

**FACULTAD DE INGENIERÍAS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS**

**FORMULACIÓN DE UN PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  
PARA LA FUNDACIÓN BIOLUNA EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA**

**Presentan:**

**MARIANA ROMERO**

**JAN CARLOS SAN JUAN**

**Coordinador:**

**Proyecto de grado como parte de los requisitos para optar al título de:**

**Especialista en Gerencia de Proyectos**

**INSTITUTO DE POSGRADOS**

**BARRANQUILLA, ATLÁNTICO**

**REPÚBLICA DE COLOMBIA**

**ENERO 2022**

## Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios y al destino que nos permito, a pesar de todas las adversidades, cursar y aprobar este grado académico. Agradecemos a la Universidad Simón Bolívar que nos abrió sus puertas y luchó de manera incansable por brindarnos un espacio de seguridad y tranquilidad en medio del caos causado por la pandemia del COVID-19.

Agradecemos a nuestras familias y amigos, pilares fundamentales para nuestra formación como excelentes seres humanos y como profesionales apasionados. A Ellos, que siempre tuvieron palabras de aliento para con nosotros, que nos brindaban una taza de café para las noches en vela y nos inundaban de esperanza y energía para continuar.

Por último, quisiéramos agradecer a nuestro mentor y coordinador Jair Aguado Quintero por sus amenas charlas, certeras correcciones y su esfuerzo por enseñarnos a vivir los proyectos más allá de la esfera académica.

## Tabla de contenido

Resumen.....	8
Abstract .....	9
1. Introducción .....	10
2. Justificación .....	13
3. Objetivos .....	15
3.1. Objetivo General .....	15
3.2. Objetivos Específicos.....	16
4. Marco teórico.....	16
4.1. Administración .....	17
4.2. Procesos administrativos y principios básicos .....	19
4.3. Empresa.....	22
4.4. Empresas sociales.....	23
4.5. Gerencia y gobiernos corporativos en empresas sociales .....	25
4.6. Innovación y proyectos .....	28
4.7. Planeación estratégica .....	31
4.7.1. Teorías sobre la planeación estratégica.....	34
5. Marco contextual: .....	38
5.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad .....	38
5.1.1. Descripción general – marco histórico de la organización.....	38
5.2. Direccionamiento estratégico de la organización.....	38
5.2.1. Objetivos estratégicos de la organización.....	38
5.2.2. Misión, Visión Y Valores. ....	39
5.2.3. Estructura Organizacional. (Organigrama).....	40
5.2.4. Mapa Estratégico.....	40
6. Marco metodológico para realizar trabajo de grado .....	42
6.1. Tipos y métodos de investigación .....	42
6.2. Herramientas para la recolección de información.....	42
6.3. Fuentes de información .....	43
6.4. Supuestos y restricciones para el desarrollo del proyecto .....	43
7. Planteamiento del problema .....	45
7.1. Alternativas de solución.....	48

7.2.	Análisis y descripción del proceso.....	50
7.3.	Definición del tamaño y localización del proyecto. ....	53
7.4.	Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, infraestructuras, personal e insumos).....	62
8.	Análisis de resultados.....	63
8.1.	Análisis Del Macroentorno:.....	63
8.1.1.	Hoja De Trabajo POAM – Entorno Político.....	63
8.1.2.	Hoja De Trabajo POAM – Entorno Economico.....	64
8.1.3.	Hoja De Trabajo POAM – Entorno Sociocultural.....	65
8.1.4.	Hoja De Trabajo POAM – Entorno Tecnologico.....	66
8.1.5.	Hoja De Trabajo POAM – Entorno Competitivo.....	66
8.1.6.	Hoja De Trabajo POAM – Entorno Geografico.....	67
8.1.7.	Matriz de evaluación de factores externos POAM.....	67
8.2.	Análisis Competitivo.....	71
8.2.1.	Aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	72
8.2.2.	Evaluación De Las 5 Fuerzas De Porter Para La Fundación BioLuna.....	74
8.2.3.	Resultados de la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	78
8.2.4.	Matriz De Perfil Competitivo Fundación BioLuna MPC.....	79
8.3.	Determinación Del Perfil De Capacidad Interna.....	80
8.3.1.	Hoja de trabajo PCI Capacidad directiva.....	81
8.3.2.	Hoja de trabajo PCI Capacidad tecnológica.....	81
8.3.3.	Hoja de trabajo PCI Capacidad del talento humano.....	82
8.3.4.	Hoja de trabajo PCI Capacidad competitiva.....	83
8.3.5.	Hoja de trabajo PCI Capacidad financiera.....	84
8.3.6.	Matriz De Evaluación Perfil De Capacidad Interna PCI.....	85
8.3.7.	Análisis De La Matriz Del Perfil De Capacidad Interna PCI.....	86
8.4.	Análisis DOFA.....	86
8.4.1.	Hoja de trabajo DOFA.....	88
8.4.2.	Selección de Factores clave de éxito (FCE).....	89
8.4.3.	Realización del DOFA.....	91
8.4.4.	Resultados del DOFA.....	93
8.5.	Selección de estrategias.....	93
9.	Marco Estratégico.....	95

9.1.	Misión.....	95
9.2.	Visión.....	96
9.3.	Organigrama.....	98
9.4.	Valores corporativos .....	99
9.5.	Objetivos .....	101
9.5	Mapa Estratégico .....	102
10.	Conclusiones.....	103
11.	Recomendaciones .....	105
12.	Bibliografía .....	106

## Lista de Figuras

Figura 1. Proceso para la creación de la planeación estratégica de Steiner.....	36
Figura 2. Proceso para la creación de la planeación estratégica de Millán & Rodríguez ....	37
Figura 3. Organigrama de la Fundación BioLuna .....	40
Figura 4. Mapa estratégico en el balance score card .....	41
Figura 5. Cadena de valor.....	41
Figura 6. Árbol del problema .....	47
Figura 7. Árbol de objetivos.....	48
Figura 8. Flujograma de direccionamiento estratégico .....	52
Figura 9. Requerimiento para el desarrollo del proyecto .....	62
Figura 10. Método de Porter.....	73
Figura 11. Formulación de la misión.....	95
Figura 12. Formulación de la visión.....	97
Figura 13. Nuevo Organigrama Fundación BioLuna .....	99
Figura 14. Nuevo mapa estratégico Fundación BioLuna .....	102

## Lista de tablas

Tabla 1. Conceptos de administración.....	19
Tabla 2. Análisis de alternativas cualitativo.....	49
Tabla 3. Análisis de alternativas cuantitativo.....	50
Tabla 4. Stakeholders .....	53
Tabla 5. Costo del proyecto por tarea.....	60
Tabla 6. Costo del proyecto por recurso.....	61
Tabla 7. Matriz POAM: Entorno político Fundación BioLuna.....	63
Tabla 8. Matriz POAM: Entorno económico Fundación BioLuna .....	64
Tabla 9. Matriz POAM: Entorno sociocultural Fundación BioLuna .....	65
Tabla 10. Matriz POAM: Entorno tecnológico Fundación BioLuna .....	66
Tabla 11. Matriz POAM: Entorno competitivo Fundación BioLuna.....	67
Tabla 12. Matriz POAM: Entorno geográfico Fundación BioLuna.....	67
Tabla 13. Matriz POAM Fundación BioLuna .....	69
Tabla 14. Principales competidores de la Fundación BioLuna .....	72
Tabla 15. Amenaza de nuevos competidores .....	74
Tabla 16. Rivalidad entre competidores.....	75
Tabla 17. Amenaza de entrada de servicios sustitutos .....	76
Tabla 18. Poder de negociación de los clientes .....	76
Tabla 19. Poder de negociación de los proveedores.....	77
Tabla 20. Resultado de aplicación Modelo de Porter.....	78
Tabla 21. Matriz de Perfil Competitivo MPC .....	80
Tabla 22. Hoja de trabajo PCI Capacidad directiva .....	81

Tabla 23. Hoja de trabajo PCI Capacidad tecnológica.....	82
Tabla 24. Hoja de trabajo PCI Capacidad del Talento Humano .....	82
Tabla 25. Hoja de trabajo PCI Capacidad competitiva .....	83
Tabla 26. Hoja de trabajo PCI Capacidad financiera .....	84
Tabla 27. Matriz de evaluación Perfil de Capacidad Interna PCI de la Fundación BioLuna .....	85
Tabla 28. Hoja de trabajo Fundación BioLuna.....	88
Tabla 29. Matriz de impacto DOFA.....	90
Tabla 30. Análisis DOFA Fundación BioLuna .....	92
Tabla 31. Resultados DOFA Fundación BioLuna.....	94
Tabla 32. Objetivos institucionales Fundación BioLuna.....	101

## Resumen

La rápida evolución de los sistemas comerciales del mundo, así como de cada uno de sus actores ha obligado a que las empresas de todo tipo se adapten al entorno cambiante, y busquen estrategias que aumenten su competitividad y diferenciación en mercados que se encuentran altamente saturados de ofertas. Entre las estrategias utilizadas por las empresas se encuentra una alta inversión en innovación, talento humano y Marketing. Sin embargo, lo anterior no es suficiente para garantizar el éxito empresarial, ya que estas deben contar con una estructura organizacional clara que les permita fijar objetivos, metas realistas y medibles, al igual que desarrollar una cultura corporativa fuerte. Es por ello, que el presente proyecto tiene como objetivo principal Formular un plan de direccionamiento estratégico para la fundación BioLuna que le permita ser competitiva en el mercado. Lo anterior, siguiendo las recomendaciones del PMBOK para el desarrollo de proyectos con metodología de modelo en cascada. Durante el desarrollo de las actividades necesarias para cumplir con lo anterior, se logró comprobar que la Fundación presentaba una planeación estratégica incompleta, poco realista, y alejada de las expectativas de los interesados. Por lo cual, se realizó un diagnóstico detallado de la situación y se procedió a rediseñar la misión visión, valores, objetivos y un nuevo organigrama y mapa estratégico de la entidad. Finalmente, se proponen una serie de estrategias que permitirán a la entidad aumentar su competitividad y estabilidad en el mercado, así como también una serie de indicadores que le permiten a BioLuna hacer seguimiento de su gestión y funcionamiento.

**Palabras claves:** Cultura organizacional, Planeación estratégica, Gobierno corporativo, PMBOK, DOFA.

## Abstract

The rapid evolution of the world's commercial systems, as well as of each of its players, has forced companies of all types to adapt to the changing environment, and to seek strategies that increase their competitiveness and differentiation in markets that are highly saturated with offers. Among the strategies used by companies is a high investment in innovation, human talent and marketing. However, this is not enough to guarantee business success, since they must have a clear organizational structure that allows them to set realistic and measurable objectives and goals, as well as to develop a strong corporate culture. For this reason, the main objective of this project is to formulate a strategic direction plan for the Bioluna Foundation that will allow it to be competitive in the market. The above, following the PMBOK recommendations for the development of projects with cascade model methodology. During the development of the activities necessary to comply with the above, it was found that the Foundation had an incomplete strategic planning, unrealistic, and far from the expectations of stakeholders. Therefore, a detailed diagnosis of the situation was made and the mission, vision, values, objectives and a new organization chart and strategic map of the entity were redesigned. Finally, a series of strategies were proposed that will allow the entity to increase its competitiveness and stability in the market, as well as a series of indicators that will allow Bioluna to monitor its management and operation.

Keywords: Organizational culture, strategic planning, corporate governance, PMBOK, DOFA.

## 1. Introducción

Desde la primera revolución industrial los cambios que transforman al mundo no han dejado de ocurrir y analizando el contexto global actual, no hay señales de que dichos cambios lleguen a su punto final en un futuro cercano. En palabras de Oliván (2016) “la humanidad se ha transformado más en 200 años que en 10.000”. Así, en definitiva, la evolución económica, social, cultural y tecnológica que han sufrido las sociedades a lo largo y ancho del planeta, no solo han aportado múltiples beneficios para la humanidad, sino que también presentan grandes retos que deben asumir no solo las personas como entes independientes, sino también las organizaciones de toda índole, con el fin de garantizar que los beneficios no se conviertan en una amenaza para gran parte de la población.

De esta forma, para seguirle el paso a las innovaciones, se hace necesario, una reinención constante de todos los actores. La capacidad de adaptación será vital para lograr que la transición hacia una nueva era no se convierta en una carnicería, ya que se transita de manera vertiginosa a una sociedad concentrada en ciudades inteligentes basadas en la hiperconectividad y los sistemas ciber físicos –el internet de las cosas–, o la micro fabricación (Oliván,2016).

Lo anterior, plantea retos importantes para los entornos empresariales, ya que se encuentran en continuo cambio, aumentando la competencia y los niveles de incertidumbre. En este sentido, es vital que las organizaciones tengan la capacidad de actualizar, ajustar y rediseñar sus objetivos para lograr sobrevivir en un mercado cada vez más exigente y ser sostenibles en el tiempo. Dicha habilidad adaptativa, presenta el factor de éxito o fracaso de muchas organizaciones, principalmente las pymes.

Esto se debe principalmente a que las formas de hacer y ser empresas han evolucionado. Atrás quedaron las tareas repetitivas operativas y poco innovadoras, en el mundo de hoy, el trabajo de producción y gestión del conocimiento se lleva el estandarte a la hora de posicionar adecuadamente a una empresa. Respecto a esto, Martínez (2011) “la Economía basada en conocimiento, en este periodo histórico, teóricos y hacedores de política de innovación, concluyen que el conocimiento es la verdadera esencia de la competitividad y el motor de desarrollo a largo plazo” (pág. 23)

Sin embargo, para incursionar de manera efectiva en estas nuevas formas de negocio se debe contar con una estructura clara dentro de la organización, pues será en dichas estructuras que se lleve a cabo los procesos de generación de ideas y toma de decisiones que luego se convertirán en proyectos orientados a cumplir los fines misionales de la entidad. Balaguer (S.f) señala que tener un Plan Estratégico ayuda a poner orden y a asignar prioridades en la gestión de los recursos para trabajar con eficiencia y eficacia. Además, fomenta el planeamiento y la comunicación interna, mantiene el enfoque en el futuro desde el presente, da una perspectiva positiva de desempeño en la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo y, por sobre todas las cosas, organizar a todo el personal para lograr un objetivo estimula a poner en práctica valores corporativos como: trabajo en equipo, comunicación, compromiso, constancia, creatividad y desarrollo humano.

Lo anterior, debe ir de la mano de un gobierno corporativo democrático que incentive la participación activa de todos los involucrados, para ello se requiere que los líderes empresariales también evolucionen y adopten nuevas formas de liderazgos, alejados del autoritarismo y centrados en la visión de equipo. Después de todo, las organizaciones son organismos vivos, que se amoldan de acuerdo a las acciones y paradigmas mentales de las personas que las componen.

En suma, Sin una estructura y cultura organizacional eficiente, será imposible la permanencia de la organización en el mercado. Por todo lo anterior, es necesario que la Fundación BioLuna desarrolle un proceso de reestructuración y un diseño de su plan de dirección estratégico. Este proyecto será de utilidad para la organización porque además de brindar todas las ventajas antes expuestas, permitirá la consecución y optimización de recursos, lo cual produce más proyectos sociales desarrollados de manera adecuada y con mayor población objetivo, impactando en la calidad de vida de los barranquilleros, aunado a la mejora de la entidad en su posicionamiento en el mercado, lo que representaría grandes beneficios para sus directivas.

Finalmente, el presente trabajo se organiza de la siguiente manera:

En el capítulo I: Se encontrará el presente aparte, acompañado del resumen, de la justificación y los objetivos del proyecto

Capítulo II: En este capítulo se encuentra el Marco Teórico y la descripción de los antecedentes contextuales de la empresa.

Capítulo III: en este se encuentra la descripción del problema y las alternativas de solución

Capítulo IV este contiene los análisis de resultados, las conclusiones y recomendaciones para futuros proyectos.

## 2. Justificación

La Fundación BioLuna, al ser esta una empresa social surgida en 2013 con el propósito de desarrollar proyectos ambientales educativos, con énfasis en reciclaje en empresas y hogares, requiere el uso de herramientas administrativas que le permita no solo captar patrocinadores, sino también hacer frente de la mejor manera posible a sus objetivos misionales que van relacionados al cumplimiento de los objetivos 11, 13 y 15 de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, iniciativa incluida en la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible de la ONU en el año 2015.

