y NUEVOS PROYECTOS EN EMPRESA PROPIA

AUTOR

PEDRO JOSÉ PATIÑO SOTO

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2019

Tabla de contenido

Resumen 5
Abstract 6
Objetivos del trabajo de grado: 7
Objetivo General: 7
Objetivos Específicos: 7
1. Definición de Misión 8
2.1 Misión de Kopec S.A.S 9
2. Definición de visión 9
1.1 Visión de Kopec S.A.S 9
3. Definición de valores corporativos 9
4.1 Valores Corporativos de Kopec S.A.S 10
5 Marco Teórico 10
5.1 Definición del concepto de Planeación Estratégica 10
5.2 Conceptos claves 11
5.2.1 La Planeación 11
5.2.2 Propósito de la planeación 12
5.2.3 La Estrategia 13
5.2.4 Los objetivos 14
5.2.5 Las Metas. 16
5.2.6 Las Políticas 16
5.2.7 Decisiones Estratégicas 16
5.3 El cambio estratégico 17
5.4 Plan estratégico 18
5.5 Evolución de la Planeación Estratégica 18
5.6 Modelos de planeación estratégica 20
5.6.1 Modelo de William Newman 20

5.6.2 Modelo de Tom Lambert 21

5.6.3 Modelo de Colón y Rodríguez 23

5.6.4 El modelo de SHKG 23

5.6.5 Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) 25

5.7 Herramientas de análisis organizacional 26

5.7.1 Matriz de Ansoff 26

5.7.2 Matriz de Bruce Henderson 26

5.7.3 Matriz de análisis FODA 28

5.8 Plan de empresa – Modelo Canvas 31

5.8 Nuevas tendencias 32

Flujo de caja 34

Aprendizajes 35

Conclusiones 36

Referencias 38

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de William Newman. Diagrama de flujo diseñado para explicar los pasos que se deben seguir para la implementación de dicho modelo. Creación propia. 21

Ilustración 2. Resumen del modelo Tom Lambert. Tomado de su libro “Instrumentos clave para la gestión empresarial” (2000) 22

Ilustración 3. Modelo de Colón & Rodríguez Tomado de: http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml 23

Ilustración 4 Modelo SHKG tomado de: Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria (2003) 24

Ilustración 5 Mapa cognitivo del prototipo de planeación estratégica, tomado de: BID, 1999-207 25

Ilustración 6 Matriz de Ansoff, tomada de: Ansoff (1957). 26

Ilustración 7 Fuente : Matriz BCG..... 27

Ilustración 8 MATRIZ FODA para la formulación de estrategias KOPEC S.A.S. creación propia 30

Ilustración 9 Plan de empresa - Modelo Canvas..... 31

Ilustración 10 Flujo de caja año 2019 KOPEC S.A.S..... 34

Resumen

Este proyecto presenta, en su primer momento, la conceptualización de algunos de los modelos de planeación estratégica más conocidos y empleados en el contexto regional. Para hacerlo, se recurre a una consulta de fuentes bibliográficas que decante en herramientas metodológicas claves para la consolidación de una organización propia: Kopec S.A.S.

Dicha organización también será caracterizada en el presente documento, a partir de sus necesidades y realidades se desarrolla una propuesta de planeación estratégica que le permita fortalecerse en su etapa inicial. Vale la pena mencionar que esta es una empresa caleña que tiene por objetivo comercial la extracción de productos apícolas, principalmente, de la apitoxina o veneno de abeja .

El énfasis de esta propuesta estará en la definición de la misión, la visión, los objetivos y valores corporativos de Kopec S.A.S, ya que estos son elementos claves para emprender bajo un modelo de pensamiento de la cultura de la planeación y principios filosóficos estratégicos, que le garanticen establecerse competitiva, responsable, rentable y exitosamente.

Palabras claves: Planeación estratégica, modelos de planeación, apicultura y apitoxina.

Abstract

This project presents, in its first moment, the conceptualization of some of the best-known strategic planning models used in the regional context. To do so, we resort to a consultation of bibliographical sources that decant into methodological tools for the consolidation of an own organization: Kopec S.A.S.

This organization will also be characterized in this document, based on its needs and realities. A strategic planning proposal is developed that will allow it to be strengthened in its initial stage. It is worth mentioning that this is a company from Cali, whose commercial objective is the extraction of apicultural products, mainly from apitoxin (bee venom).

The emphasis of this proposal will be on the definition of the mission, vision, objectives and corporate values of Kopec S.A.S., since these are key elements to undertake under a model of thinking of the culture of planning and strategic philosophical principles, that guarantee you establish competitive, responsible, profitable and successfully.

Keywords: Strategic planning, planning models, apiculture and apitoxin

Objetivos del trabajo de grado:

Objetivo General:

Crear un plan estratégico, viable y adecuado, a las características, necesidades y objetivos de la organización Kopec S.A.S.

Objetivos Específicos:

1. Identificar las características, necesidades y objetivos de la organización Kopec S.A.S.
2. Analizar los modelos teóricos de planeación estratégica.
3. Aplicar herramientas, estrategias y mecanismos de proyección y evaluación de algunos de los modelos teóricos revisados. (Etapa inicial).

Aproximación teórica al campo de la planeación estratégica y a la actividad comercial de Kopec S.A.A

Para empezar, se definen los principios filosóficos estratégicos (visión, misión, objetivos y valores) y se presentan los construidos para la organización de Kopec S.A.S. Después, se expondrá la revisión teórica sobre lo que significa un proceso de planeación estratégica y algunos de los modelos existentes para lograrla.

A continuación, las definiciones:

1. Definición de Misión

Permite que la organización describa y establezca el camino a seguir para poder alcanzar la posición en la cual se desea estar. El rumbo que se fija, enruta la compañía a tener las aspiraciones claras y así fortalecer sus actividades siguiendo la ruta estratégica que se plantee (Thompson, Strickland III, & Gamble, 2008).

Según Rodríguez (2005) la misión también debe contener una estrategia, que establezca la lógica comercial de la empresa, enlazando el comportamiento y las decisiones con el propósito. Es necesario determinar, entonces, el área de negocios en la cual se va a enfocar, la ventaja competitiva o capacidad distintiva que tiene dentro del área de negocio escogida. Este mismo autor plantea que hay dos razones que deben estar contenidas en la misión: la primera, una comercial o estratégica y la segunda, moral o basada en los valores.

2.1 Misión de Kopec S.A.S

- ✓ Contribuir desde la apicultura con procesos de calidad, innovación y tecnología en la extracción de la apitoxina aportando un compuesto medicinal y cosmético e incursionando y estableciendo exitosas oportunidades en nuevos mercados.

2. Definición de visión

Es una exposición clara que logra definir hacia donde se dirige una compañía; es una mirada futurista de lo que se desea y de las expectativas que se tienen, atendiendo la realidad, siendo concretos y con un alto grado de motivación para los diferentes estamentos dentro y fuera de la empresa. Es fundamental tener en cuenta los propósitos a largo plazo, para determinar y lograr los aspectos estratégicos en una planeación (Thompson et al., 2008).