De igual forma, la globalización ha impuesto retos enormes a las empresas para lograr mantenerse activas en el mercado. Es por ello, que cada vez es más necesario que las organizaciones acompañen sus productos únicos y sus procesos innovadores, con una mirada profunda del ser de la empresa ya no solo importa el qué hacer. Es indudable que las empresas exitosas no solo conocen su entorno, sino que se conocen a ellas mismas y son capaces de resolver las preguntas esenciales: ¿dónde estamos hoy? ¿Qué cultura queremos? ¿Dónde queremos estar? ¿Cómo lo vamos a lograr? ¿Qué tareas hay que realizar? ¿Cuáles son los logros?

Las respuestas a dichas preguntas se obtienen con la elaboración correcta de la planeación estratégica. Los beneficios de esta herramienta administrativa son claves para fomentar y preservar una cultura organizacional que permita a la organización ser competitiva, eficiente y rentable. En este caso, la fundación no cuenta a día de hoy con la respuesta a muchas de estas preguntas por lo que no posee un norte claro, lo que puede provocar que la entidad se sume a las altas tasas de fracaso de las pequeñas y medianas empresas en el país.

Así, la necesidad de este proyecto surge de las falencias estructurales y administrativas de la Fundación BioLuna, que tiene sus orígenes entre otras cosas en la falta de un marco estratégico bien diseñado. En cuanto a la aplicabilidad de este proyecto, sus resultados no se limitan solo a la empresa escogida, sino que puede ser aplicada para otra empresa, ya que se deja claro en el presente documento, que metodología se usó para generar la planeación estratégica, se encuentran de igual forma los formatos de las matrices usadas y

todo lo necesario para generar la planeación estratégica de otra empresa siempre y cuando se estudie a cabalidad el nuevo contexto.

De igual forma, los resultados obtenidos son perdurables por lo que son de utilidad como fuente de consulta para otros estudiantes, profesionales u organizaciones que tengan interés en la planeación estratégica, su utilidad, su elaboración y su impacto en las organizaciones. Por otro lado, el interés social del presente proyecto radica en el aporte sustancial que realiza a la estabilización de una fundación que impacta a aproximadamente 400 estudiantes en la ciudad de barranquilla y a un sin número de hogares barranquilleros que han recibido enseñanzas sobre el manejo adecuado de los residuos, la separación de la basura y el usos sostenible y sustentable de los recursos naturales.

Finalmente, el actual proyecto pretende formular la planeación estratégica de la Fundación BioLuna a través de un conjunto de pasos que culminan con la misión, visión, filosofía y demás procesos necesarios para la creación de una cultura organizacional y una organización estructural de la fundación. Para ello, se pretende materializar los objetivos contenidos en el siguiente aparte del trabajo.

### 3. Objetivos

#### 3.1. Objetivo General

Formulación de un plan de direccionamiento estratégico de la fundación BioLuna a través del cual logre posicionarse en el mercado y aumentar su competitividad.

#### 3.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de la fundación BioLuna, con el fin de obtener una visión panorámica de la entidad.
2. Formular indicadores y estrategias corporativas que permitan a la fundación BioLuna el logro de sus metas y objetivos.
3. Diseñar un plan de direccionamiento estratégico que contribuya a la reestructuración organizacional.

## Capítulo II

### 4. Marco teórico

#### 4.1. Administración

Es inevitable no iniciar este apartado con el concepto mismo de administración, éste ha acompañado al hombre desde el inicio de sus sociedades, siempre ha existido la necesidad de que algunos pocos se toman para sí mismo el poder de gobernar, dirigir, decidir y mandar. Es decir, el acto administrativo es innato a los hombres y a la sociedad misma, es gracias a este que se han desarrollado múltiples avances sociales que nos han permitido hacer el tránsito desde las épocas de las cavernas hasta nuestros días. Es necesario aclarar que, por acto administrativo nos referimos a todo comportamiento humano orientado hacia la organización y coordinación de actividades de trabajo (Ortega,2019).

Sin embargo, no es hasta el siglo XX que estas acciones aisladas e innatas se convierten en una disciplina que buscaba ser estudiada y puesta en práctica por los líderes empresariales, políticos y sociales en procura de mejorar las condiciones actuales de sus ámbitos de acción. Así, entre las primeras definiciones de administración se encuentra la propuesta por Henry Fayol quien afirma que administrar es “prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (1916). Esta es ampliada por J. D. Mooney quien es citado por Chiavenato (2004) y que sostiene que “Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.

Del mismo modo, Chiavenato (2004) la define como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”. Otros autores también se han aventurado a definir el concepto de administración, es por eso que se ha decidido relacionarlo en un cuadro (*Tabla # 1*) que nos permita ver los puntos en común entre ellos para de esa forma obtener el concepto ideal para el presente proyecto.

AUTOR	CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN
V. Clushkov	“Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación, recibe la información del objeto de dirección, procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente.”
Koontz and O’Donnell	Consideran la administración como: “la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”
F. Tannenbaum	“El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ello comanda), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”
F. Morsten Marx	“Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva”, “es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito”
F.M. Fernández Escalante	“Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes”

Reyes Ponce	“Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”
Mary Parker Follet	“El arte de hacer las cosas por conducto de las personas”

*Tabla 1. Conceptos de administración*

Tomado de: Chiavenato (2004). Introducción a la teoría general de la administración.

Editorial Mc Graw Hill. Págs., 47-69.

Así, teniendo en cuenta lo descrito por los diversos autores, se entenderá la administración como el conjunto de principios, técnicas y habilidades que le permiten a los seres humanos planear, organizar, dirigir los recursos físicos, materiales y el talento humano para lograr de manera eficiente el logro de los objetivos organizacionales.

#### **4.2. Procesos administrativos y principios básicos**

Desde la conformación de la administración como disciplina, se han elaborado una serie de teorías, modelos y tendencias que responden al contexto histórico en el que se sitúan. En la actualidad el proceso administrativo se encuentra sustentado en los principios Básicos, entendidos estos como una serie de lineamientos aplicables a cualquier circunstancia organizacional y cualquier proceso administrativo.

La cantidad y el contenido de dichos principios varían dependiendo del autor. En este caso en particular se seguirán los propuestos por Henri Fayol, padre de la teoría clásica de la administración, en su obra Administración industrial y general (1916) citado por López (2005), sostiene que los principios de la administración son:

- División del trabajo: Con la especialización de los trabajadores se incrementa la eficiencia de todos los procesos de la empresa.
- Autoridad: es el poder que se otorga a los gerentes para dar órdenes.

- **Disciplina:** Todos los miembros de la organización deben respetar las jerarquías y las normas.
- **Unidad de mando:** La organización debe contar con una jerarquía clara y contar con un mando único.
- **Unidad de dirección.** Es necesario que toda empresa posea un plan de acción que guíe a los gerentes y a sus empleados.
- **Subordinación de los intereses individuales al interés general:** ante cualquier circunstancia debe primar los intereses de la organización como un todo, deben alejarse los intereses particulares de cualquier miembro.
- **Remuneración:** la asignación de un salario justo permitirá tener empleados motivados y productivos
- **Centralización:** Este término se refiere al grado en el que los subordinados se involucran en la toma de decisiones.
- **Jerarquía:** Se trata de la línea de autoridad que va del nivel administrativo más alto a los rangos más bajos del escalafón.
- **Orden:** cada persona y recurso debe tener un lugar y función específica dentro de la entidad.
- **Equidad:** todas las personas dentro de la organización deben ser tratadas con amabilidad y respeto.
- **Estabilidad de los puestos de trabajo:** La administración debe realizar una planeación ordenada del personal, y asegurarse de que haya reemplazos disponibles para cubrir las vacantes.
- **Iniciativa.** Debe promoverse la proactividad entre los empleados.
- **Espíritu de grupo (Unión):** Fomentar el trabajo en equipo garantiza un buen clima laboral.

Con los principios anteriores, Fayol sostiene que se logrará la optimización de cualquier organización. Sin embargo, la aplicación de estos principios en exclusiva no garantiza una empresa exitosa, estos deben acompañarse de un proceso administrativo claro, el más estudiado y aplicado es el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) este fue propuesto por W. Edward Deming en el año 1950. Este ciclo es una herramienta que se enfoca en la optimización y la innovación dentro de las empresas, Busca solucionar los conflictos a través de un diagnóstico inicial, en busca de fallas, con el objetivo de crear planes de acción orientados al logro de resultados (Castillo,2019).

Al respecto, Borrego (2009) citado por Castillo (2019) menciona que el Ciclo Deming o PHVA consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos consecutivos que se repiten las veces necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

- Planear: en este paso se responde la pregunta ¿Qué se va a hacer? Se definen los objetivos, políticas, programas, se realiza el diagnóstico de la situación o proceso y se calcula el presupuesto disponible para implementar las estrategias de solución.
- Hacer: en esta etapa se resuelven las preguntas ¿Cómo se dividirá el trabajo? ¿Quién y con qué se va a hacer? Es decir, se crean las unidades de mando y se desarrolla el plan de trabajo establecido en la fase anterior, acompañado de controles que garanticen la eficiencia, eficacia y calidad del trabajo.
- Verificar: responde al ¿Cómo se hizo? Incluye una evaluación, comparación con lo planeado, teniendo en cuenta los indicadores diseñados con anterioridad, una corrección de fallas y retroalimentación.
- Actuar: Está etapa concluye el ciclo porque si al verificar los resultados estos cumplieron con lo planeado, entonces se inicia la sistematización y documentación de los resultados. Por otro lado, sí al hacer una verificación se evidencia que no se ha logrado lo deseado, entonces se debe actuar rápidamente, para corregir lo planteado y establecer un nuevo plan de trabajo, repitiendo el ciclo nuevamente (Castillo, 2019)

Por último, Fontalvo y Vergara (2010) señalan que, “considerando las condiciones cambiantes dentro de un entorno empresarial, es importante que toda la empresa prestadora

de servicios esté en capacidad de darle solución a los problemas que se presentan; en este sentido el Ciclo PHVA se constituye en una herramienta eficaz para tal efecto”. De esta forma, queda claro que para que una empresa (organización por excelencia para aplicar todo lo mencionado hasta ahora) sea exitosa, requiere de múltiples herramientas, técnicas, procesos y habilidades. Sin embargo, antes de ir más allá es necesario definir que es una empresa y porque dicho concepto es importante en este trabajo.

### 4.3. Empresa

La empresa es una de las instituciones más complejas que han creado los hombres, son tan distintas unas de otras que es difícil englobarlas en una sola definición, Es por ello, que Gutiérrez (2016) sostiene que estas pueden definirse teniendo en cuenta 3 aspectos principales:

1. **Desde un punto de vista económico**, la empresa es la unidad básica de producción. La empresa, mediante la organización de unos factores productivos y bajo la dirección, responsabilidad y control del empresario, tiene la función de crear utilidad al elaborar bienes y servicios (es decir, hacerlos más aptos para satisfacer las necesidades humanas). En este conjunto de personas, una vez tomada la decisión todos la acatan. Las empresas o productores pretenden la maximización de los beneficios, con la restricción de los costes de producción.
2. **Desde un punto de vista organizativo**, la empresa es una actividad económica en la que intervienen factores productivos para generar bienes y servicios estructurados o relacionados de acuerdo con un determinado modelo de organización.
3. **Bajo la óptica de la Teoría General de Sistemas**, la empresa es un sistema, considerándose como tal a un conjunto de elementos interrelacionados con el fin de alcanzar un objetivo común.

Teniendo presente todo lo anterior, podría definirse la empresa como un “conjunto de factores humanos, materiales, financieros y técnicos organizados e impulsados por la dirección, que trata de conseguir unos objetivos de acuerdo con el fin establecido previamente” (Gutiérrez, 2016). Es natural entonces que las empresas sean distintas entre sí, ya que pueden variar sus objetivos, los factores utilizados para lograrlos, las formas de

trabajar y muchos otros aspectos que son innatos de las organizaciones humanas, y es que no se puede entender a las empresas como organismos inertes y estáticos, sino que por el contrario las empresas conforman su propio ecosistema, donde múltiples seres humanos interactúan y es gracias a estas interacciones que las empresas adquieren sus rasgos únicos.

Sin embargo, dichas organizaciones presentan elementos comunes que responden a su capacidad transformadora ya sea de bienes o servicios, estos elementos se pueden dividir en dos grupos, unos tangibles y otros intangibles; entre los tangibles encontramos los elementos materiales, financieros y humanos. Los elementos intangibles, en muchas ocasiones se configuran como el principal activo de la empresa, dentro de ellos se encuentran la marca, su imagen y su valor, y todo aquello que es suficiente para que el consumidor adquiera determinado producto o servicio (Gutiérrez, 2016). Dentro de estos se encuentran también los elementos organizacionales que es toda la estructura administrativa y todas las normas que coordinan los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.

Este último grupo de elementos es quizás el más importante ya que se relaciona no con el hacer de la compañía sino con el ser, con la forma única de hacer las cosas y materializar los procesos, es en estos elementos organizacionales donde se presentan los mayores distintivos entre las empresas.

#### **4.4. Empresas sociales**

Para definir esta clase de empresas existen dos vertientes académicas, una es la europea y las entiende como parte de la “economía Social” en el que se incluyen cooperativas, sociedades comunitarias y asociaciones voluntarias. La segunda tendencia es la estadounidense la cual define a las empresas sociales como aquellas organizaciones sin fines de lucro (nonprofits) e incluye a todas aquellas organizaciones a las que se le conceden ciertos beneficios impositivos por perseguir fines públicos (Reficco, Gutiérrez, & Trujillo, 2006).

Por otro lado, Mañas (2005) se refiere a las empresas sociales como “el tercer sector” del cual hacen parte organismos del ámbito social cuya finalidad es altruista o filantrópico, las organizaciones de dicho sector deben contar con una organización jurídica y administrativa, así como también su fin último no es el lucro sino el impacto social y, por último, su origen puede ser público o privado, pero siempre debe ser voluntario. A su vez,

Del Real (2009) citado por Urrea, Jiménez & Escobar Santander (2004) proporciona esta definición que especifica que “El tercer sector es el conjunto de entidades [...] que no siendo ni públicas, ni teniendo ánimo de lucro, se ocupan de realizar mediante profesionales y voluntarios, proyectos de acción social, o defender intereses de colectivos de cualquier tipo”

Sin embargo, en Colombia a pesar de existir este tipo de entidades desde el siglo XX, se han proliferado y estudiado en el siglo XXI y predominan las fundaciones empresariales. Es decir, aquellas cuya fuente de financiación son empresas legalmente constituidas y cuya motivación aparte de resolver o amortiguar problemas públicos es cumplir con la Responsabilidad Social Empresarial (Villar,2018). De igual forma, son definidas por Villar (2018) como

“Entidades sin ánimo de lucro que tienen una fuente de activos e ingresos estable, por lo que su viabilidad no depende del levantamiento de recursos de terceros, lo que asegura su acción y permanencia en el tiempo. Esto significa que el 50 % o más de sus recursos de funcionamiento provienen de una fuente privada”

Por otro lado, Díaz, Marcuello & Marcuello (2012), las define como:

Organizaciones privadas no lucrativas que proporcionan bienes y servicios directamente relacionados con su objetivo explícito de beneficio a la comunidad. Se basan en una dinámica colectiva de forma que implica a los diferentes stakeholders sus órganos de gobierno, son entidades autonómicas y soportan los riesgos relacionados con su actividad económica. (p. 183)

Es con esta última definición, con la cual se trabajará en el presente proyecto, esto debido a que, a juicio de los autores, engloba y resume los aspectos más importantes de la naturaleza de las empresas sociales.

Hasta este momento es claro, que las empresas sociales surgen como una necesidad de llenar los vacíos ocasionados por los gobiernos y las empresas con ánimo de lucro, centrándose en la labor social y teniendo como objetivo impactar a la mayor cantidad de personas posibles. Así, se han convertido en una nueva forma de hacer empresa en el mundo, y generar empleos, estas nuevas organizaciones son más amigables con el medio ambiente,

más sustentables y buscan mayoritariamente, mejorar la calidad de vida de su población objetivo (Castro, 2019).

Entre las muchas restricciones que presentan las empresas sociales, se encuentra el acceso a la banca, o a las grandes rondas constantes de inversión es por ello que se requiere de un plan de sostenibilidad fuerte que les permita a las empresas subsistir más allá de las donaciones o recursos aportados por los Estados para el desarrollo de proyectos. Así, las organizaciones empresariales sin ánimo de lucro, como toda empresa requieren de una gerencia que sea capaz de dirigir adecuadamente los recursos adquiridos por esta, así como una estructura organizativa que le permita hacer frente a las dificultades del mercado y al cambio constante del entorno. Es aquí donde se presentan los mayores errores de las empresas sociales.

Al respecto Castro (2019) afirma que no es suficiente un emprendedor filantrópico y soñador, sino que es necesario, planear estratégicamente a la organización ya que tener misión, visión y acciones definidas, permiten disminuir la incertidumbre y hacer frente a las necesidades cambiantes. Es por ello que la gerencia debe ser uno de los puntos de mayor cuidado a la hora de crear dichas organizaciones, ya que el éxito de estas se basa en la sostenibilidad que será propiciada por los estilos de liderazgo, el gobierno corporativo, la calidad de talento humano entre otros factores diferenciadores que conquistan a los interesados, que suele ser una lista extensa en este tipo de empresas.

#### **4.5. Gerencia y gobiernos corporativos en empresas sociales**

La Gerencia se ha configurado como elemento clave de las organizaciones, siendo el responsable de coordinar, dirigir y liderar los procesos y recursos empresariales. Así, Maucher (2003) citado por Liñán (2018), señala que gracias a la gerencia se obtiene una dirección organizacional, ya que permite fijar metas, diseñar estrategias y a interpretar el ambiente externo para traducirlo en aumento de la efectividad y competitividad de la empresa.

Por su parte, Chiavenato (1995) citado por Liñán (2018) sostiene que la gerencia es la “capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales”. En esta misma línea de pensamiento encontramos a McCall (2004) al

afirmar que la gerencia debe ser capaz de organizar las actividades de los demás, utilizándolos como recursos para lograr las metas propuestas, logrando que todos miren en la misma dirección. La palabra gerencia entonces puede definirse desde tres aspectos distintos.

- La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.
- Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.
- La gerencia es también considerada como una disciplina académica y un campo de estudio (Callejas, 2005)

A razón de lo anterior, en el presente trabajo se entenderá la gerencia como el conjunto de procesos, destrezas, habilidades y técnicas administrativas que permiten coordinar todos los recursos de las organizaciones en pro del logro de objetivos y metas previamente diseñadas.

Ahora bien, dentro de las empresas existe un órgano directivo o puesto que ostenta el título de gerente/gerencia. Este según Druker (2000) citado por Bonilla (2007), debe dejarse guiar por sus subordinados. Por su parte Lussier (2005) menciona que, el gerente es un líder, es el creador y principal seguidor de las políticas, planes y programas de la compañía. Es quien toma decisiones y acepta la responsabilidad por ellas, además de ser un maestro para sus subordinados. Este mismo autor sostiene que el cargo de gerente existe en todo tipo de organizaciones, y sus estilos dependen de la naturaleza de la empresa y los paradigmas mentales del propio gerente.

En el contexto de las organizaciones aquí estudiadas, se requiere que los administradores al gerenciar apliquen teorías y conocimiento administrativo propios del sector social. Es decir, que las empresas sociales deben ser híbridas para tomar la mejor parte de cada sector (público y privado); en cuanto al estilo de gobernanza, las empresas sociales tienen gobiernos democráticos, con participación de todos los stakeholders y presentes en todas las decisiones de la empresa (Martínez, 2019).

El gobierno corporativo es entonces necesario en las entidades no lucrativas, especialmente en las fundaciones que por su funcionamiento tienen a su fundador o dueño como patrono como único órgano de gobierno (García, 2012) como es el caso de BioLuna, cuando se habla de gobierno corporativo, se hace referencia al conjunto de normas que rigen y regulan la organización, y buscan lograr un equilibrio de poderes entre los dueños o accionistas y los gerentes de empresa, la administración (García, 2012). Los gobiernos corporativos se basan en tres principios fundamentales: la participación, la transparencia y sistemas de gestión y seguimiento robustos. Respecto a esto Puentes et al., 2009 citado por Longinos et al. afirman que

El Buen Gobierno Corporativo debe dirigirse a fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, constituyéndose como un instrumento de gestión de las relaciones socio-órgano de control. En el caso de las entidades de economía social esta relación es, si cabe, más especial, debido a que los socios participan activamente en la fijación de sus políticas y en la toma de decisiones.

Ahora bien, para materializar ese tipo de gobierno corporativo se requiere líderes de la nueva etapa, que dejen atrás la visión de mando unificado, del líder omnipotente y del líder autoritario. Es así que el buen gobierno debe ir acompañado de la puesta en práctica del liderazgo transformacional. Este es definido por Pedraja y Rojas (2009) citados por Pertuz (2018) como conjunto de aspectos que se relacionan con la habilidad que posee una persona o un grupo para impulsar la creatividad, diálogo, colaboración y participación en su equipo de trabajo, permitiendo un entorno transparente y democrático en el que lograr los fines misionales de la entidad es el principal objetivo.

De igual forma, Pertuz (2018) citando a Nogera, Pitarch y Esparcia (2011) afirman que el liderazgo transformacional surge como un nuevo estilo flexible y capaz de adaptarse al dinamismo y cambio constante al que se exponen las empresas actuales, en este nuevo estilo, se prioriza la relación entre líder y colaborador, impulsando procesos de motivación e identificación de grupo, cambiando las perspectivas de poder y autoridad tradicionales.

Por otro lado, al centrarnos en el papel de líder, Goñi (2011) citado por Pertuz (2018) considera que “los gerentes transformadores elevan los deseos de logros del grupo, despertando un alto grado conocimiento de temas clave que faciliten la gerencia, el

crecimiento, los intereses para cubrir las necesidades del colectivo, propiciando así la participación mediante la escucha activa de los equipos de trabajo que deben trabajar continuamente por el éxito empresarial”. Por este motivo, las características de un buen líder ya no solo se sitúan en sus conocimientos científicos o estratégicos, sino en sus valores humanos y sus habilidades de trabajar con otros seres humanos logrando siempre sacar el mejor provecho de sus habilidades, de su capacidad de resolución creativo de problemas y de su compromiso de impulsar la innovación en sus organizaciones.

#### **4.6. Innovación y proyectos**

Es claro entonces que las organizaciones actuales basan su éxito, entre otras cosas, en dos aspectos importantes, la gestión administrativa de los recursos físicos, materiales inmateriales y del talento humano, y la búsqueda de innovaciones constantes que les permitan hacer frente a los desafíos planteados por el medio. Es importante aclarar, que el concepto de innovación ha sido ampliamente estudiado y redefinido. En este sentido, uno de los conceptos más utilizados y apropiados el emitido por La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el cual sostiene que “la introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o significativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o de organización nuevo aplicado a las prácticas comerciales, a la organización del trabajo o a las relaciones externas” (manual de Oslo tercera edición citado por Muñoz y Cancela,2006)

Similar a esta definición, se encuentra también la aportada por Schumpeter (1942) Citado por Mella (2018), quién entendió la innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como: “la introducción de nuevos bienes y servicios en el mercado, el surgimiento de nuevos métodos de producción y transporte, la consecución de la apertura de un nuevo mercado, la generación de una nueva fuente de oferta de materias primas y el cambio en la organización en su proceso de gestión”.

Pese a que los conceptos antes expuestos se dirigen a un ambiente netamente empresarial, la innovación está presente en todos los sectores de las relaciones humanas, es por ello, que existen diversos tipos de innovación, siendo uno de los más importantes la innovación social, la cual se define como “nuevas ideas (productos, servicios y modelos) que

simultáneamente satisfacen necesidades sociales (más efectivamente que las alternativas) y que crean nuevas relaciones sociales y de colaboración fomentando las capacidades sociales para la acción”(Hubert, 2010 citado por Hernández et.al 2016)

la anterior definición es similar a la aportada por la OCDE (2011):

La innovación social busca encontrar respuestas a los problemas sociales mediante:

- La identificación y la entrega de nuevos servicios que mejoren la calidad de vida de los individuos y las comunidades
- La identificación y la implementación de nuevos procesos de integración del mercado de trabajo, nuevas competencias, nuevos empleos y nuevas formas de participación, así como diversos elementos que cada uno contribuya a mejorar la posición de los individuos en la población activa (Hernández et.al 2016).

Todas las definiciones de innovación en general e innovación social en particular van dirigidas a satisfacer necesidades existentes a través de un conjunto de pasos que produce un cambio en el sector aplicado. Las empresas de todos los sectores deben aspirar a que exista en ellos un proceso de innovación constante y de mejora continua, y una de las formas de materializar las innovaciones es a través de los proyectos, estos son definidos por El Project Management Institute-PMI (2012), como:

Un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. El enfoque temporal que presenta esta definición, indica que un proyecto tiene un inicio y un fin, enmarcando las actividades en un tiempo de ejecución específico. Así mismo, los proyectos son diferentes uno de otro, independientemente que persigan objetivos similares. Cada proyecto es único, y no pueden existir dos proyectos iguales. Esta afirmación se soporta en la medida en que cada proyecto debe afrontar sus propios retos, asumiendo la adversidad y la diversidad de riesgos que propone el ambiente en el cual se ejecuta.

La anterior definición es similar a la aportada por Clements (2009) citado por Moreno et. al (2016), quien afirma que un proyecto se enfoca en cumplir objetivos previamente estipulados, a través del cumplimiento de una serie de pasos lógicos con limitantes de tiempo y de recursos. Del mismo modo, Para Gray (2010) citado por Moreno et.al (2016), un

proyecto es un esfuerzo momentáneo enfocado a solucionar las necesidades de un cliente y que presenta limitantes de presupuesto, recursos y tiempo.

Las definiciones antes mencionadas presentan una serie de características comunes que pueden resumirse en las siguientes afirmaciones:

- 1) Los proyectos poseen un principio y un fin, son esfuerzos momentáneos
- 2) Se crean, gestionan y ejecutan para satisfacer necesidades
- 3) Todo proyecto tiene limitantes de tiempo, costo, alcance y calidad entre otros.
- 4) Son únicos e innovadores, transforman las realidades.
- 5) Presentan riesgos que deben ser identificados, mitigados o aceptados.
- 6) Los proyectos son instrumentos creadores de valor en las organizaciones.

Teniendo todo lo anterior claro, es innegable que para sacar un proyecto adelante se requiere de una excelente gestión, de un líder o gerente creativo capaz de lograr el objetivo gestionando adecuadamente los limitantes del proyecto y resolviendo los conflictos que en su desarrollo se presenten. Es por ello, que Moreno et.al (2016) afirma que el éxito de un proyecto depende en gran medida de las habilidades de su líder, las cuales no solo deben ser enfocadas a los conocimientos técnicos o científicos en un área determinada sino también, debe estar dotado de una serie de habilidades blandas que le permitan gestionar a un equipo de trabajo multidisciplinar, que deben trabajar en equipos motivados para lograr los objetivos comunes.

El gerente no puede olvidar que los proyectos tienen vida propia, al ser ejecutados por seres humanos y por eso se requiere de una persona capaz de alinear las habilidades de cada miembro del equipo con sus tareas y responsabilidades, esto para garantizar que los procesos se llevarán a cabo de la mejor manera posible. Lo anterior va de la mano con la definición de gerencia de proyectos aportada por el PMI quien la define como “la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos del mismo” (2012)

Ahora bien, la gerencia de proyectos se nutre de una serie de técnicas, herramientas y estándares que ayudan a planificar, ejecutar y evaluar adecuadamente los proyectos, siendo uno de los estándares más utilizados el propuesto por el Project Management Institute (PMI)

antes de hablar sobre el estándar, es necesario aclarar que el PMI es una organización americana de carácter internacional, que asocia a los profesionales en gerencia de proyectos; tiene presencia en 185 países y su oficina central está ubicada en Filadelfia, Estados Unidos (PMI, 2012). Dicho esto, el PMBOK (estándar propuesto por dicha organización) se encuentra estructurado en torno a dos criterios: áreas de conocimiento (10) y grupos de procesos (5), y contiene 47 procesos, integrados e iterativos entre sí. Este estándar es actualizado cada cierto tiempo con el fin de adaptarse a las nuevas realidades empresariales, actualmente se encuentra en su séptima edición.

Aunque el PMBOK no es el único estándar que sintetiza conocimiento alrededor de los proyectos, si se ha convertido en un manual de buenas prácticas, que busca garantizar la calidad de los procesos, y la terminación exitosa de los mismos a través de la consecución de los objetivos y la suma de valor para las empresas, y es ampliamente aceptado sobre todo entre la comunidad americana.

Cada vez más los proyectos se diversifican y van orientados a diversas áreas de las empresas, existen cuatro aspectos sobre los cuales suelen versar los proyectos dentro de las organizaciones, esos son: la estructura, la gestión de los procesos, la forma cómo genera valor y la relación con el entorno (Klein & Kozlowski, 2000 citado por Moreno et. al 2016). Así, son cada vez más las empresas que buscan adaptar su estructura al contexto dinámico actual, es por ello que han surgido múltiples proyectos dirigidos a reestructurar física y estratégicamente a las empresas, y una de las formas más eficientes de lograr dicha adaptación es a través de una adecuada planeación estratégica.

#### **4.7. Planeación estratégica**

Con el fin de definir adecuadamente el concepto de planeación estratégica se hace necesario dividir el término en sus dos componentes, I) planeación y II), estratégica. Por consiguiente, la planeación es entendida en su sentido más amplio puede definirse como la acción de escoger un camino a seguir estableciendo los tiempos, las formas y demás aspectos necesarios para llegar a la meta escogida. Al respecto Silva (2005) afirma que la planeación es “un proceso de análisis y evaluación de la situación actual de la organización y su entorno a través del cual se generan planes que establecen las acciones a realizar en un futuro próximo y los resultados esperados con las mismas” , Por su parte, para Steiner (1999) citado por

González (2019) la concibe como la etapa inicial de los procesos, en la cual se escogen los objetivos, se crean las estrategias, se avanza hacia el establecimiento de políticas y finaliza con la puesta en marcha de los planes de acción diseñados para alcanzar la meta o fin de la entidad.

Por otro lado, al situar el término de planeación solamente al área empresarial, se encuentra que es la etapa inicial de cualquier proceso administrativo, de allí la importancia que tiene esta etapa en todas las entidades que pretenden perdurar en el tiempo, en este caso en particular, la planeación es entendida por Fernández (s.f) citado por Silva (2005) como el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.

De acuerdo a todo lo anterior, se puede definir la planeación como un proceso inicial de identificación de problemas, selección de alternativas y fijación de metas que permite reducir la incertidumbre a través del diseño de planes de acción. Este concepto presenta una dualidad importante, ya que se requiere observar, analizar, y comprender el presente para poder impactar el futuro a través de la consecución de metas.

Entre los principales beneficios que otorga la planeación dentro de las empresas, se encuentran:

- Se crea una visión panorámica de la entidad que le permite escoger el mejor camino para cumplir con sus objetivos misionales
- Disminución de la incertidumbre a través de la identificación de riesgos presentes en el camino escogido.
- Permite crear planes de contingencia para hacer frente a los riesgos identificados.
- permite una correcta gestión de los recursos de la entidad.
- Permite reducir la improvisación y aumentar la eficiencia en la toma de decisiones racionales.
- Permite establecer planes de acción que se convierten en la guía de trabajo para desarrollar adecuadamente los procesos de la empresa (Silva, 2005).

Dado todos los beneficios anteriores y la importancia empresarial de este concepto, se hace necesario aterrizar a su segundo componente “estratégica” el Diccionario De La Real Academia Española, define estratégica como aquello referente a estrategia, a su vez esta es definida como conjunto de las reglas que buscan una decisión óptima en cada momento. Esta conceptualización es ampliada por Silva (2005) quien sostiene que existen dos perspectivas desde las cuales se puede entender este concepto en el sector empresarial.

- 1) Definir la perspectiva de lo que una organización pretende hacer.
- 2) Desde la perspectiva de lo que una organización finalmente hace

Desde la primera, se refiere al proceso de definir y alcanzar objetivos de la organización, a través de la puesta en práctica de la misión de la empresa. En la segunda perspectiva se hace hincapié en la forma como la empresa se relaciona con su ambiente, con su entorno y cuál ha sido a través del tiempo su respuesta frente a las dificultades que este se presente. la primera es una visión empresarial activa y la segunda es reactiva, ambas deben estar presente en las organizaciones para lograr el éxito empresarial.