1.1 Visión de Kopec S.A.S

- ✓ Ser la empresa apícola que en el año 2022 sea líder en el departamento del Valle del Cauca en el proceso de extracción y comercialización de apitoxina, explorando e incorporándonos a mercados nacionales y extranjeros.

3. Definición de valores corporativos

Los valores corporativos son elementos que conforman la cultura empresarial, propios de cada compañía; buscan lograr sinergia entre todos los que trabajan para una misma meta. Se definen por las características competitivas, las condiciones de su entorno y las expectativas de los empleados, clientes y propietarios.

Por otro lado, se dice que son conceptos, costumbres, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta, con las cuales logrará un posicionamiento y establecerá líneas de acción

Los valores de una empresa se basan en principios fundamentales y no son negociables, deben perdurar en el tiempo y deben tener vínculo con la misión y la visión.

4.1 Valores Corporativos de Kopec S.A.S

Los valores de la empresa Kopec S.A.S buscan hacerla exitosa, coherente y productiva. Estos son:

- **Éticos:** integridad, responsabilidad, compromiso, respeto, empatía y honestidad como los fundamentos de nuestras conductas sociales y ambientales.
- **Ambientales:** conservación y protección del medio ambiente a través de la sensibilización de la importancia de los polinizadores en los ecosistemas.
- **Innovación:** experiencia, emprendimiento, capacitación y tecnología para crecer cada día.

5 Marco Teórico

A continuación, se hará la revisión teórica del concepto de planeación estratégica. Los autores que lo han desarrollado y han contribuido con claridades que permiten reconocer, de paso, una metodología para aplicarla.

5.1 Definición del concepto de Planeación Estratégica

La planeación estratégica se define como un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una organización. Ogliastri (1998) plantea que su propósito general radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo. Se caracteriza por la utilización de matrices de evaluación y la planeación de los productos y los mercados de la empresa.

También podría considerarse según lo que plantea (CreceNegocios, 2014), como“ una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de

objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias". Para efectos de este trabajo, este concepto será presentado durante el texto domo PE haciendo referencia siempre a la Planeación Estratégica.

La PE como herramienta y proceso sistemático de desarrollo sirve para realizar el seguimiento, el cumplimiento, la evolución y la evaluación de los objetivos estratégicos para materializar la misión y la visión (Armijo, 2009). Además, define prioridades y evita posibles conflictos entre los diversos objetivos. Es un estilo participativo para mantener el control y la coordinación de todas las áreas de la gestión administrativa internas y externas. Debe establecerse para un determinado periodo de tiempo, dentro del cual se pueda realizar ajustes, cambios, correctivos con el fin de lograr el éxito del cumplimiento de los objetivos organizacionales, estructurales y estratégicos.

El P.E. no es un modelo rígido, es un proceso continuo que se ajusta mediante la generalidad a particularidades de cada empresa en un estilo visionario, que debe retroalimentarse constantemente y que fija su eficiencia y eficacia en cómo están funcionando las estrategias operativas, funcionales y de negocios para determinar su situación interna y externa en la industria o en el mercado. En otras palabras, es un proceso adaptativo.

5.2 Conceptos claves

5.2.1 La Planeación

Las organizaciones y los individuos en la toma de decisiones vinculan el análisis y estudio de los diferentes aspectos que pueden influenciar sobre la opción a elegir o el camino a tomar. Fijar metas y segmentar por etapas, permitirá evaluar el proceso para cumplir un objetivo o realizar un proyecto.

Mediante la planeación se analiza la situación interna y externa de la empresa, estableciendo objetivos generales y formulando las estrategias a seguir para lograr los objetivos que se han planteado. Es importante la participación de todos los estamentos de la compañía, empezando por los directivos y abarcando todo el personal para lograr responsabilidad, compromiso, sentido de pertenencia, motivación y un amplio flujo de comunicación e información que apunte al éxito empresarial. Define planes, tiempos de ejecución, establecimiento de políticas y estrategias de seguimiento y control. Es necesario proyectar la planeación en el corto plazo para poder tener objetivos mesurables y hacer correcciones efectivas en el proceso. La planeación evita la improvisación, la falta de directrices claras y precisas, la equivocación en la toma de decisiones, la falta de control que puede llevar a múltiples situaciones erróneas por lo tanto es impredecible.

5.2.2 Propósito de la planeación

Por medio de la planeación, se busca establecer un análisis de los factores relevantes que pueden tener influencia sobre la operación de la organización. Tener hipótesis sobre las diferentes situaciones que podrían llegar a ocurrir, hace que la incertidumbre no sea tan significativa en el curso de una compañía. La planeación es aquella que permite evaluar el nivel de riesgo que se va a asumir dados las diferentes decisiones que se tomen o planes que se establezcan.

El tener acceso a más información de las acciones propuesta, permitirá tener consciencia de los posibles límites a los cuales puede enfrentarse la organización y en qué nivel de riesgo se está operando.

Es necesario tener una sincronización detallada entre las acciones que se ejecutan a diario y los objetivos establecidos, las metas por cumplir y las proyecciones fijadas. Los diferentes

miembros de la organización deben estar en la dirección correcta en la ejecución de sus tareas, para que todos los departamentos presenten armonía en pro de un fin trazado. Se debe tener claridad que se está inmerso en el proceso de decidir previamente lo que ha de hacerse y como debe hacerse (Rodríguez, 2005).

5.2.3 La Estrategia

Esta nos permite fortalecer vínculos entre los objetivos, políticas y secuencias, logrando así una mejor toma de decisiones. Lo anterior, depende del proceso, pues, la estrategia a utilizar se determina con respecto del objetivo que se pretenda logra, por tanto, existen múltiples estrategias aplicables a diferentes procesos. Esta nos plantea una ruta para tener una asignación de recursos óptima y poner un orden enfocado en procesos viables, teniendo en cuenta las capacidades y las posibles falencias. Se plantean cambios para tener movimientos en pro de mejorar el entorno en el que se encuentra (Mintzberg, Quinn, & Ghoshal, 1999).

Trabajar en aspectos de corto plazo, ayudan a la organización a tener metas específicas, por cumplir. Se recomienda tener este aspecto en cuenta, pues, si se trabaja tan solo con metas a largo plazo se puede caer en la trampa de no cumplirlas, al verlas como lejanas; al mismo tiempo siendo más difíciles de supervisar.

Las estrategias se asocian de acuerdo con las actividades empresariales y a los tamaños de las estas. También se generan de acuerdo con su capacidad de producción, organización, finanzas, crecimiento, comercialización, relaciones públicas y personal. Esta última, relacionada como una estrategia variable en el campo de contratación laboral, pues se necesita liderazgo para lograr objetivos de desempeño.

No se debe confundir las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias nos conducen a cumplir la misión. Los objetivos estratégicos según (Thompson et al., 2008) funcionan como “herramienta para hacer que una organización se desempeñe a su máxima capacidad y genere los mejores resultados posibles”.

5.2.4 Los objetivos

En la formulación de una estrategia, los objetivos son los logros que se pretenden concretar. Los objetivos son la parte fundamental para lograr las metas de desempeño de una organización; deben tener coherencia con la realización de la visión y la misión.