Del mismo modo, cuando se habla de estrategia también se hace referencia a “la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas” (Chandler, citado por Gonzáles, 2019). Sin embargo, la estrategia se hace efectiva con la puesta en marcha de una administración estratégica que se sustenta en una planeación en la cual la empresa conoce su entorno, su interior y decide cuál será su negocio, sus principios rectores, su mercado, sus objetivos a largo, mediano y corto plazo. Se llega entonces a estudiar la Planeación estratégica como elemento de diferenciación y ventaja competitiva de las empresas.

La planeación estratégica es definida por Suarez y Altahona (2009, p. 12) citados por Gonzáles, 2019 como “el proceso sistemático de la alta gerencia que busca la formulación de ventajas competitivas, para darle un rumbo estratégico a la empresa haciendo uso eficiente de los recursos disponibles”. Por su parte, Gonzáles (2019) citando a Gallardo (2012, p. 42), la concibe como “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”. siguiendo con lo anterior Massie (2013) citado por Gonzáles (2019) “asegura que la planeación, es un proceso en el cual se comienza

con el planteamiento de los objetivos, que conlleva luego a desarrollo de políticas, se elaboran luego los planes, los procedimientos y posteriormente se hace una retroalimentación de información para ajustarse al cambiante medio”

Las conceptualizaciones antes mencionadas hacen parte del cúmulo de definiciones que se encuentran en la bibliografía sobre este tema, Sin embargo, todas suelen tener aspectos comunes que permiten que cada autor que trata este tema, lo adapte según las necesidades de su estudio. Así, al arriesgarnos a definir este concepto debemos tener claro que este se relaciona con los siguientes aspectos:

- Planteamiento de objetivos
- Análisis del entorno externo e interno
- Planteamiento de planes de acción
- Adaptación al cambio
- Búsqueda de ventajas competitivas
- Visión clara del futuro ideal de la empresa
- organización estructural de la empresa
- Es un proceso planteado por la alta dirección y llevado a cabo por todos los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta los anteriores aspectos, se puede definir la planeación estratégica como una herramienta administrativa diseñada por la alta gerencia que contiene de manera sistematizada el presente y el futuro de la empresa, ya que es durante la creación de esta herramienta que las organizaciones realizan un estudio profundo de su funcionamiento y su relación con el entorno, a partir de ello elaboran su misión, visión objetivos y planes de acción que permitan materializar las estrategias y cumplir con los objetivos y metas organizacionales.

#### **4.7.1. Teorías sobre la planeación estratégica**

La planeación estratégica ha sido ampliamente teorizada, a lo largo de la historia reciente de la administración, han surgido una serie de investigaciones que buscan demostrar su importancia, o exponen un paso a paso de su elaboración o muestran los efectos de una adecuada planeación estratégica sobre diversos aspectos organizacionales, tales como la adaptación o la competitividad. Una de las investigaciones más antiguas que se encontraron fue George A. Steiner publicada por primera vez en 1983 y titulado “*Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*” en este escrito tiene como objetivo principal plantear un paso a paso que le permita a la alta gerencia de una entidad, no solo la elaboración de la planeación sino también, su puesta en marcha. de igual forma, en este documento se presenta una definición de planeación estratégica, presenta un modelo para su creación que no pretende ser universal, pero que a través de 9 pasos permite contestar las siguientes preguntas:

- ¿Dónde nos encontramos?
- ¿A dónde queremos llegar?
- ¿Podemos llegar hasta allí?
- ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?
- ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?
- ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

El proceso planteado, lo resume en el flujograma siguiente, el cual será de vital ayuda para guiar el trabajo de los directores del presente proyecto.

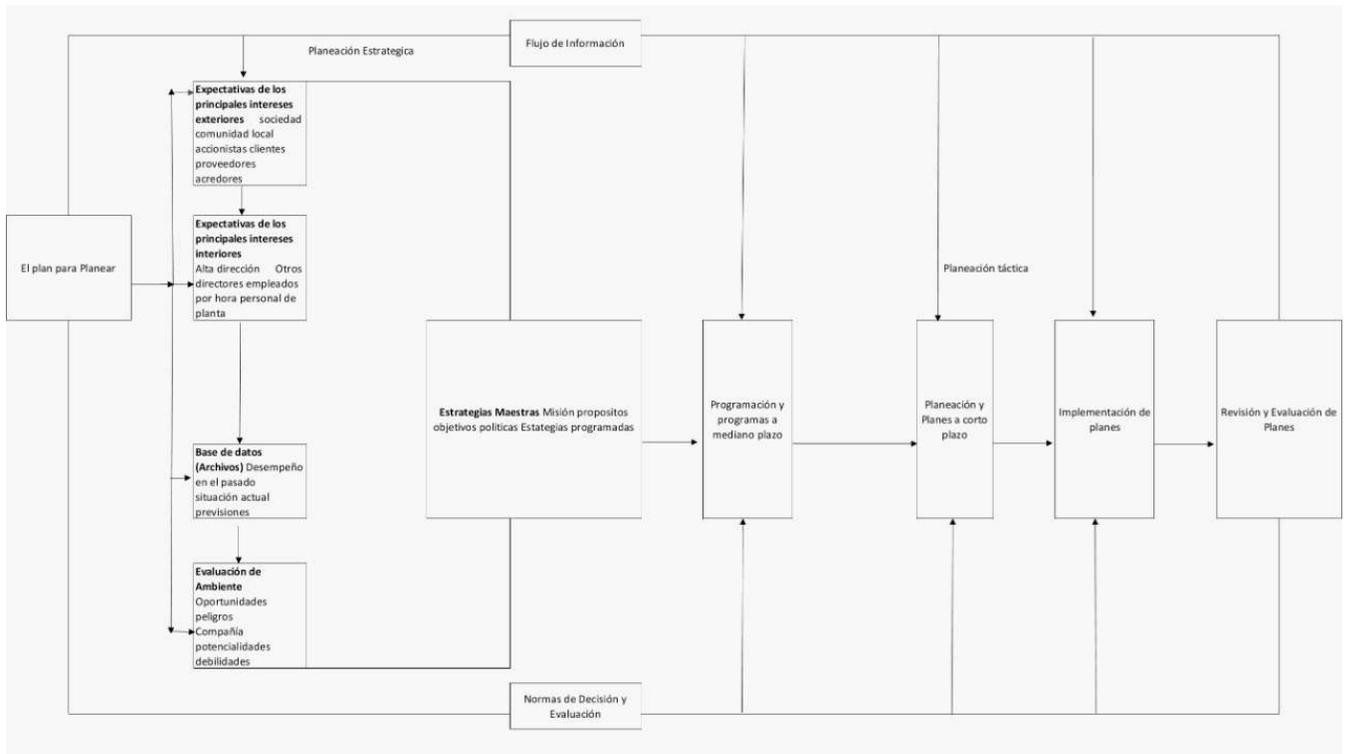


Figura 1. Proceso para la creación de la planeación estratégica de Steiner

Figura tomada de: Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber* (No. HF5500. S83 1992.). Cecsá.

En esta línea de los manuales para la creación adecuada de la planeación estratégica, también se encuentra el realizado por González Millán y Rodríguez Díaz en 2019. obra titulada *Manual práctico de planeación estratégica*. En este los autores plantean un robusto marco teórico sobre la planeación estratégica y sus beneficios, que será usado en el presente trabajo como fuente de consulta. De igual forma, los autores explican el desarrollo paso por paso del proceso de diseño estratégico, comenzando por los valores, reseña histórica, el diagnóstico empresarial, elaboración de la misión y la visión, elaboración de matrices MPC, MEFI, MEFE, DOFA, MCPE, POAM, ANSOFF, PCI y plan operativo anual. Contrario al autor anterior, González y Rodríguez plantean el siguiente flujograma como resumen de los pasos a seguir para elaborar la Planeación estratégica:



Figura 2. Proceso para la creación de la planeación estratégica de Millán & Rodríguez

Fuente: Tomado de González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.

Finalmente, el documento de mayor relevancia para este trabajo es el de Serna Gómez, H. de 2008. Títulado *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. El objetivo central de este libro, es proporcionar a las organizaciones una metodología que les permita desarrollar un estilo de gestión basado en el pensamiento estratégico. Este documento resalta la importancia de realizar análisis profundos del entorno para que la organización diseñe sus estrategias basándose en la satisfacción de todos los interesados. De todos los manuales consultados este es uno de los más extensos y detallados lo que ayuda a los directores de proyectos a tener un rumbo claro de acción.

## **5. Marco contextual:**

### **5.1. Descripción organización fuente del problema o necesidad**

#### **5.1.1. Descripción general – marco histórico de la organización.**

Es una Entidad Ambiental Sin Ánimo de Lucro, creada en agosto de 2012, con el propósito de desarrollar Proyectos Ambientales Educativos, con énfasis en reciclaje en empresas y hogares, basándose en el concepto de economía circular.

Contribuimos a un cambio positivo en la sociedad generando hábitos amigables con el ambiente e impulsando el Desarrollo Sostenible.

Desde su surgimiento ha impactado a al menos 700 estudiantes de colegios públicos y privados de la ciudad de Barranquilla y su área metropolitana, actualmente desarrolla proyectos de educación ambiental a adultos residentes en los conjuntos de Alameda del río.

Recientemente se encuentra desarrollando el proyecto Bio-puntos BioLuna con el cual ganó una convocatoria que la hizo merecedora de una importante inyección de capital.

### **5.2. Direccionamiento estratégico de la organización.**

#### **5.2.1. Objetivos estratégicos de la organización.**

##### **5.2.1.1. *Objetivo general***

Contribuir al cambio positivo de la sociedad generando hábitos amigables con el ambiente e impulsando el Desarrollo Sostenible a través de proyectos ambientales educativos.

##### **5.2.1.2. *Objetivos específicos***

- Impactar en la disminución de la huella de Carbono en Colombia a través de la generación de hábitos de la población residente en la ciudad de Barranquilla.

- Consolidar a la fundación BioLuna como una Entidad Sin Ánimo de Lucro, líder en la implementación de Proyectos Ambientales Educativos y de Economía Circular.
- Impulsar en todo el territorio colombiano el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible

## 5.2.2. Misión, Visión Y Valores.

### 5.2.2.1. Misión

La entidad no cuenta con una misión.

### 5.2.2.2. Visión

Consolidarse como una Entidad Sin Ánimo de Lucro, líder en la implementación de Proyectos Ambientales Educativos y de Economía Circular, transformando a la sociedad y su cultura, en una amigable con el ambiente, contribuyendo en la disminución de la huella de Carbono en Colombia.

### 5.2.2.3. Valores

La Fundación BioLuna tiene como principios rectores de su actividad, una serie de valores éticos que caracterizan no solo su labor realizada sino también a el talento humano que materializa sus objetivos, estos valores son.

- **Transparencia:** Gran parte de las labores y proyectos ejecutados por la organización se materializan gracias a dineros donados por entidades públicas y privadas, es por ello que, en busca de aumentar la confianza entre las relaciones entre colaboradores, clientes y patrocinadores, este valor se fomentará constantemente.
- **Responsabilidad:** Para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos es necesario contar con un equipo capaz de responder por las tareas asignadas, cumplir los plazos establecidos y aún más importante, deben ser capaces de

reconocer el impacto de sus acciones no solo para con la empresa sino también hacia la sociedad.

- **Sostenibilidad:** la entidad buscará en todo momento maximizar el impacto positivo en el medio ambiente, aumentando los beneficios sociales y sin sacrificar los beneficios económicos.
- **Pasión:** El surgimiento de la entidad se debe a la pasión de sus fundadores, es la pasión la que permite que un equipo de trabajo sume valor a sus tareas y mejora el clima laboral, por lo cual se buscará fomentarlo y transmitirlo en todo momento.

### 5.2.3. Estructura Organizacional. (Organigrama)

Organigrama de la Fundación Bioluna



Figura 3. Organigrama de la Fundación BioLuna

### 5.2.4. Mapa Estratégico.

En la actualidad la entidad posee un mapa estratégico y un gráfico de cadena de valor en sus documentos administrativos. Sin embargo, al indagar un poco más se encontró que los gráficos fueron tomados de la web y no responde realmente a los procesos, metas y objetivos institucionales.

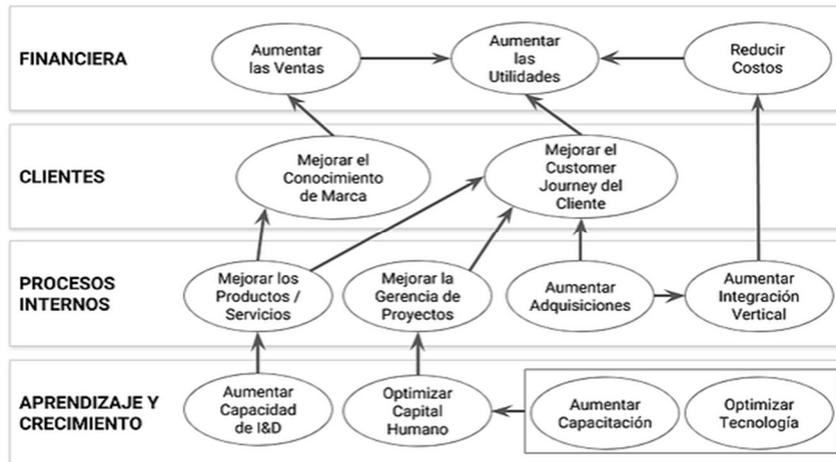


Figura 4. Mapa estratégico en el balance score card

Figura recuperada de: <https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>



Figura 5. Cadena de valor

Figura recuperada de: <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

## 6. Marco metodológico para realizar trabajo de grado

### 6.1. Tipos y métodos de investigación

El presente documento tiene un carácter descriptivo, ya que en este se condensa y detalla toda la información de utilidad para llevar a cabo el proyecto “Formulación de la planeación estratégica de la fundación BioLuna en la ciudad de barranquilla”. Ahora bien, respecto a la sistematización de pasos para lograr desarrollar el proyecto con éxito, se ha escogido seguir una metodología en cascada, la cual permite controlar de manera minuciosa cada fase, dándole un orden secuencial y lógico.

Dicha metodología fue escogida al ser la que mejor se adapta a la realidad de lo que se pretende lograr, esto al ser recomendada por el PMI cuando se requiere una planificación total del proyecto, es decir que desde las primeras etapas se determina cada detalle del ciclo de vida del proyecto, teniendo claro que para iniciar una etapa se debe haber finalizado la anterior (Vidal,2021)

De igual forma, El proyecto tiene un carácter corporativo, al impactar directamente el ser y el que hacer de la fundación BioLuna a través de la planificación estratégica, el fin último es lograr que la fundación cumpla su misión y sus objetivos, que van direccionados a impactar al mayor número de personas posibles de personas con el fin de disminuir la huella de carbono de la región caribe y crear hábitos amigables con el medio ambiente.

### 6.2. Herramientas para la recolección de información

La información necesaria para llevar a cabo el proyecto, es de naturaleza mixta. Es decir, será de carácter cualitativo y cuantitativo, para recolectarla se hizo uso de:

- Entrevistas semiestructuradas
- Focus groups
- Análisis de documentos, ya que en el desarrollo del presente documento fue necesario consultar alrededor de veinticinco (25) fuentes bibliográficas.
- Observación directa de los hechos

- Herramientas de análisis de información como la DOFA, la POAM, la PCI, La MPC y las 5 fuerzas de Porter.

Por otro lado, nuestra población objetivo serán expertos en el tema de la planeación estratégica, La cúpula administrativa de la fundación y sus colaboradores, así como también algunos de los stakeholders.

### 6.3. Fuentes de información

Este proyecto tendrá como fuente de información principal los documentos de la entidad, así como también las lecciones aprendidas producto de las reuniones con empleados y administrativos de la fundación. De igual forma, los análisis surgidos de la aplicación de herramientas como la matriz DOFA, la POAM, la PCI, La MPC y las 5 fuerzas de Porter.

Siguiendo con lo anterior, para el correcto desarrollo de cada una de las fases del proyecto, se hará necesario la consulta frecuente del PMBOK sexta edición, así como otros textos impresos y digitales que faciliten la ejecución del proyecto.

### 6.4. Supuestos y restricciones para el desarrollo del proyecto

Las restricciones de este trabajo se encuentran dadas en diversas áreas de vital importancia, estas son:

- **Costos:** Los costos de este proyecto no pueden superar los \$ 83.870.000
- **Tiempo:** Durante el tiempo de duración del proyecto el talento humano no fue contratado a tiempo completo por lo que su concentración estaba dispersa entre varios proyectos simultáneos.
- **Lugar:** El proyecto será desarrollado en la ciudad de Barranquilla, por tanto, todas las encuestas y entrevistas a realizar deben ser de miembros de dicha comunidad. De igual forma, la localización del proyecto puede ocasionar otro tipo de restricciones tales como las injerencias del clima para la recolección de información, así como también puede afectar la movilidad de los miembros del proyecto.
- **Paradigmas mentales del sponsor:** Si bien el patrocinador de este proyecto lo apoya económica y emocionalmente, sus paradigmas mentales pueden llegar a entorpecer

el proceso del proyecto, esto debido a actitudes y aptitudes que se han observado en las distintas reuniones, en palabras más simples, es necesario cuidar atentamente las comunicaciones con el sponsor con el fin de lograr su aprobación para materializar los cambios en la organización, por lo que es importante un proceso pedagógico hacia su persona, que demuestre las ventajas de los nuevos estilos de liderazgo y gobiernos corporativos, alejados de la excesiva concentración de poder.

Entre los supuestos del presente proyecto se encuentran:

- El cliente mantiene el alcance y las fechas de entrega programadas.
- Se cuenta con el apoyo del personal y directivas de la fundación BioLuna, para recolectar la información necesaria en la estandarización de procesos.
- Se recibe la información clara y veraz del estado de la fundación en temas administrativos, financieros y organizacionales.

## 7. Planteamiento del problema

Las sociedades actuales evolucionan a un ritmo vertiginoso al igual que las expectativas, deseos y necesidades de las personas que la componen. Es por ello, que las organizaciones deben ser capaces de evolucionar y adaptarse a este medio cambiante y para esto, deben contar con una estructura organizacional clara, unas metas definidas y unos colaboradores comprometidos.

Todo lo anterior, aunado a procesos sistematizados y flexibles orientados a la implementación de estrategias y planes de acción que permitan alcanzar los objetivos empresariales. Esto hace referencia a la planeación estratégica (Valenzuela, 2016).

En este sentido, Serna (1994) citado por Valenzuela (2016) afirma:

“la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p. 55)

El proceso descrito, presenta múltiples ventajas para las empresas que lo llevan a cabo adecuadamente, ya que permite, reducir la incertidumbre, hacer frente a los cambios acelerados, mantener las metas y objetivos organizacionales claros, al igual que poseer información de utilidad sobre el mercado, lo cual permite el diseño y adaptación de estrategias para aumentar su competitividad. Ahora bien, a pesar de los múltiples beneficios que ello plantea, existen organizaciones que desconocen su importancia, pasando por alto este proceso a la hora de configurar o crear una pequeña o mediana empresa, esto sumado a otros factores ocasiona altas tasas de fracaso empresarial.

Solo en Colombia, Según IARA, un grupo de consultoría de compañías, citado por RCN Radio (2018) el 70% de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia fracasan en los primeros cinco años. De igual forma, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) afirmó que la tasa de sobrevivencia de nuevos emprendimientos es del 29,7% en el país. Entre las principales causas de lo anterior según Agudelo (2018) se encuentran:

- Fallas en la planeación: Ausencia de objetivos, desconocimiento de las capacidades que posee la empresa y de las que debe conseguir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción.
- Graves errores en la fijación de estrategias: relacionado con el punto anterior, existen implicaciones graves producidas por los errores a la hora de fijar y / o modificar la misión de la empresa, su visión, los valores y metas, así como reconocer sus fortalezas, debilidades y las oportunidades y amenazas cambiantes en el entorno.

Lo anterior, causa especial preocupación debido según un análisis que se realizó desde la Fundación Universitaria San Martín (2020) y fue citado por Portafolio (2020), más del 50% de las empresas, especialmente las pequeñas, fracasan en sus primeros cinco años de vida y entre el 20% y 30% cierran en su primer año. El 40% de los emprendimientos dirigidos por personas naturales, cierran antes de cumplir un año de funcionamiento (Confecámaras). lo cual es alarmante ya que según el DANE 81% de los empleos los generan las Pymes y aportan casi un 45% al Producto Interno Bruto (PIB) del país.

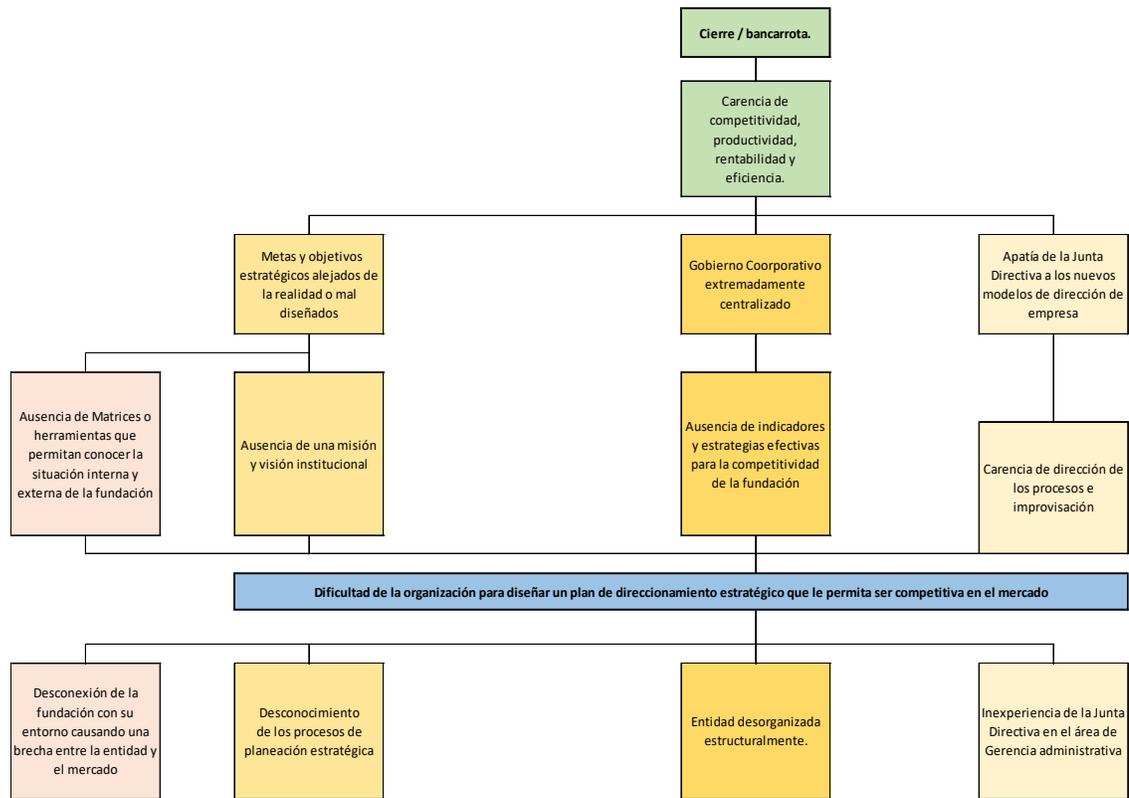
Al aterrizar esta problemática a la Fundación BioLuna, se encontró que la entidad presenta dificultades para diseñar un plan de direccionamiento estratégico que le permita ser competitiva en el mercado, esto es de vital importancia ya que los directivos esperan que la fundación haga un tránsito desde una mera iniciativa ciudadana hacia una empresa social, que logre maximizar sus utilidades al mismo tiempo que aumente el número de personas impactadas por sus proyectos ambientales.

Entre las principales causas de dicha dificultad se encuentran:

- El desconocimiento por parte de las directivas y colaboradores de los procesos de planeación estratégica. Lo que produce metas y objetivos alejados de la realidad, desactualizados y mal diseñados.
- Entidad desorganizada estructuralmente. Es decir, no cuenta con procesos estandarizados, lo que se traduce en proyectos mal ejecutados; no hay políticas corporativas, ni una filosofía corporativa. Así mismo, la entidad no posee indicadores de gestión o de procesos que le ayuden a medir la evolución de la empresa.

- Ejecución limitada de modelos de dirección efectivos, esto se presenta debido a una improvisación constante de los directivos quienes presentan cierta apatía a los nuevos modelos de dirección de empresas, lo que termina generando una excesiva personificación de los procesos y responsabilidades.

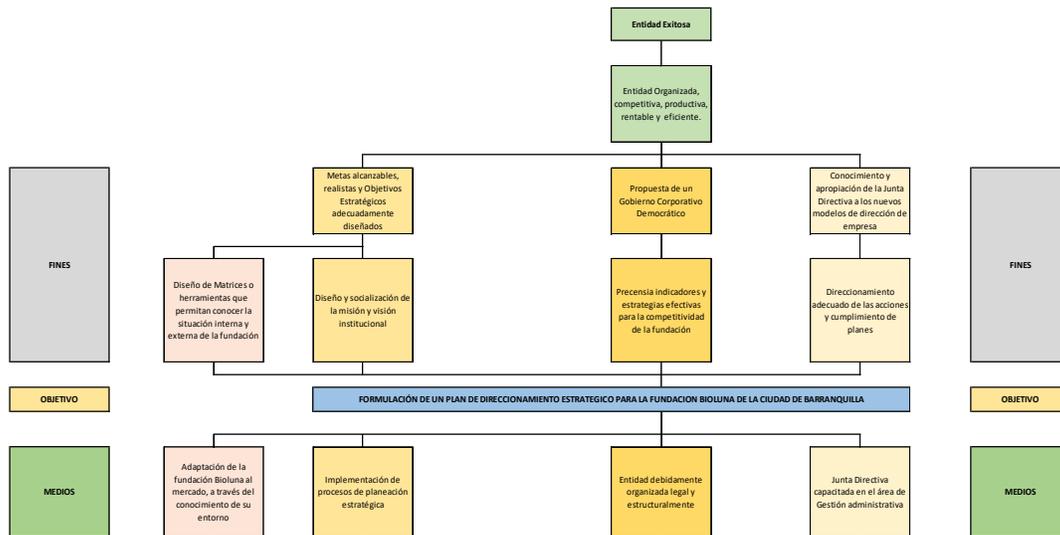
La información descrita con anterioridad se encuentra graficada en un árbol del problema que encontrará en la *figura # 6* el cual permite observar de manera más clara las causas y consecuencias del problema.



*Figura 6. Árbol del problema*

## 7.1. Alternativas de solución

En la búsqueda de posibles soluciones para el caso de estudio, se hizo necesario la realización de un árbol de objetivos que brindará claridad sobre el posible mejoramiento o solución de la situación problémica (*Figura # 7*). Este arrojó múltiples objetivos que deben trabajarse para lograr que la fundación BioLuna sea organizada y competitiva. Al analizar dichos objetivos, se pueden dividir en dos grandes áreas. La primera enfocada a la formulación de un Plan de direccionamiento estratégico adecuado para la entidad y la segunda enfocada en cambiar los paradigmas mentales de la junta administrativa a través del conocimiento y puesta en práctica de nuevos modelos de liderazgos y gerencia organizacional.



*Figura 7. Árbol de objetivos*

Al ponderar, y analizar ambas alternativas se decidió que se trabajaría y planificaría el proyecto en torno a la alternativa 1.

Esta decisión se toma con el propósito de dar solución al principal problema, el cual se identificó como la falta de capacidad competitividad de la Fundación BioLuna por no tener una estrategia eficaz, para conseguir los resultados previstos de una manera eficiente. La selección se hizo teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Tiempo de ejecución de la alternativa

- Costo de inversión de la fundación
- Resultados a corto y mediano plazo
- Impacto organizacional
- sostenibilidad de los resultados

Teniendo claro los criterios, se decidió elaborar una matriz que permitiera observar las puntuaciones y ponderaciones de cada alternativa respecto a los criterios, esta información se observa de manera más detallada en las *Tabla # 2 y 3*

	Alternativa 1.	Alternativa 2.
<b>Análisis de alternativas</b>	La formulación de un Plan de direccionamiento estratégico adecuado para la entidad	Cambiar los paradigmas mentales de la junta administrativa a través del conocimiento y puesta en práctica de nuevos modelos de liderazgos y gerencia organizacional
<b>Criterios</b>	Calificación	Calificación
<b>Costos</b>	Alto	Medio
<b>Tiempo de ejecución de la alternativa</b>	Medio	Alto
<b>Resultados a corto y mediano plazo</b>	Alto	Medio
<b>Impacto organizacional</b>	Alto	Alto
<b>sostenibilidad de los resultados</b>	Alto	Bajo

*Tabla 2. Análisis de alternativas cualitativo*

Análisis de Alternativas	Importancia	Alternativa 1.		Alternativa 2.	
		Resultado relativo	Resultado Ponderado	Resultado relativo	Resultado Ponderado
		La formulación de un Plan de direccionamiento estratégico adecuado para la entidad		Cambiar los paradigmas mentales de la junta administrativa a través del conocimiento y puesta en práctica de nuevos modelos de liderazgos y gerencia organizacional	
<b>Costos</b>	4	5	20	4	16
<b>Tiempo de ejecución de la alternativa</b>	1	4	4	4	4
<b>Resultados a corto y mediano plazo</b>	2	5	10	3	6
<b>Impacto organizacional sostenibilidad de los resultados</b>	5	5	25	3	15
	3	4	12	3	9
<b>Total de Puntos</b>			71		50

*Tabla 3. Análisis de alternativas cuantitativo.*

De esta forma, se busca materializar el plan de direccionamiento estratégico para la Fundación BioLuna que posibilite guiar las actividades de la entidad partiendo de sus fortalezas y oportunidades. Además, este permitirá aumentar competitividad a partir de la formulación de estrategias, que garanticen su sostenibilidad en el tiempo.

## 7.2. Análisis y descripción del proceso.

Al consultar las fuentes bibliográficas se encontró que; entre los primeros pasos que se deben realizar para crear la planeación estratégica, se debe incluir un análisis interno y externo de la organización estudiada con el objetivo de conocer su posición actual en ambos ámbitos y de esta forma lograr conocer sus fortalezas y debilidades internas y sus amenazas y oportunidades en el entorno (Ronda & Marcané, 2004). Por otro lado, Johnson y Scholes (2001) citados por Aguilera (2010) sostienen que el análisis estratégico se basa en el entendimiento de los recursos, capacidades y competencias de la organización, así como también del lugar que ocupa en el mercado y de la capacidad de dicha empresa para responder a las expectativas e influencias de los interesados o “Stakeholders”.

Ahora bien, pese a que el análisis estratégico es el paso inicial, los pasos para diseñar un buen direccionamiento estratégico no se agotan con él. Al respecto, González & Rodríguez (2019) sostienen el proceso inicia con la elaboración reseña histórica y valores

corporativos, para continuar con la elaboración de la misión y la visión, seguido del análisis del entorno (oportunidades y amenazas), para luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para llegar al diseño de objetivos y estrategias, después se lleva a cabo la ejecución de la planeación estratégica, para concluir con la fase del control y la evaluación.

Teniendo en cuenta lo planteado por estos autores y con el objetivo de profundizar en los conceptos y establecer una metodología adaptable a las necesidades de la Fundación BioLuna, para el diseño metodológico del proyecto se realizó una integración de la metodología de Fred R. David con las metodologías planteadas por Humberto serna Gómez en su libro Gerencia Estratégica, teorías que fueron abordadas en el capítulo de marco teórico.

En la *Figura # 8* se describe la metodología a emplear para la Formulación del plan de Direccionamiento estratégico de la Fundación BioLuna. En el cual se realizará el análisis del entorno de la entidad por medio del cual se obtendrán las oportunidades y amenazas con relación a su modelo de negocio actual, también sus debilidades y fortalezas de acuerdo con su perfil de capacidades internas y estructura administrativa, luego se debe formular algunas alternativas estratégicas que deberán tener en cuenta la fundación con el propósito de garantizar su permanencia y crecimiento. Partiendo de la aplicación de diferentes herramientas administrativas y de Gerencia, se determinan las estrategias más convenientes para la Fundación BioLuna.