El planteamiento de unos objetivos definidos, claros, a corto, mediano y largo plazo permiten un desarrollo empresarial e involucran con expectativa y motivación todos los estamentos de la organización. Es necesario que puedan medir el desempeño de la organización tanto en aspectos financieros como en lo estratégico.

5.2.4.1 Tipos de objetivos

Los objetivos se clasifican según sus características acorde con los planteado en Thompson (2008) se dividen en:

- **Objetivos generales:** según la visión de la compañía se establece una meta de gran magnitud que se desee alcanzar.
- **Objetivos específicos:** a partir del objetivo general, se crean unas metas que se puedan controlar y ejecutar en el corto plazo, dando origen a detalles específicos.
- **Objetivos estratégicos:** evalúan si la organización fortalece su posición y se vinculan con los resultados planeados. Se establecen en el largo plazo
- **Objetivos operacionales:** son los que son fijados en el corto plazo.

- **Objetivos financieros:** permiten medir y tener control el desempeño financiero de la empresa.

5.2.4.2 Objetivos KOPEC S.A.S

Objetivos Generales:

- Desarrollar el proceso de extracción de productos apícolas esencialmente de apitoxina, innovando y con bajos costos de producción lograr estándares de calidad.
- Convertirse en una empresa líder en el comercio de apitoxina en el departamento del Valle del Cauca y en Colombia.
- Establecer un modelo empresarial rentable, competente y respetuoso del medio ambiente.

Objetivos Específicos:

- Diseñar una estructura organizacional y operacional novedosa que permita un ligero crecimiento productivo.
- Tener capacidades tecnológicas, alianzas estratégicas en el desarrollo de actividades investigativas para lograr competitividad y calidad.
- Definir estrategias de mercado a nivel nacional e internacional incluyendo mercado electrónico.

Objetivos Operacionales:

- Se busca tener una crianza de 10 reinas por incubación
- Se busca tener una población de 50 colmenas

- Se busca producir, en promedio, 1 gramo de apitoxina por colmena
- Se tiene como meta tener 10 clientes potenciales en el valle del cauca
- Se tiene como meta tener 5 clientes potenciales fuera del departamento

5.2.5 Las Metas.

Son los parámetros que rigen los aspectos por lograr y el tiempo en el que se quieren lograr. La organización debe tener múltiples metas y objetivos concretos los cuales deben tener un orden jerárquico con el que se establezcan las prioridades.

Son de gran importancia para establecer la dirección de las decisiones a tomar, estableciendo los caminos a seguir y las actividades que se deben programar

5.2.6 Las Políticas

Las políticas se crean en la búsqueda del bienestar empresarial, están representadas en unos principios que establecen un hilo conductor de normas y reglas administrativas, organizacionales, de conductas y modos de trabajo. Dentro de ellas, se desempeña todo el personal de la organización y son fundamentales en la toma de decisiones y gestión. También adquieren orden jerárquico.

5.2.7 Decisiones Estratégicas

Son las que permiten fijar el conjunto de la organización en la dirección que se planea. Evalúan la viabilidad de los diferentes procesos que se encuentran en ejecución y se establecen los cambios necesarios, para fortalecer el entorno que permitirá cumplir los objetivos trazados.

Dan forma a las metas propuestas, teniendo en cuenta los límites que son posibles alcanzar y cómo estos están contenidos dentro de los recursos. Las decisiones permitirán

determinar si a futuro hay tareas que sean eficientes y como estas deben estar orientadas en la dirección correcta de la organización.

5.3 El cambio estratégico

Estar atentos las variaciones del entorno es un factor clave para la asignación de tareas y la ejecución de las mismas. La toma de decisiones debe tener en cuenta que el medio ambiente, los hábitos de consumo y las sociedades se encuentran en constante cambio, afectando los diferentes mercados y el segmento en el cual una compañía se encuentre. Tener información de sucesos pasado es una herramienta indispensable para fijar un curso, siendo la experiencia una guía de confianza para la toma de decisiones mas no puede ser el único mecanismo que se debe usar. La evolución de las relaciones sociales ha aumentado su cambio, por lo que el desarrollo de nuevas estrategias es un punto por fortalecer a diario.

La creatividad en la solución de problemas es un elemento diferenciador a la hora de comparar las empresas ante un mismo cambio. La evaluación de la mayor cantidad de alternativas posibilita tener una mayor diversidad de planes para guiar las actividades de la empresa.

El nivel de riesgo que cada empresa asume acorde con los planteamientos de Rodríguez (2005) es una variable que establece diferencias notorias entre diferentes compañías de un mismo sector. Existe un nivel óptimo de agresividad estratégica que conduce al éxito de la empresa. La efectividad de las estrategias se asocia a la intensidad con la que se trabaja, por lo que si nos enfrentamos a un cambio con planes de contingencia agresivos permitirá que la compañía afronte amenamente la transición del entorno que se presenta.

5.4 Plan estratégico

Es un documento formal elaborado por escrito que respeta un orden lógico, coherente, progresivo y realista que rige las acciones a ejecutar en el futuro dentro de la organización teniendo en cuenta los recursos que se disponen. se establece el objetivo a cumplir con un periodo de tiempo establecido, los mecanismos que se utilizaran para tener control sobre el avance que se tenga.

El documento debe tener aprobación de los accionistas y la junta directiva de la compañía, de esta manera se establece un compromiso formal de los miembros de la compañía.

Se busca tener un mecanismo que permita confrontar todas las actuaciones y actividades programadas, evaluando la proximidad con los objetivos establecidos. Sirve de ayuda para tener una comunicación del plan establecido y ver que modificaciones se dan dados los cambios del entorno.

5.5 Evolución de la Planeación Estratégica

Para entender el proceso de transformación de la planeación estratégica, es necesario analizar la evolución de cada uno de los conceptos que la componen y sus orígenes.

El concepto de estrategia tiene sus orígenes en la palabra griega de *strategos* que significa: general, se usó por el ejército para planes o ventajas secretas que permitían tener mayor probabilidad de vencer en las batallas (Ogliastri, 1998). El filósofo Sun Tzu en su obra El Arte de la guerra da planteamiento a muchas características de estrategias militares que se pueden adaptar a estrategias empresariales. Es así como el ejército se adapta al concepto de empresa, el armamento a los recursos y el enemigo se asocia a la competencia (Castellanos & Cruz, 2014)

La evolución del pensamiento estratégico según Castellanos & Cruz (2014), se da en cuatro etapas: la primera se especializa en la planificación financiera. Centran la atención en el presupuesto, la producción, las ventas, inventario y la caja. Se destaca por el cumplimiento de las metas en cada sector. Los presupuestos son asignados para el mercadeo, la producción y las finanzas. La estrategia se no tiene una visión integradora.

La segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias de las empresas asociadas a la planificación financiera, pero en el largo plazo. Esta etapa tiene comienzo en 1950 y está basada en la búsqueda de mecanismos de predicción del futuro a través de los diferentes escenarios en donde se estudia todo desde lo optimista, lo neutral y lo pesimista. El pensamiento estratégico se orientaba por una visión funcional de la empresa que tenían un análisis individual de cada área con miras a respuestas globales para los requerimientos de la empresa (Castellanos & Cruz, 2014).