Siguiendo con lo anterior, se realizará el nuevo marco estratégico, constituido por la nueva misión, visión, objetivos corporativos y valores corporativos de la Fundación BioLuna que representa el nuevo norte de la entidad.

## Flujograma del Direccionamiento Estratégico

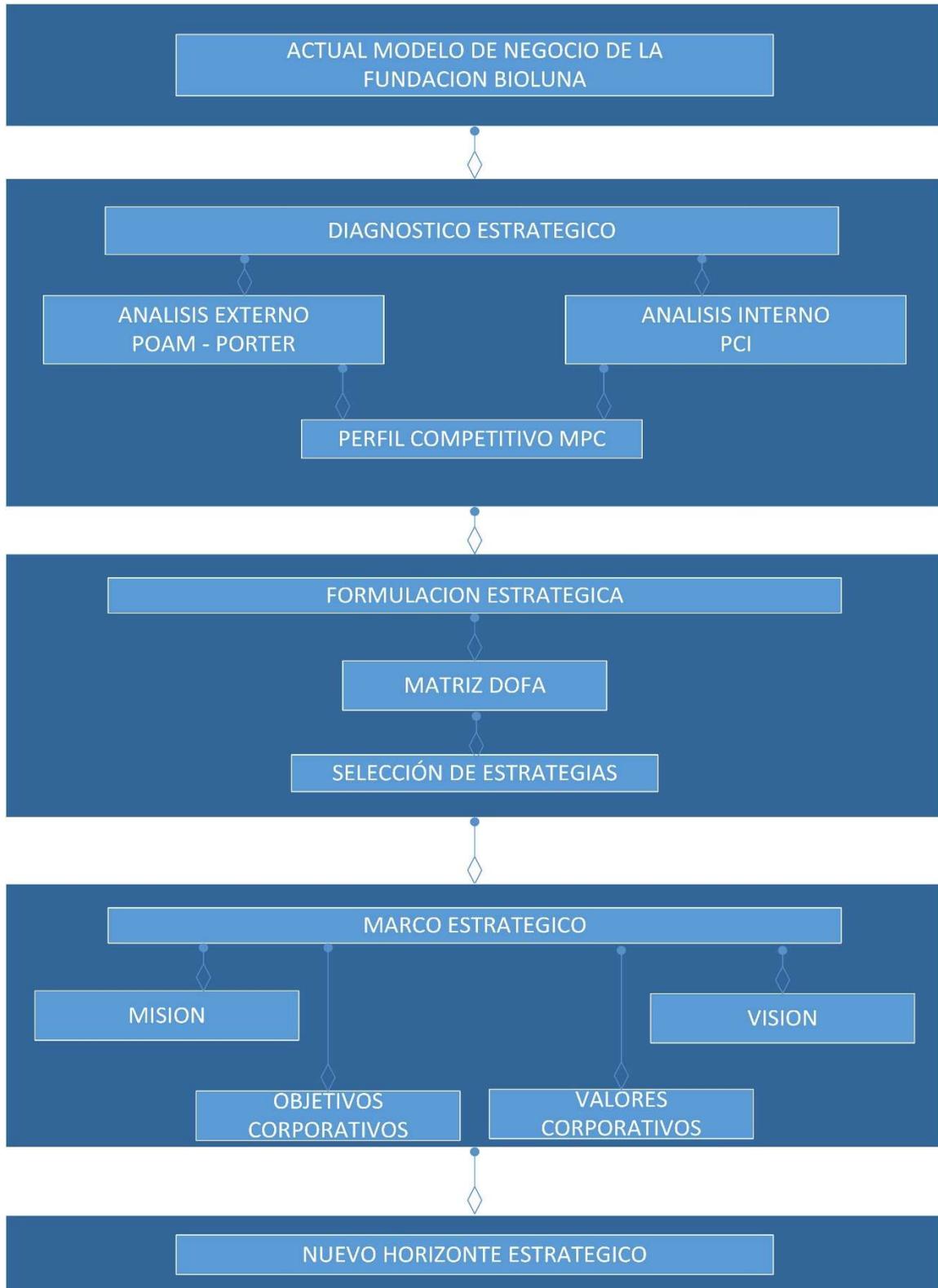


Figura 8. Flujograma de direccionamiento estratégico

### 7.3. Definición del tamaño y localización del proyecto.

La Formulación del Plan de Direccionamiento Estratégico para la Fundación BioLuna busca lograr que tenga un horizonte estratégico claro que le permita conseguir los resultados planeados de una manera eficiente, lo que se traducirá en competitividad.

Se desea satisfacer las necesidades de todos los involucrados directos e indirectos del proyecto en los tiempos establecidos. El listado de interesados directos e indirectos se encontrará en la *Tabla# 4*

Stakeholder	Rol
SABRINA MARIN DÍAZ	Líder, consciente
IRINA PEREZ GUZMAN	Líder, consciente
ROSENIA DE LA HOZ GRANADOS	Líder, consciente
WHITEHUB	Apoyo
RECICLAJES DE LA COSTA	Apoyo
GREEN LOOP CARIBE	Apoyo
IMPERLAND COLOMBIA S.A.S	Neutral
EXCEDENTES CARIBBEAM METALS S.A.S	Neutral
RECICLAJES DEL ATLANTICO S.A.S	Apoyo
CORPORACIÓN AUTONOMA REGIONAL DEL ATLÁNTICO	Apoyo
ALCALDIA DE BARRANQUILLA	Neutral
GOBERNACIÓN DEL ATLÁNTICO	Neutral
BARRANQUILLA VERDE	Líder, consciente
PLATAFORMA DE RECICLAJE DISTRITAL	Apoyo
CONJUNTO RESIDENCIAL ALAMEDA DEL RIO	Inconsciente
CONJUNTO RESIDENCIAL CARIBE VERDE	Inconsciente
COLEGIOS DISTRITALES	Apoyo
COLEGIOS PÚBLICOS	Apoyo
UNIVERSIDAD DE LA COSTA	Apoyo
PLATAFORMA DISTRITAL DE JUVENTUDES	Neutral
VOLUNTARIOS Y COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN BIOLUNA	Apoyo

*Tabla 4. Stakeholders*

El proyecto se desarrollará en las oficinas administrativas de la Fundación BioLuna ubicada en la Carrera 48 76 49 Lo 1 Barranquilla, Atlántico.

El proyecto genera financieramente una rentabilidad ajustada a la inversión y se mantienen los costos sin cambio alguno que afecte el presupuesto del proyecto. En las Tablas # 5 y 6 se describe detalladamente la Información financiera del proyecto. El equipo del proyecto está formado por un (1) patrocinador, un (1) Project Manager un (1) especialista en planeación estratégica, un (1) analista de calidad, un (1) contador, un (1) abogado, un (1) asistente.

#### Costo del Proyecto por Tarea

Nombre de la tarea	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo	Duración
Recopilar información del entorno (Económico, Político y Tecnológico)	\$3.085.000	Analista de calidad; Asistente; Especialista en planeación estratégica; Papelería [1]; Computador [300%]	160 horas	5 días
Solicitar documentación necesaria	\$629.000	Analista de calidad; Asistente; Computador [200%]; Papelería [1]	64 horas	2 días
Realizar matriz de amenazas y oportunidades del entorno	\$1.349.000	Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	64 horas	4 días
Comparar los resultados de la matriz de amenazas y oportunidades del entorno con los competidores	\$677.000	Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Realizar análisis de satisfacción de clientes (Encuesta)	\$607.000	Analista de calidad; Asistente; Computador [200%]; Papelería [3]	48 horas	2 días
realizar análisis de perfil de oportunidades y amenazas POAM	\$677.000	Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	32 horas	2 días

### Costo del Proyecto por Tarea

Nombre de la tarea	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo	Duración
Análisis de resultados Matriz POAM	\$677.000	Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Análisis interno terminado	\$0		0 horas	0 días
Estudio de los principales competidores de la fundación BioLuna	\$597.000	Analista de calidad; Asistente; Computador [200%]; Papelería [1]	48 horas	2 días
Aplicación del Modelo de las 5 Fuerzas de PORTER	\$1.733.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador [200%]; Papelería [1]	72 horas	3 días
Resultados de las 5 fuerzas de PORTER	\$677.000	Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Realizar Matriz del perfil competitivo	\$677.000	Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Análisis competitivo terminado	\$0		0 horas	0 días
Revisión de filosofía corporativa	\$893.000	Computador [200%]; Papelería [1]; Analista de calidad; Asistente	72 horas	3 días
Identificación de falencias y necesidades en los principales procesos de la fundación BioLuna	\$893.000	Papelería [1]; Computador [200%]; Analista de calidad; Asistente	72 horas	3 días
Revisión de principales procesos de la fundación BioLuna	\$301.000	Papelería [1]; Computador [200%]; Analista de calidad; Asistente	24 horas	1 día

### Costo del Proyecto por Tarea

Nombre de la tarea	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo	Duración
Realizar entrevista a la gerencia de la fundación BioLuna para evaluar capacidad directiva	\$341.000	Papelería [1]; Computador; Especialista en planeación estratégica	16 horas	1 día
Realizar encuesta a todos los empleados para conocer las necesidades de la organización	\$898.000	Computador [200%]; Papelería [2]; Analista de calidad; Asistente	72 horas	3 días
Realizar análisis de recursos físicos y capacidad instalada	\$677.000	Computador; Papelería [1]; Especialista en planeación estratégica	32 horas	2 días
Realizar análisis del recurso financiero	\$517.000	Computador; Contador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Elaborar análisis de indicadores financieros	\$517.000	Computador; Contador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Realizar informe sobre razones de liquidez	\$517.000	Computador; Contador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Realizar informe sobre razones de endeudamiento	\$517.000	Computador; Contador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Realizar informe sobre razones de apalancamiento	\$261.000	Computador; Contador; Papelería [1]	16 horas	1 día
Realizar matriz de impacto PCI	\$677.000	Papelería [1]; Computador; Especialista en planeación estratégica	32 horas	2 días
Análisis de resultados Matriz PCI	\$677.000	Papelería [1]; Computador; Especialista en planeación estratégica	32 horas	2 días

### Costo del Proyecto por Tarea

Nombre de la tarea	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo	Duración
Presentación de informes fase de diagnóstico	\$341.000	Papelería [1]; Computador; Especialista en planeación estratégica	16 horas	2 días
Cierre Fase de diagnóstico	\$0		0 horas	0 días
Realizar matriz DOFA	\$1.013.000	Papelería [1]; Computador; Especialista en planeación estratégica	48 horas	3 días
Selección de estrategias	\$1.157.000	Papelería [1]; Computador [200%]; Especialista en planeación estratégica; Analista de calidad	48 horas	2 días
Resultados de evaluación DOFA	\$1.157.000	Papelería [1]; Computador [200%]; Especialista en planeación estratégica; Analista de calidad	48 horas	2 días
Presentación de informes Fase de formulación estratégica	\$341.000	Papelería [1]; Computador; Especialista en planeación estratégica	16 horas	2 días
Cierre fase de formulación estratégica	\$0		0 horas	0 días
Taller grupal y lluvia de ideas	\$621.000	Analista de calidad; Asistente; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	32 horas	1 día

### Costo del Proyecto por Tarea

Nombre de la tarea	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo	Duración
Definición de la Misión	\$1.157.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	48 horas	2 días
Taller grupal y lluvia de ideas	\$621.000	Analista de calidad; Asistente; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	32 horas	1 día
Definición de la Visión	\$1.157.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	48 horas	2 días
Definición de los valores corporativos	\$1.157.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	48 horas	2 días
Definir objetivos corporativos perspectiva crecimiento	\$581.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	24 horas	1 día
Definir objetivos corporativos perspectiva tecnológica	\$581.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	24 horas	1 día
Definir objetivos corporativos perspectiva administrativa	\$581.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	24 horas	1 día
Definir objetivos corporativos perspectiva rentabilidad	\$581.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	24 horas	1 día

### Costo del Proyecto por Tarea

Nombre de la tarea	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo	Duración
Definir objetivos corporativos perspectiva cliente	\$581.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	24 horas	1 día
Definir objetivos corporativos perspectiva mercado	\$581.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	24 horas	1 día
Definir objetivos corporativos perspectiva talento humano	\$581.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	24 horas	1 día
Proyección de los objetivos globales corporativos	\$581.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	24 horas	2 días
Publicación de cuadro de objetivos, indicadores y metas	\$61.000	Asistente; Papelería [1]; Computador	16 horas	1 día
Diseño del mapa de procesos	\$1.733.000	Analista de calidad; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	72 horas	3 días
Publicación de todos los documentos generados en la fase de direccionamiento estratégico	\$1.853.000	Analista de calidad; Asistente; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	96 horas	3 días
Sensibilización del personal con el plan de direccionamiento estratégico	\$1.853.000	Analista de calidad; Asistente; Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	96 horas	3 días

### Costo del Proyecto por Tarea

Nombre de la tarea	Costo	Nombres de los recursos	Trabajo	Duración
Presentación de informes fase de direccionamiento estratégico	\$677.000	Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Cierre de la fase de direccionamiento estratégico	\$0		0 horas	0 días
Documentar las lecciones aprendidas relacionadas con el proyecto	\$517.000	Analista de calidad; Computador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Empaquetar formularios, plantillas y ejemplos de entrega relacionados con el proyecto	\$56.000	Asistente; Computador	16 horas	1 día
Entregar el plan de Direccionamiento estratégico	\$341.000	Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	16 horas	1 día
Finalizar proyecto	\$512.000	Analista de calidad; Computador	32 horas	2 días
Preparar el informe de finalización del proyecto	\$677.000	Especialista en planeación estratégica; Computador; Papelería [1]	32 horas	2 días
Archivar objetos reutilizables	\$61.000	Asistente; Computador; Papelería [1]	16 horas	1 día
Liberar personal para reasignación	\$320.000	Especialista en planeación estratégica	8 horas	1 día
Cierre del proyecto	\$0		0 horas	0 días

Tabla 5. Costo del proyecto por tarea

### Costo del proyecto por recurso

Nombre	Costo	Trabajo
Gerente del proyecto	\$39.600.000	792 horas
Especialista en planeación estratégica	\$22.080.000	552 horas
Abogado	\$3.168.000	79,2 horas
Contador	\$2.160.000	72 horas
Analista de calidad	\$13.680.000	456 horas
Asistente	\$1.280.000	256 horas
Computador	\$1.632.000	816 horas
Papelería	\$270.000	54
<b>Costo total del proyecto</b>	<b>\$83.870.000</b>	

*Tabla 6. Costo del proyecto por recurso*

#### 7.4. Requerimiento para el desarrollo del proyecto (equipos, infraestructuras, personal e insumos).

Los requerimientos del proyecto se detallan en la estructura de desglose de recursos

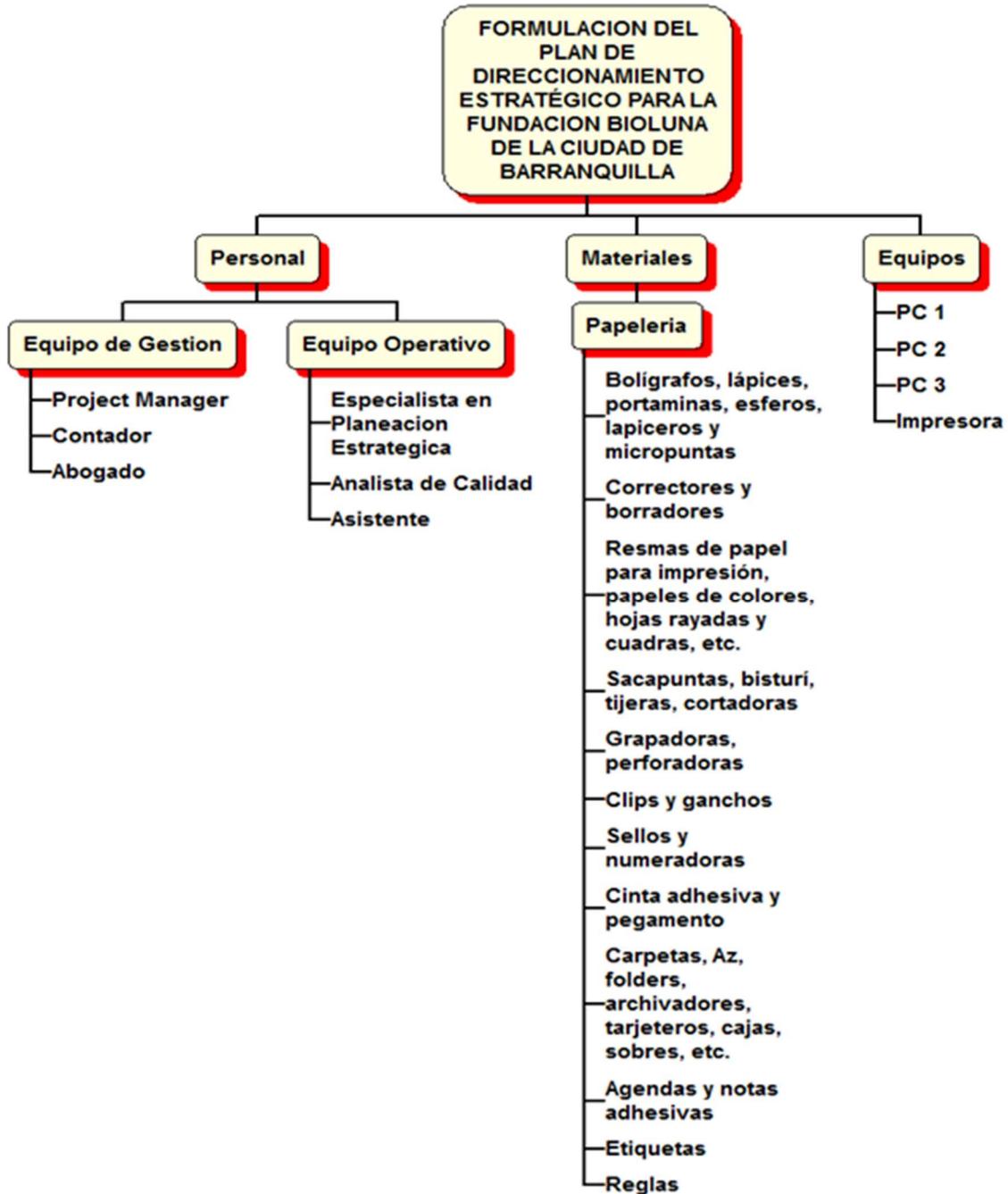


Figura 9. Requerimiento para el desarrollo del proyecto

## 8. Análisis de resultados

### 8.1. Análisis Del Macro-entorno:

#### Aplicación matriz perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM.

Esta matriz fue realizada por el equipo del proyecto, con la colaboración de la gerente general de la fundación BioLuna, realizando una lluvia de ideas donde se propusieron factores para cada uno de los entornos que componen dicha matriz y que tienen injerencia directa en el desarrollo de las actividades de la fundación BioLuna.

#### 8.1.1. Hoja De Trabajo POAM – Entorno Político

Matriz POAM: Entorno Político Fundación Bioluna

Factor	Descripción	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
POLITICO	Normatividad emergente en materia ambiental		X				X
	Fortalecimiento de las instituciones ambientales, al tiempo que se propicia la educación ambiental en los territorios en el plan nacional de desarrollo	X				X	
	implementación de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los compromisos OCDE en materia ambiental.		X				X
	Implementación de las Políticas públicas ambientales		X				X
	Apoyo técnico del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en la Evaluación y Seguimiento a Proyectos de Inversión	X				X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 7. Matriz POAM: Entorno político Fundación BioLuna*

**Conclusiones Entorno Político:** En la tabla podemos observar que el entorno político es un aliado para la fundación BioLuna teniendo en cuenta que no presenta amenazas que puedan afectar a la organización y, por el contrario, entrega grandes oportunidades de crecimiento con los beneficios que otorga. Los 2 factores más determinantes en este sector por su alto

impacto en el desarrollo de las actividades de la fundación BioLuna son el fortalecimiento de las instituciones ambientales y el apoyo técnico que ofrece el ministerio de ambiente a los proyectos ambientales, los cuales han venido en constante crecimiento en el país debido a las políticas del gobierno nacional en las cuales se busca un equilibrio entre el desarrollo productivo y la conservación del ambiente que potencie nuevas economías y asegure los recursos naturales para nuestras futuras generaciones, para lo cual se están implementando estrategias y entregando instrumentos económicos a las instituciones como la fundación BioLuna para que contribuyan a que los sectores productivos sean más sostenibles, innovadores y reduzcan los impactos ambientales, con un enfoque de economía circular.

### 8.1.2. Hoja De Trabajo POAM – Entorno Economico

Matriz POAM: Entorno Economico Fundacion Bioluna

Factor	Descripcion	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
ECONOMICO	Recorte de cuotas para proyectos solidarios debido a la crisis economica				X		X
	Recortes en el plan nacional de desarrollo				X		X
	Disminucion de regalias por explotacion en el pais				X		X
	Aumento de aportantes individuales debido la los beneficios tributarios que se obtienen.	X				X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 8. Matriz POAM: Entorno económico Fundación BioLuna

**Conclusiones Entorno Económico:** De acuerdo a la tabla este sector presenta más amenazas que oportunidades para la fundación BioLuna, sin embargo vemos que el factor más determinante es el aumento de aportantes individuales que se viene presentando, lo cual podría impactar de gran manera los intereses de BioLuna convirtiéndose así en una gran oportunidad de crecimiento, además fortaleciendo este factor se pueden mitigar las amenazas que se presentan, para lo cual BioLuna podría implementar diferentes estrategias como: analizar las relaciones personales con los donantes actuales hablando con ellos para que

valoren el trabajo que viene realizando, de esta manera podrá conocer que oportunidades de mejora puede tener y preguntarles si estarían dispuestos a aumentar su cuota actual, analizar la base de datos y crear segmentaciones, para posteriormente empezar a contactar donantes potenciales, revisar la misión, visión y valores y alinearlos con lo que realmente satisface las necesidades de los donantes y clientes, crear materiales y contenidos específicos para grandes donantes, organizar focus groups y entrevistas. Etc.

### 8.1.3. Hoja De Trabajo POAM – Entorno Sociocultural

Matriz POAM: Entorno Sociocultural Fundación Bioluna

Factor	Descripcion	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
SOCIOCULTURAL	Bajo nivel de educacion en algunos sectores de la sociedad	X				X	
	Falta de cultura ambiental	X				X	
	Desconocimiento de las afectaciones ambientales causadas por algunas acciones		X				X
	Percepcion y actitud negativa frente a la normatividad ambiental vigente				X		X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 9. Matriz POAM: Entorno sociocultural Fundación BioLuna*

**Conclusiones Entorno Sociocultural:** En este sector podemos observar que existen grandes oportunidades para BioLuna debido a la falta de cultura y el bajo nivel de educación ambiental de algunos sectores de la sociedad colombiana. Teniendo en cuenta las actividades que BioLuna desarrolla estas deficiencias que presenta la sociedad, le abren un universo de posibilidades para ofrecer sus servicios de educación ambiental y formular proyectos que incentiven la cultura ambiental, aprovechando la experiencia que tiene en este sector, el talento humano calificado que posee y el apoyo que ofrece el ministerio de ambiente para realizar estas actividades.

### 8.1.4. Hoja De Trabajo POAM – Entorno Tecnológico

Matriz POAM: Entorno Tecnológico Fundación Bioluna

Factor	Descripción	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
TECNOLOGICO	Relación de servicios Prestados VS Tecnología				X		X
	Requerimiento de servicios con alto contenido tecnológico			X		X	
	Tendencia a automatización de procesos				X		X
	Globalización de la información		X				X
	Costo de inversión en tecnología				X		X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 10. Matriz POAM: Entorno tecnológico Fundación BioLuna

**Conclusiones Entorno Tecnológico:** Revisando este entorno nos podemos dar cuenta que es un sector de cuidado y en el que BioLuna debe trabajar fuertemente para fortalecer, debido a la cantidad de amenazas que representa para su consolidación en el mercado, donde muchas veces no logra cumplir con los requerimientos de servicios con contenido tecnológico ya que hasta ahora no se ha preocupado por aceptar los cambios que demandan los avances de la sociedad actual y aprovechar lo que la tecnología tiene para ofrecer. De esta manera sacrifica su productividad, arriesga su bienestar y pone en juego su permanencia en el mercado. BioLuna necesita adoptar una actitud abierta a la maximización de la eficiencia y la búsqueda de la mejora continua e innovación tecnológica, dos requisitos fundamentales para el éxito en cualquier negocio en la sociedad moderna. Cosa que podría cambiar utilizando las tecnologías, aplicaciones, herramientas de la web y productos virtuales de gestión de relaciones con clientes que la ayuden a mejorar, trabajar más inteligente, eficientemente y ser atractiva para los donantes y clientes.

### 8.1.5. Hoja De Trabajo POAM – Entorno Competitivo

Matriz POAM: Entorno Competitivo Fundación Bioluna

Factor	Descripción	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
COMPETITIVO	Barreras de entrada al sector		X				X
	Enfoque a mayor valor agregado				X		X
	Poca diferenciación de servicios			X		X	
	Diferenciación apartir de oferta de menor precio			X		X	
	Incremento de especialistas en Gestión ambiental		X				X
	Incremento de fundaciones ambientales				X		X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 11. Matriz POAM: Entorno competitivo Fundación BioLuna*

**Conclusiones Entorno Competitivo:** Con respecto a este entorno podemos observar que existe gran cantidad de amenazas debido a la alta competencia que existe entre las fundaciones del sector ya que la mayoría ofrecen los mismos servicios. En el caso de BioLuna se encuentra en desventaja con respecto a sus competidores debido a que sus utilidades no son las adecuadas por los bajos precios que debe entregar a sus clientes para poder mantenerse competitiva, para esto BioLuna debe enfocarse en conseguir más clientes y donantes que consuman sus productos y servicios ya que al tener mejor volumen de ventas o ingresos, puede ofrecer mejores precios y utilidades, como son 2 factores que van de la mano debe entregar un valor agregado que la ayude a diferenciarse de la competencia y conseguir que los clientes y donantes la prefieran por encima de los demás.

### 8.1.6. Hoja De Trabajo POAM – Entorno Geografico

Matriz POAM: Entorno Geografico Fundacion Bioluna

Factor	Descripcion	OPORTUNIDAD		AMENAZA		IMPACTO	
		Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
GEOGRAFICO	Dificultad para acceso a actividades operativas de los clientes				X		X
	Cercanía a oficinas u otras fundaciones				X		X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 12. Matriz POAM: Entorno geográfico Fundación BioLuna*

**Conclusiones Entorno Geográfico:** A pesar de que la ubicación geográfica de BioLuna no genera gran impacto en el desarrollo de sus actividades, es un factor a tener en cuenta a futuro para el crecimiento que se espera tenga la organización. Ya que podría ayudar a mejorar su visibilidad, facilitar el acceso del transporte público cercano, también es esencial para la relación con los proveedores. el acceso tiene un impacto importante en los costes de distribución, facilita en gran medida la elección de proveedores y socios comerciales, propicia la creación de redes.

### 8.1.7. Matriz de evaluación de factores externos POAM

Después de evaluar cada uno de los factores de los diferentes entornos en los que se desenvuelve la Fundación BioLuna, teniendo en cuenta si es una oportunidad o una amenaza y el nivel de impacto que podría causar, se procede a clasificar todas las oportunidades y todas las amenazas y a su vez asignarle un peso a cada una, el cual corresponde a un valor entre 0 y 1 y la suma de toda la columna denominada PESO debe dar como resultado de la suma de todas sus variables 1, en la columna CALIFICACION se asignó a cada variable un valor entre 1 y 4 donde:

### **Oportunidades**

Calificación = 4 indica alto impacto

Calificación = 3 indica bajo impacto

### **Amenazas**

Calificación = 2 indica alto impacto

Calificación = 1 indica bajo impacto

En la casilla de PESO PONDERADO se multiplica el peso de cada variable por su calificación para obtener un resultado.

En la fila correspondiente a subtotal podemos encontrar la suma de los pesos y pesos ponderados de todas las variables para cada uno de los entornos, lo cual nos permite realizar el análisis cualitativo y cuantitativo de lo observado.

En la fila correspondiente al TOTAL podemos encontrar el peso ponderado de la organización, lo que nos ayudara a determinar el comportamiento de la Fundación con respecto a las oportunidades y amenazas que se le presentan.

A continuación, se presenta la matriz POAM de la Fundación BioLuna y su análisis correspondiente.

Matriz POAM

Entorno	OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
P	Normatividad emergente en materia ambiental	0,02	3	0,06
	Fortalecimiento de las instituciones ambientales, al tiempo que se propicia la educación ambiental en los territorios en el plan nacional de desarrollo	0,02	4	0,08
	implementación de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los compromisos OCDE en materia ambiental.	0,02	3	0,06
	Implementación de las Políticas públicas ambientales	0,02	3	0,06
	Apoyo técnico del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en la Evaluación y Seguimiento a Proyectos de Inversión	0,02	4	0,08
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,10</b>		<b>0,34</b>
E	Aumento de aportantes individuales debido a los beneficios tributarios que se obtienen.	0,06	4	0,24
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,06</b>		<b>0,24</b>
SC	Bajo nivel de educación en algunos sectores de la sociedad	0,06	4	0,24
	Falta de cultura ambiental	0,06	4	0,24
	Desconocimiento de las afectaciones ambientales causadas por algunas acciones	0,04	3	0,12
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,16</b>		<b>0,60</b>
T	Globalización de la información	0,04	3	0,12
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,04</b>		<b>0,12</b>
C	Barreras de entrada al sector	0,02	3	0,06
	Incremento de especialistas en Gestión ambiental	0,02	3	0,06
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,04</b>		<b>0,12</b>
Entorno	AMENAZAS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
E	Recorte de cuotas para proyectos solidarios debido a la crisis económica	0,04	1	0,04
	Recortes en el plan nacional de desarrollo	0,02	1	0,02
	Disminución de regalías por explotación en el país	0,02	1	0,02
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,08</b>		<b>0,08</b>
SC	Percepción y actitud negativa frente a la normatividad ambiental vigente	0,02	1	0,02
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,02</b>		<b>0,02</b>
T	Costo de inversión en tecnología	0,04	1	0,04
	Tendencia a automatización de procesos	0,04	1	0,04
	Requerimiento de servicios con alto contenido tecnológico	0,08	2	0,16
	Relación de servicios Prestados VS Tecnología	0,04	1	0,04
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,20</b>		<b>0,28</b>
C	Enfoque a mayor valor agregado	0,02	2	0,04
	Poca diferenciación de servicios	0,08	2	0,16
	Diferenciación a partir de oferta de menor precio	0,08	2	0,16
	Incremento de fundaciones ambientales	0,04	1	0,04
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,22</b>		<b>0,40</b>
G	Dificultad para acceso a actividades operativas de los clientes	0,04	1	0,04
	Cercanía a oficinas u otras fundaciones	0,04	1	0,04
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,08</b>		<b>0,08</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,28</b>
Metodología de calificación				
	<b>Oportunidad</b>		<b>Amenaza</b>	
<b>Calificación</b>	4	3	2	1
<b>Impacto</b>	Alto	Bajo	Alto	Bajo
P: Político E: Económico S: Social T: Tecnológico C: Competitivo G: Geográfico				

Fuente: Sema, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 13. Matriz POAM Fundación BioLuna

### 8.1.7.1. Análisis de la matriz POAM

**Oportunidades.** De acuerdo a lo observado en el análisis del macroentorno podemos determinar los factores clave en los cuales la fundación BioLuna debe enfocar sus estrategias para aprovecharlos de manera eficiente.

- a) Atraer un mayor número de aportantes individuales, de los que ya se encuentran vinculados, ofreciendo servicios con valor agregado.
- b) Establecer cátedras de educación ambiental en los sectores de la sociedad donde se presentan bajos índices.
- c) Diseñar programas que incentiven una mejor cultura ambiental en los territorios.
- d) Fortalecerse como entidad ambiental, propiciando la educación ambiental en los territorios para contribuir a la consecución de los objetivos planteados en el plan nacional de desarrollo.
- e) Formular proyectos de inversión al Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible para aprovechar el Apoyo técnico en la Evaluación y Seguimiento que este proporciona

**Amenazas.** Los siguientes son los factores clave que de no trabajar en su mejora podrían generar consecuencias graves en el desarrollo de las actividades de la Fundación BioLuna.