La tercera etapa se distingue por tener una visión más generalizada de la estrategia, integrando todas las áreas organizacionales. Estos aportes se evidencian en los estudios de Alfred Chandler, Peter Drucker, Igor Ansoff entre otros. Se plantea la necesidad de formular estrategias articuladas y dinámicas, que integren las áreas funcionales. Esta etapa se caracteriza por la visualización de la empresa de forma global, el análisis del mercado y de los competidores que presenta.

La última etapa del pensamiento estratégico está caracterizada por enfocarse en el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios. La formulación de la estrategia según lo propuesto por Castellanos & Cruz (2014), tiene como principio analizar el entorno de la empresa teniendo en cuenta las debilidades. Fortalezas, oportunidades y amenazas.

Se evalúa la preparación de la empresa para medir su capacidad para competir en el mercado y con ello se establece el curso del negocio y que se desea tener a futuro.

La misión, los objetivos estratégicos, la definición adecuada de la ventaja competitiva y los planes de acción permiten dar fundamentos a lo que es el proceso de formulación de estrategias (Armijo, 2009). Kenneth Andrews con su propuesta de matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas hace parte de los aportes más significativos en esta etapa.

5.6 Modelos de planeación estratégica

Para planear estratégicamente se hace necesario recurrir a modelos de planeación que se ajusten a las necesidades empresariales. Existen varios modelos de planeación estratégica que demarcan una ruta cuyos elementos nos dirigen por un camino para establecer metas, formulaciones, ejecuciones y evaluaciones de planes, objetivos o propósitos a corto, mediano y largo plazo.

Entre estos modelos encontramos:

5.6.1 Modelo de William Newman

Basándonos en Cano, Milagros & Olivera (2008) con la identificación y el establecimiento del diagnóstico de un problema, determinando posibles soluciones y alternativas de planeación, visualizando un pronóstico de resultados para las diferentes acciones y elegir el camino a seguir:

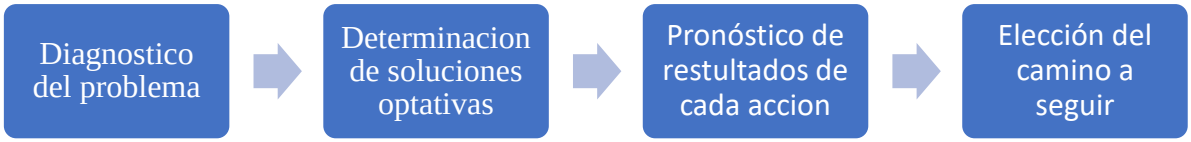


Ilustración 1. Modelo de William Newman. Diagrama de flujo diseñado para explicar los pasos que se deben seguir para la implementación de dicho modelo. Creación propia.

5.6.2 Modelo de Tom Lambert

Este modelo que podríamos llamar el paso a paso, inicia con la comparación de la visión de futuro con el análisis situacional de la empresa, para concretar y reevaluar la misión como paso de partida para fortalecer el desarrollo del plan estratégico en términos más reales en el alcance de los objetivos, alternativas y estrategias con un planteamiento táctico para mantener y materializar la misión y la visión (Lambert, 1995).

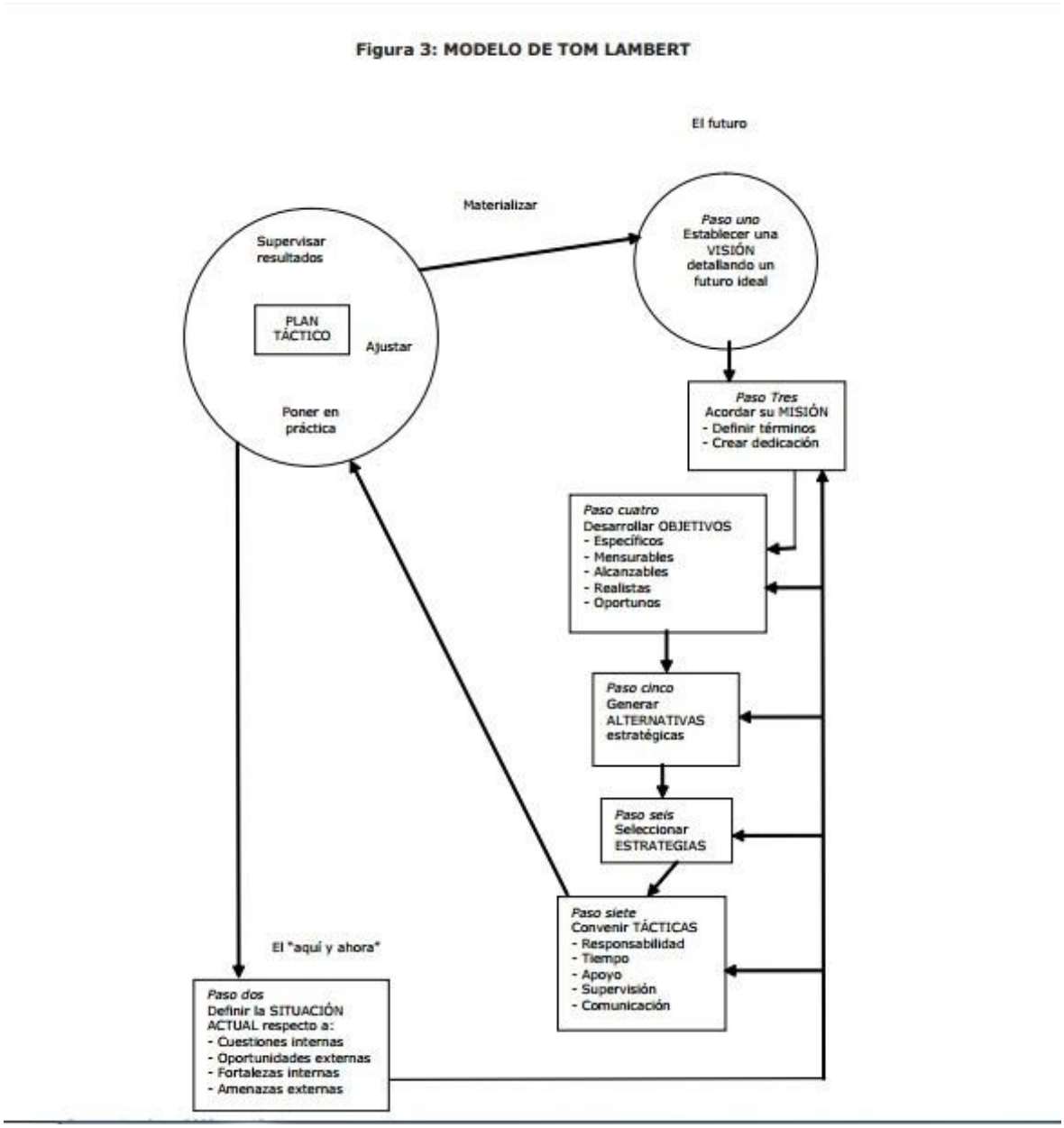


Ilustración 2. Resumen del modelo Tom Lambert. Tomado de su libro "Instrumentos clave para la gestión empresarial" (2000)

5.6.3 Modelo de Colón y Rodríguez

Este modelo es calificado de adaptable a cualquier organización por lo flexible y claro en las fases a seguir. su primera fase plantea los objetivos del proyecto estratégico antes del diagnóstico a diferencia de otros modelos (Rodríguez, 2005).

Es más analítico en cuanto a la propuesta, consistencia, desempeño y seguimiento que permiten una evaluación más globalizada del plan estratégico empresarial.

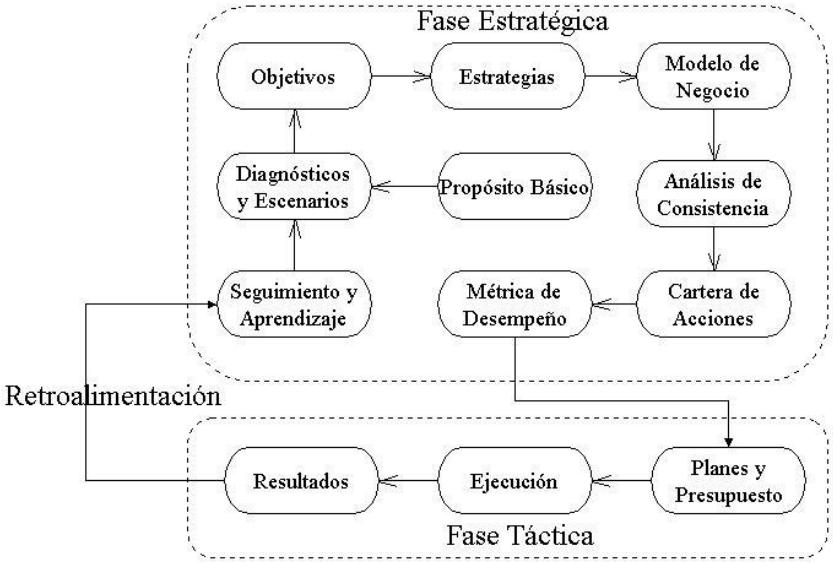
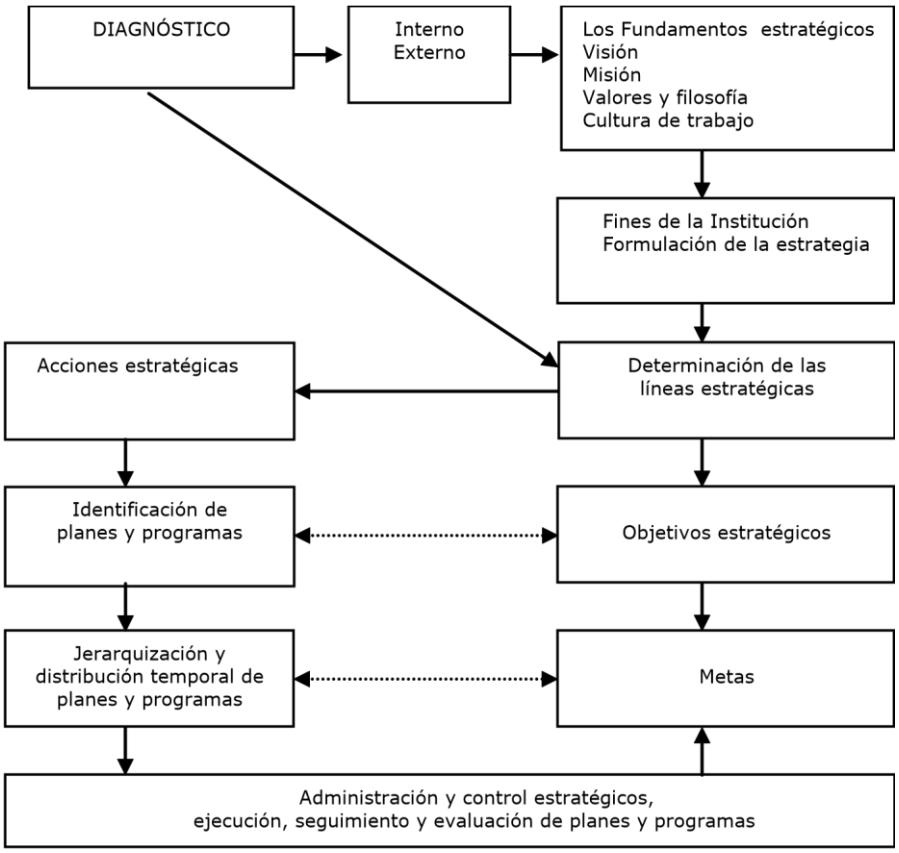


Ilustración 3. Modelo de Colón & Rodríguez Tomado de: http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml

5.6.4 El modelo de SHKG

El modelo que plantea Sergio Kaufmann González es la síntesis de algunos modelos de análisis de planeación estratégica de varios autores.

El modelo inicia con el diagnostico interno y externo de la compañía, que permite analizar el vínculo con los fundamentos estratégicos (misión, visión, valores y filosofía) y direccionar las líneas estratégicas para obtener los objetivos y el cumplimiento de las metas. El modelo también incluye un control administrativo de ejecución, seguimiento y evaluación a planes y programas (Cano, Milagros ; Olivera, 2008).



Fuente: Kauffman González, S. H. 2003.

Ilustración 4 Modelo SHKG tomado de: Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria (2003)

5.6.5 Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

El modelo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), nos plantea una descripción en el proceso, iniciando con el consenso estratégico o puesta en común como fundamento para el desarrollo de la planeación, orientado la definición de la misión y objetivos estratégicos de la organización. En la segunda etapa presenta el diagnostico situacional identificando temas y actores estratégicos. En la tercera etapa se plantea la definición de estrategias y objetivos concluyendo la definición de las metas y acciones estratégicas y en su última etapa presenta el plan estratégico con la propuesta de programación de acciones medidas, compromisos, responsabilidades y actividades que cumplan las expectativas en un sistema de evaluación y control para lograr el éxito de la visión (Banco Interamericano de Desarrollo, s.f.)

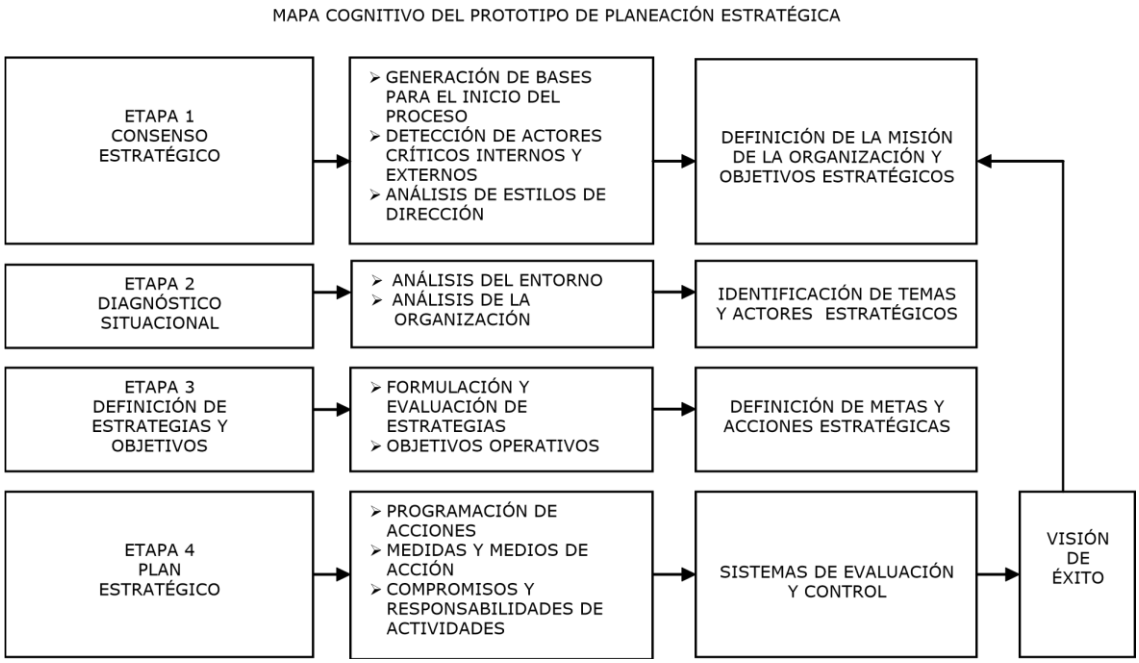


Ilustración 5 Mapa cognitivo del prototipo de planeación estratégica, tomado de: BID, 1999-207

5.7 Herramientas de análisis organizacional

5.7.1 Matriz de Ansoff

Ansoff (1995)propone una herramienta de mercadeo conocida como la matriz de Ansoff, publicada en el año de 1955 en el artículo: Estrategias para la Diversificación, de Harvard Bussiness review. La matriz tiene como función mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, permite compara productos y servicios existentes y nuevos, para mercados antiguos y nuevos.

Ilustración 6 Matriz de Ansoff, tomada de: Ansoff (1957).

5.7.2 Matriz de Bruce Henderson

Bruce Henderson fue pionero en el tema de la estrategia empresarial y la definió como: “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una

ventaja singular sobre los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación" (Castellanos & Cruz, 2014, pgina 31) .

Propone una matriz que detalla la participación y el crecimiento de un negocio en el mercado teniendo el referente el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa.

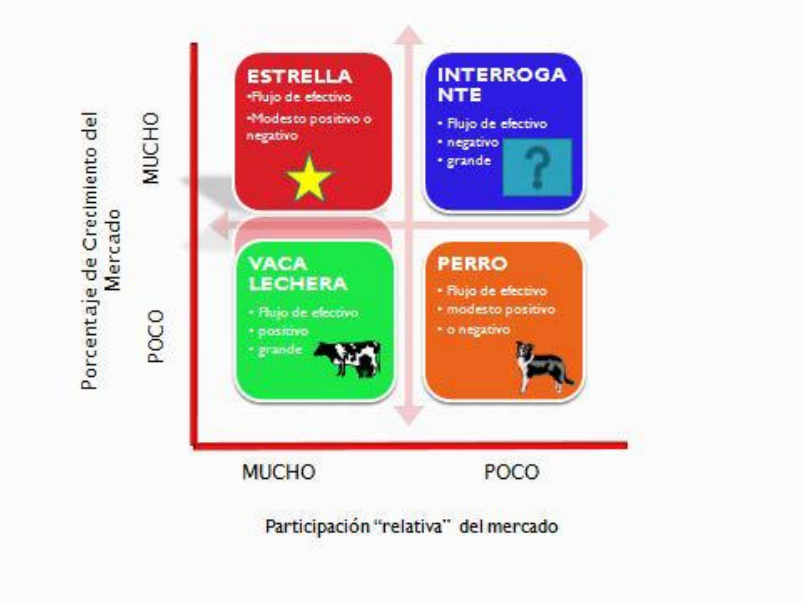


Ilustración 7 Fuente : Matriz BCG

En 1970 el señor Henry Mintzberg realiza un aporte en el cual define la estrategia como un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y también establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Para definir de manera profunda el concepto da cinco definiciones a la estrategia.

La estrategia como un plan es una acción conscientemente determinada. Es una guía para resolver una situación específica. Es una pauta de acción para causar un efecto dado un comportamiento.

La estrategia como posición posiciona la empresa en el medio ambiente o nicho que se establece. Es posible llegar a una posición mediante un plan de acción que puede ser preseleccionado o en algunos casos esta puede ser descubierta dado un patrón de comportamiento.

La estrategia como perspectiva relaciona una forma particular de la percepción del entorno. Es compartida por los miembros de la organización según las intenciones y acciones colectivas. Se tiene una afinidad en el pensamiento y las acciones que se toman.

5.7.3 Matriz de análisis FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), es una herramienta analítica y objetiva que determina las capacidades y la competitividad de una empresa. Hace énfasis en la estrategia para desarrollar y evalúa la situación temporal y el direccionamiento a largo plazo; establece pautas con un análisis estructurado de situaciones reales internas y externas que permiten hacer uso al máximo de los recursos potenciales a su disposición y dinamizar su desempeño y competitividad (Thompson et al., 2008).

La matriz FODA genera un diagnóstico para evaluar y revaluar el funcionamiento de una empresa, tomar decisiones, formular estrategias que enruten la empresa hacia el éxito.

El análisis FODA identifica las fortalezas y oportunidades como factores que favorecen la realización de los objetivos empresariales y presenta las debilidades y amenazas como factores que se deben eliminar o que son un obstáculo para el desarrollo de los objetivos.

Es importante la participación integral de todos los sectores administrativos, áreas de producción, financiera, de mercadeo en la recopilación de la información y la claridad en el

proceso que se realiza para obtener un resultado estratégico en el desarrollo y posicionamiento empresarial.

Son cuatro los componentes esenciales FODA que se configuran para determinar las acciones estratégicas.

5.7.3.1 MATRIZ FODA para la formulación de estrategias KOPEC S.A.S

OPORTUNIDADES Se presentan en el entorno de la empresa y favorecen el logro de objetivos organizacionales, son plenas o escasas, de crecimiento y beneficios variantes. Aplica como una alerta en las oportunidades de mercado.	**AMENAZAS** Son situaciones en el ambiente externo de la empresa, generalmente afectan sus posibilidades de rentabilidad y bienestar competitivo, evalúan sus oportunidades comerciales.
oportunidades claves • Apertura para participar en nuevos mercados • Situación comercial en crecimiento • Usar habilidades o conocimientos tecnológicos de la empresa para obtener calidad en sus productos. • Escaso mercado nacional del producto.	*amenazas claves* • Creciente interés en la industria de la apicultura. • Condiciones económicas adversas por falta de suficientes recursos financieros • Requisitos normativos y regulatorios costosos.
FORTALEZAS Son las características propias de la empresa, son los atributos que aumentan su capacidad, productiva, organizacional y competitiva. Incluye sus recursos, su capacidad proactiva, para generar ventajas.	**DEBILIDADES** Son los factores que debilitan internamente su condición empresarial. Se identifican con habilidades, experiencia, o capacidad de recursos humanos y financieros que impacten deficientemente y lo hagan vulnerable en el mercado.
fortalezas claves • Capacidad de innovación del producto. • Amplia cobertura geográfica y posibilidades de distribución global • Planta y recursos de producción propios.	*debilidades claves* • Poca capacidad de planta productora • Falta de recurso humano capacitado y experimentado. • Poca experiencia organizacional.

Ilustración 8 MATRIZ FODA para la formulación de estrategias KOPEC S.A.S. creación propia

5.8 Plan de empresa – Modelo Canvas

ALIANZAS CLAVES

Se busca poder consolidar un clúster productivo cuyo objetivo es fomentar la producción de apitoxina en las explotaciones apícolas. Se desea poder tener cobertura total de la demanda nacional del producto.

ACTIVIDADES CLAVES

En la producción, la cría de abejas reinas es un pilar del crecimiento de la empresa. Para mantener nuestra propuesta de valor se trabajara en la colección oportuna del veneno para dar cumplimiento a los tiempos de entrega. El desarrollo de estrategia de mercadeo permitirá dar a conocer y posicionar el producto en el mercado.

RECURSOS CLAVES

El apiario cuenta con 25 colmenas compuestas por el material biológico que son las abejas, las larvas, los huevos y los panales de cera; la colmena también esta conformada por la mobiliaria tal como los cajones de cría, los marcos, los alimentadores y las bases. Para la colección de la apitoxina se cuenta con un dispositivo colector. Para la cría de abejas reinas se tiene un sistema de copas celdas y realeras de plástico. Los recursos intelectuales son los conocimientos que se tienen en el procesos de manutención de las colmenas, la crianza de abejas reinas y el conocimiento para la extracción de la apitoxina.

PROPUESTA DE VALOR

Se tiene como objetivo ofrecer un producto con un precio mas competitivo. La producción nacional no logra cubrir la demanda local, por lo que se busca que los clientes tengan una reducción de los costos de producción ya que no se tienen que efectuar operaciones de comercio exterior. La entrega del producto será mas eficiente, los tiempos de entrega serán reducidos para las empresas compradoras del mercado nacional. Se brinda un acceso muestras de apitoxina para que las empresas puedan incursionar en el desarrollo de productos. Se busca respaldar procesos de investigación en los cuales instituciones académicas trabajen en el análisis de nuevos usos del veneno

RELACIÓN CON CLIENTES

Se tendrá una asistencia multimodal en la que el acercamiento con el cliente será con asistencia personal dedicada para la experiencia previa a la compra. En la post venta se trabajara con creaciones conectivas usando medios electrónicos

CANALES

El tipo de canal estratégico del modelo de empresa esta compuesto por una estrategia por medio del internet y otra de visitas presenciales. Los clientes podrán acceder a una ficha técnica del producto y un portafolio de productos que ya se han desarrollado, para que puedan incursionar en productos que tengan como uno de sus componentes la apitoxina.

SEGMENTO DE CLIENTES

Empresas pertenecientes al sector de la salud que tengan afinidad con la industria farmacéutica. Organizaciones vinculadas a la industria cosmética que se dediquen al desarrollo y elaboración de productos asociados al cuidado de la piel. Personas con preferencias al consumo de productos naturales con fines culinarios o para remedios

ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos esta compuesta por costos fijos y costos variables. Los costos fijos son el pago de salarios a los empleados. Los costos variables están compuestos por el gasto en transporte, la publicidad, pago de servicios públicos e insumos para suplementar la alimentación de las abejas. Se tendrán inversiones en tecnificación de los procesos de producción y desarrollo de nuevos productos.

INGRESOS

Los ingresos del modelo de empresa seran por ventas de los productos de la colmena tales como la apitoxina, miel y jalea real. Se dispone para la venta el dispositivo colector de apitoxina.

Ilustración 9 Plan de empresa - Modelo Canvas

5.8 Nuevas tendencias

La implementación de nuevas fases y factores ha sido un aspecto relevante de la evolución de la planeación estratégica. Agregar información y la tecnología hacen que el entorno virtual sea de gran importancia en las compañías. Las comunidades virtuales son parte de los desafíos que presenta la planeación actual, siendo eje central la cooperación, la colaboración y la coordinación para que el ambiente laboral se enriquezca con buenas relaciones y la compañía logre funcionar de manera eficiente.

La globalización impone grandes retos a las metas y los objetivos a corto plazo que se establezcan. El acceso a información de los diferentes mercados del mundo acorde con lo plateado por Zomorrodian (2017), permite que las instituciones puedan acceder modelos extranjeros y situaciones reales de otras compañías con las cuales se puede evitar incurrir en errores o mejorar procesos sin tener que realizar grandes inversiones en investigación y desarrollo. Por medio del spillover de conocimiento, el intercambio conceptual dentro de un mismo sector económico se realiza entre diferentes empresas y sin costos de transacción, permitiendo una expansión y mejora en un segmento de mercado especifico.

Con el desarrollo del mercadeo, los retos en las ventas de los productos ya no están ligados únicamente en la calidad. Las estrategias comerciales presentan una gran diversificación por los constantes cambios de la publicidad. El poder llegar a los diferentes mercados mundiales por medio del desarrollo de los medios de comunicación permite que los productos y servicios pueden darse a conocer en muchos lugares del mundo. De esta manera se disminuyen los costos de tener agentes de ventas presenciales en todos los países donde se desee vender.

La diversificación del trabajo permite que las compañías tengan cargos que pueden ser ejecutados a distancia por medio de dispositivos móviles generando nuevas tendencias en la forma en que se monitorean las tareas de los empleados, siendo mucho más flexible el cumplimiento de horarios y la asistencia a oficinas.

Los registros contables y su desarrollo han dado una trasformación a los mecanismos de proyecciones tradicionales. El uso de modelos económicos y análisis financieros con el uso de la tecnología da como resultado a unas estimaciones cuyo margen de error disminuye. Disminuir la carga operacional sobre los empleados con el uso de paquetes estadísticos y programas contables hace que el tiempo pueda ser utilizado en el desarrollo y planeación de estrategias. Poder tener la información recopilada en bases de datos agilizan los estudios que se realizan haciendo que la integración de los datos genere valor agregado en los procesos productivos de las compañías ya que se puede evaluar y analizar al tiempo múltiples variables que afectan la operatividad de la empresa (Zomorrodian, 2017).

Flujo de caja

Flujo de caja

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total
Saldo inicial	$ 2.000.000	$ 2.650.000	$ 2.680.000	$ 4.910.000	$ 5.540.000	$ 10.890.000	$ 7.440.000	$ 11.790.000	$ 17.780.000	$ 22.680.000	$ 38.530.000	$ 47.080.000	
Ingresos													
Ventas	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 5.000.000	$ 5.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 15.000.000	$ 20.000.000	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 50.000.000	$ 190.000.000
Total Ingresos	$ 2.500.000	$ 2.500.000	$ 5.000.000	$ 5.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 15.000.000	$ 20.000.000	$ 30.000.000	$ 30.000.000	$ 50.000.000	$ 190.000.000
Egresos													
Compra de equipos	$ -	$ 600.000	$ -	$ 1.200.000	$ -	$ 8.500.000	$ -	$ -	$ 5.000.000	$ -	$ -	$ -	$ 15.300.000
Pago de nómina	$ 1.500.000	$ 1.500.000	$ 2.000.000	$ 2.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 3.000.000	$ 4.000.000	$ 5.000.000	$ 7.000.000	$ 10.000.000	$ 10.000.000	$ 52.000.000
Gastos de transporte	$ 300.000	$ 300.000	$ 400.000	$ 500.000	$ 400.000	$ 700.000	$ 400.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 600.000	$ 800.000	$ 1.000.000	$ 6.600.000
Pago de servicios públicos	$ 50.000	$ 50.000	$ 70.000	$ 70.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 160.000	$ 250.000	$ 250.000	$ 350.000	$ 350.000	$ 1.900.000
Pago de mantenimiento	$ -	$ 20.000	$ 100.000	$ 100.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 250.000	$ 250.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 300.000	$ 2.070.000
Pago de publicidad	$ -	$ -	$ 200.000	$ 500.000	$ 1.000.000	$ 1.000.000	$ 2.000.000	$ 4.000.000	$ 4.000.000	$ 6.000.000	$ 10.000.000	$ 15.000.000	$ 43.700.000
Total Egresos	$ 1.850.000	$ 2.470.000	$ 2.770.000	$ 4.370.000	$ 4.650.000	$ 13.450.000	$ 5.650.000	$ 9.010.000	$ 15.100.000	$ 14.150.000	$ 21.450.000	$ 26.650.000	$ 121.570.000
Flujo de caja económico	$ 2.650.000	$ 2.680.000	$ 4.910.000	$ 5.540.000	$ 10.890.000	$ 7.440.000	$ 11.790.000	$ 17.780.000	$ 22.680.000	$ 38.530.000	$ 47.080.000	$ 70.430.000	
Financiamiento													
Préstamo recibido	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Pago de préstamos	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -				$ -	$ -	$ -	$ -
Total Financiamiento	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Flujo de caja financiero	$ 2.650.000	$ 2.680.000	$ 4.910.000	$ 5.540.000	$ 10.890.000	$ 7.440.000	$ 11.790.000	$ 17.780.000	$ 22.680.000	$ 38.530.000	$ 47.080.000	$ 70.430.000	

Ilustración 10 Flujo de caja año 2019 KOPEC S.A.S

Aprendizajes

- El desarrollo de un modelo de negocio debe estar acompañado de fundamentos teóricos que permitan una toma de decisiones más viable y analítica.
- La planeación estratégica fomenta una cultura organizacional que al balancear la práctica con la teoría mejora el funcionamiento de las organizaciones.
- Sin la planeación estratégica no es posible entender las señales del mercado y afrontar cambios que maximicen los beneficios y réditos de la organización.

Conclusiones

Con la realización de este trabajo sobre el proyecto de grado como una antesala al desarrollo practico empresarial se puede concluir:

En primer lugar, que la empresa KOPEC S.A.S inicia su desarrollo empresarial acogiéndose a una cultura organizacional y de planeación estratégica como garantes de una implementación exitosa. Lo que le implicó construir y definir sus principios filosóficos (misión, visión, valores y objetivos). Dicho esto, la empresa KOPEC S.A.S. se acoge a esto lineamientos como una acción de dirección y motivación para directivos, empleados y clientes.

Además de lo anterior, esta organización logró dar los primeros pasos de la herramienta de planeación estratégica y sus conceptos básicos a través de la estructuración de un plan de acción. Con el conocimiento de los modelos de análisis organizacionales, como el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Este último permitió visualizar posibles ajustes y mejoras para ser competente y posicionarse en el mercado. Además, de ello se comprende que cada una de las herramientas y estrategias propuestas desde cada modelo de planeación estratégica deben ser implementada tras un análisis juicioso que determine que, en efecto, son las más ajustadas a las características, necesidades y objetivos de las organizaciones.

Otra de las herramientas empleadas es el modelo de empresa Canvas, el cual permitió un primer análisis interno y externo del mercado y de la empresa. A partir del mismo quedan las bases con las que Kopec S.A.S. puede fortalecerse y ser más competente.

Ahora bien, otra de las conclusiones más significativas, que además demanda un seguir trabajando, es el hecho de que un plan estratégico es tarea de todos los miembros de una organización , dado que conlleva compromiso, un gran nivel de comunicación, un buen flujo de

información, participación asertiva, responsabilidad y conocimiento para lograr que esta herramienta sea eficiente y eficaz impactando altamente positivo en el modelo de negocio, haciéndolo coherente, realizable, productivo, rentable, competitivo y exitoso.

El plan estratégico de la organización en cuestión es una tarea que requiere involucrar a todos sus miembros, incluso, posibles socios. Con ello, se generará mayor compromiso, es decir, que el crecimiento de la organización sería coherente, realizable, productivo, rentable, competitivo y exitoso. Es entonces, indispensable iniciar una estrategia de comunicación que acerque a los involucrados y proponga una participación asertiva y responsable.

Sin la planeación estratégica no es posible entender las señales del mercado y afrontar cambios que maximicen los beneficios y réditos de la organización. Dado que la planeación estratégica es un plan de acción que, a través de sus distintos modelos, permite la creación y el fortalecimiento de diferentes tipos de organizaciones, se requiere de una revisión y ejecución constante, es decir, que debe aplicarse en los distintos momentos que experimenten las organizaciones y el contexto económico.

Referencias

Ansoff, I. (1995). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*.

Armijo, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en, 1–103.

Banco Interamericano de Desarrollo. (n.d.). *Planeación Estratégica.*

Cano, Milagros ; Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación... *Ciencia Administrativa*, 32–44. Retrieved from https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf

Castellanos, J., & Cruz, M. (2014). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 29.

CreceNegocios. (2014). CreceNegocios. Retrieved from https://www.crecenegocios.com/concepto-e-importancia-de-la-planeacion/

Lambert, T. (1995). INSTRUMENTOS CLAVE PARA LA GESTION EMPRESARIAL.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico* (Illustrate). Prentice Hall.

Ogliastri, E. (1998). *Manual de planeación Estratégica. Teoría, aplicaciones y casos*. (Tercer Mundo Editores, Ed.). Bogotá.

Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (I. T. Editores, Ed.). THOMSON.

Thompson, A., Strickland III, A. ., & Gamble, J. (2008). *Adiministración estratégica. Teorias y casos.* (M.-H. Interamericana, Ed.) (Decimoquin). Mexico.

Zomorrodian, A. (2017). New Trends on Strategic Planning: Virtual Environment, Tech Innovation, Globalization & Organizational Performance. In *Proceedings of the*

American Society of Business & Behavioral Sciences (pp. 547–567).

https://doi.org/10.2139/ssrn.2927486