- a) Requerimiento de servicios con alto contenido tecnológico
- b) Poca diferenciación de servicios
- c) Diferenciación a partir de la oferta de menor precio
- d) Tendencia a automatización de procesos

El análisis cuantitativo nos muestra que el peso ponderado total de la fundación no está ni siquiera por encima de la media (2.5) con un valor de 2.28 lo que nos indica que las estrategias de la Fundación BioLuna no aportan a la capitalización de oportunidades, ni ayudan a evitar o mitigar las amenazas externas.

## 8.2. Análisis Competitivo

Contextualización sobre el mercado de las fundaciones ambientales en Colombia. La fundación BioLuna es una entidad ambiental sin ánimo de lucro, creada en septiembre de 2012 con el fin de desarrollar proyectos ambientales que contribuyan con la educación, principalmente los correspondientes al manejo de basuras en los hogares y colegios, realizando campañas permanentes de reciclaje.

Desarrollando planes productivos autosostenibles que ayuden en la conservación del medio ambiente. Incentivando proyectos relacionados con la conservación de los recursos naturales, para aportar un granito de arena y ayudar a el planeta a sobrevivir de los daños causados por la especie, concientizando principalmente a niños y jóvenes que son el futuro del mundo, dadas sus fortalezas en este campo y el auge de dicha disciplina impulsada desde las mismas disposiciones legales emanadas del Ministerio de ambiente y desarrollo sostenible, El cuidado de la naturaleza es imprescindible para asegurar la supervivencia de las especies y garantizar la biodiversidad. También para lograr equilibrio ecológico y desarrollo sostenible. Y para revertir los problemas ambientales y garantizar el bienestar de las generaciones futuras (Serra, 2019).

La situación ambiental del planeta es crítica (por la emisión de gases de efecto invernadero, la contaminación, etc.), pero las organizaciones ambientales permiten realizar acciones eficaces y enfocadas. Y estas son capaces de profundas transformaciones. Incluso, de proponer políticas públicas para la sostenibilidad.

Los principales competidores frente a la fundación BioLuna en la ciudad de barranquilla se presentan a continuación:

Principales competidores de la Fundación Bioluna		
FUNDACION	OBJETO	PAGINA WEB
FUNDACIÓN COLOMBIA VERDE Y LIMPIA	Colombia Verde y Limpia es una fundación sin ánimo de lucro que desarrolla proyectos de educación ambiental para fomentar una cultura ambiental sostenible. Su misión es, formar ciudadanos comprometidos con el cuidado del planeta y su supervivencia a través del desarrollo de un modelo pedagógico formativo – práctico que fomenta cambios en la conducta de las personas, dirigido a comunidades educativas, empresariales y vulnerables.	<a href="https://www.idealist.org/es/ong/faf93909c4074b28940e3238bc89fa99-fundacion-colombia-verde-y-limpia-barranquilla">https://www.idealist.org/es/ong/faf93909c4074b28940e3238bc89fa99-fundacion-colombia-verde-y-limpia-barranquilla</a>
FUNDACION BARRANQUILLA +20	Organización no gubernamental liderada por jóvenes, trabajamos en las líneas estratégicas de cambio climático, biodiversidad y agua y en las líneas transversales de educación, empoderamiento, gobernanza y planificación. Nos mueve el rescate de los conocimientos locales y la equidad intergeneracional para construir ciudades y territorios residentes y bajos en emisiones de GEI.	<a href="https://barranquillamas20.com/">https://barranquillamas20.com/</a>
FUNDACION PROSPERAR	El objeto de Prosperar es Propender y Propiciar el Desarrollo Sostenible, Social y Comunitario en Colombia apoyando comunidades y colectivos humanos sin limitaciones.	<a href="https://www.funprosperar.org/quienes.html">https://www.funprosperar.org/quienes.html</a>

*Tabla 14. Principales competidores de la Fundación BioLuna*

### 8.2.1. Aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, para poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, cuán atractiva es esta industria en cuanto a oportunidades de inversión y rentabilidad. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan a la capacidad de ésta para satisfacer a sus clientes y obtener una rentabilidad (Serna,2008)

“En el método de Porter, la clave está en identificar las principales fuerzas competitivas y evaluar su impacto sobre la empresa. Tales fuerzas se sintetizan en la figura # 10” (Serna,2008, p. 157):

## MÉTODO DE PORTER



*Figura 10. Método de Porter*

(Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica, 2008, p. 157).

**Metodología aplicada.** Se desarrollaron 5 tablas donde el equipo del proyecto con colaboración de la gerente general de la fundación BioLuna, determinaron unas variables para cada tabla y asignaron una calificación para cada una de ellas. Con el objetivo de determinar el grado de rivalidad que existe en cada una de las fuerzas que plantea Porter.

## 8.2.2. Evaluación De Las 5 Fuerzas De Porter Para La Fundación BioLuna

### 8.2.2.1. Amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES						
Exigencias que genera la variable: Alto= 3 ; Medio = 2 ; Bajo = 1; Nulo = 0						
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)	Puntaje
ENTRADA	Requisitos de capital	3				3
	Cumplimiento de disposiciones legales	3				3
	Experiencia	3				3
	Reconocimiento	3				3
	Diferenciación		2			2
	Competencia del capital humano		2			2
<b>Total grado de rivalidad en el sector</b>					<b>1,3</b>	
<b>Grado de rivalidad Total:</b> 3 = Alta rivalidad; 2 = Media Rivalidad; 1 = Baja rivalidad; 0 = Nula Rivalidad						

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 15. Amenaza de nuevos competidores*

**Conclusiones Amenaza de nuevos competidores:** El resultado del análisis de la amenaza de entrada de nuevos competidores en el sector tiene una particularidad con respecto a las otras fuerzas y es que si el puntaje que genera el promedio de las variables es alto, el grado de rivalidad es bajo y viceversa, esto se debe a que si por ejemplo los requisitos de capital son altos quiere decir que la inversión que tendría que hacer el competidor sería alta y esto generaría una barrera para poder ingresar al negocio, lo mismo ocurre para el resto de las variables, en nuestro caso tenemos que la inversión de capital es alta, el cumplimiento de las disposiciones legales es alto y esto podría deberse a que este sector tiene diversos campos de acción como lo son: la educación, las asesorías, las interventorías, tratamiento de residuos etc.

Lo que implica que en cada uno de estos campos haya que cumplir con requisitos diferentes provocando que la lista sea larga y por esto no muchas organizaciones estén dispuestas a ingresar, se exige como requisito también tener una larga experiencia y amplio reconocimiento en el sector lo que no hace muy atractivo el negocio para los nuevos competidores, por esto podemos observar que el grado de rivalidad que ofrece el ingreso de nuevos competidores es bajo con un puntaje de 1.3. Lo que se convierte en una gran oportunidad para las fundaciones que ya se encuentran dentro del negocio.

### 8.2.2.2. Rivalidad entre competidores

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES						
Grado de rivalidad que genera la variable: Alto= 3 ; Medio = 2 ; Bajo = 1; Nulo = 0						
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)	Puntaje
RIVALIDAD	Equilibrio entre competidores			1		1
	Tasa de crecimiento de la industria		2			2
	Costos fijos de la industria	3				3
	Competencia del capital humano	3				3
	Diferenciación	3				3
	Barreras de entrada	3				3
<b>Total grado de rivalidad en el sector</b>						<b>2,5</b>
Grado de rivalidad Total: 3 = Alta rivalidad; 2 = Media Rivalidad; 1 = Baja rivalidad; 0 = Nula Rivalidad						

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 16. Rivalidad entre competidores*

**Conclusiones Rivalidad entre competidores:** Analizando la rivalidad en el sector podemos observar que el equilibrio entre los competidores de la fundación BioLuna es bajo, lo cual podría deberse a que existe una gran brecha entre las fundaciones líderes en el sector comparadas con el resto de las fundaciones, lo que trae como consecuencia una alta competitividad en el sector con el objetivo de no quedar relegados y dejar de ser sostenibles en algún momento, por esto las fundaciones hacen un gran esfuerzo por mantener un capital humano altamente competente y tratar de que sus servicios y productos se diferencien de los demás (valor agregado) y también amplíen sus portafolios tratando de ofrecer nuevos y mejores servicios, la suma de estos esfuerzos por mantenerse competitivos se ve reflejado en unos altos costos de sostenimiento, lo positivo es que las barreras de ingreso para nuevos competidores son altas por lo cual la fundación BioLuna debe enfocarse mayormente en los competidores que ya están en el mercado. El puntaje arrojado para esta fuerza es de 2.5 que sería un grado de rivalidad alto ya que se encuentra por encima de la media.

### 8.2.2.3. Amenaza de entrada de servicios sustitutos

AMENAZA DE ENTRADA DE SERVICIOS SUSTITUTOS						
Grado de rivalidad que genera la variable: Alto= 3 ; Medio = 2 ; Bajo = 1; Nulo = 0						
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)	Puntaje
SUSTITUTOS	Sustitución de producto por producto	3				3
	Cambios en las necesidades		2			2
	Sustitución general		2			2
<b>Total grado de rivalidad en el sector</b>					<b>2,3</b>	
Grado de rivalidad Total: 3 = Alta rivalidad; 2 = Media Rivalidad; 1 = Baja rivalidad; 0 = Nula Rivalidad						

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 17. Amenaza de entrada de servicios sustitutos

**Conclusiones entrada de servicios sustitutos:** En esta fuerza podemos observar una sustitución de producto alta y esto se debe a que la mayoría de los competidores del sector ofrecen los mismos servicios, la diferencia está en el valor agregado que puede llegar a ofrecerse, las necesidades casi siempre se mantienen, lo que se traduce en un grado de rivalidad de servicios sustitutos medio con un puntaje de 2.3.

### 8.2.2.4. Poder de negociación de los clientes

PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES						
Grado de rivalidad que genera la variable: Alto= 3 ; Medio = 2 ; Bajo = 1; Nulo = 0						
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)	Puntaje
CLIENTES	Concentración de número de clientes versus número de fundaciones		2			2
	Posibilidad de negociación	3				3
	Costes o facilidades para que los clientes puedan negociar con otras fundaciones	3				3
<b>Total grado de rivalidad en el sector</b>					<b>2,7</b>	
Grado de rivalidad Total: 3 = Alta rivalidad; 2 = Media Rivalidad; 1 = Baja rivalidad; 0 = Nula Rivalidad						

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 18. Poder de negociación de los clientes

**Conclusiones Poder de negociación de los clientes:** El análisis del poder de negociación de los clientes nos arroja un grado de rivalidad alto con un puntaje de 2.7. Como se muestra en su variable la capacidad de negociación de los clientes es alta y esto va amarrado a que por el nivel de competitividad que existe en el mercado las facilidades para que el cliente pueda negociar con otros competidores es alto, lo que trae consigo tener que bajar los precios u ofrecer servicios adicionales.

#### 8.2.2.5. Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES						
Grado de rivalidad que genera la variable: Alto= 3 ; Medio = 2 ; Bajo = 1; Nulo = 0						
Nivel en que la variable se presenta en el sector		Alto (3)	Medio (2)	Bajo (1)	Nulo (0)	Puntaje
PROVEEDORES	Concentraci3n de proveedores		2			2
	Costo de cambiar de proveedor	3				3
	Volumen de compra		2			2
<b>Total grado de rivalidad en el sector</b>					<b>2,3</b>	
Grado de rivalidad Total: 3 = Alta rivalidad; 2 = Media Rivalidad; 1 = Baja rivalidad; 0 = Nula Rivalidad						

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 19. Poder de negociación de los proveedores*

**Conclusiones Poder de negociación de los proveedores:** En ese análisis podemos observar que el número de proveedores es suficiente para la demanda requerida y que el volumen de compra es estable, por lo que realizar un cambio de proveedor implica un costo alto y cuando hablamos de costo no solo hablamos del costo económico sino también del tiempo que debemos dedicar para encontrar un buen sustituto, algunos contratos imponen penalidades por terminar el servicio, el tiempo que se debe invertir para aprender cómo trabaja el nuevo proveedor, el tiempo que se debe esperar hasta que el nuevo proveedor adquiera la experiencia y destrezas necesarias, etc. El grado de rivalidad para la negociación con los proveedores es medio con un puntaje de 2.3.

### 8.2.3. Resultados de la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Con toda esta información, ya podemos ver qué afecta a la fundación BioLuna y con cuánta fuerza. Tener toda la información disponible en una sola tabla nos ayuda a detectar fácilmente qué cambios implementar, bien aumentando su poder, bien reforzando su posición en algún área en la que tenga más debilidad, también podemos observar cuan atractivo es el sector en el que se desenvuelve la fundación BioLuna.

<b>Resultado Aplicación modelo de Porter</b>	
<b>FUERZAS COMPARATIVAS</b>	<b>Puntaje</b>
Rivalidad entre competidores	2,5
Amenaza de nuevos competidores	1,3
Amenaza de servicios sustitutos	2,3
Poder de negociación de clientes	2,7
Poder de negociación de proveedores	2,3
<b>ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA</b>	<b>2,2</b>
<b>Atractivo de la industria 3 = Alta rivalidad; 2 = Media Rivalidad; 1 = Baja rivalidad; 0 = Nula Rivalidad</b>	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 20. Resultado de aplicación Modelo de Porter*

En el análisis realizado nos arrojó un puntaje de 2.2 lo cual nos permite evaluar que tan rentable y atractiva es la industria en la que desarrolla sus actividades la fundación BioLuna situándose en un nivel medio debido a la competitividad que se presenta en el medio.

La rivalidad entre competidores es alta debido a la brecha existente entre las fundaciones líderes del sector y las demás, quienes en su afán por no quedar relegados y dejar de ser sostenibles, se esfuerzan en generar estrategias para mejorar y mantenerse en el mercado

La amenaza de nuevos competidores es baja debido a las barreras de ingreso que existen, lo cual se convierte en una oportunidad para la fundación BioLuna ya que su competencia directa son los mismos que ya conoce y con los que ha venido compitiendo desde siempre.

La amenaza de servicios sustitutos es media a causa de que las necesidades de los clientes casi siempre son las mismas y la mayoría de los competidores ofrecen los mismos productos y servicios, la diferencia está en el valor agregado que puedan ofrecer.

El poder de negociación de los clientes es alto ya que, por la elevada competitividad entre las fundaciones, se ofrecen diversidad de paquetes de servicios, lo que facilita al cliente escoger entre varias opciones.

El poder de negociación de los proveedores es medio teniendo en cuenta que el número de proveedores existentes en el mercado es acorde a los requerimientos y los volúmenes de compra casi siempre se mantienen.

#### **8.2.4. Matriz De Perfil Competitivo Fundación BioLuna MPC**

Teniendo En cuenta el análisis externo a partir de la aplicación de la matriz POAM y 5 fuerzas de Porter respectivamente, Realizaremos la Matriz de Perfil Competitivo para la Fundación BioLuna, diligenciaremos con los factores más relevantes encontrados en los análisis realizados anteriormente. De la tabla principales competidores sacaremos 2 de los competidores que queremos obtener como guía por su liderazgo en el sector y cercanía ya que pertenecen al mismo segmento de mercado en que se encuentra la fundación BioLuna ofreciendo los mismos servicios, los mismos productos o semejantes y sobre todo porque los clientes los identifican de la misma forma. Luego daremos un peso a cada factor dependiendo de la categoría de las competencias así:

4 = Muy fuerte

3 = Fuerte

2 = Menos débil

1 = Débil

## Matriz de Perfil Competitivo MPC

**Matriz de Perfil Competitivo MPC**

MPC		FUNDACION BIOLUNA		FUNDACION FUNDACION BARRANQUILLA +20		FUNDACION PROSPERAR	
Factores críticos para el éxito	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Amplitud del portafolio	0,14	2	0,28	3	0,42	4	0,56
Reconocimiento de sus profesionales	0,12	3	0,36	3	0,36	4	0,48
Participación en el mercado	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Diferenciación del servicio	0,14	2	0,28	2	0,28	4	0,56
Tarifas de servicios	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Recordación de marca	0,12	2	0,24	2	0,24	4	0,48
Fidelización del cliente	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Posición financiera	0,12	2	0,24	3	0,36	4	0,48
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,48</b>		<b>2,62</b>		<b>3,52</b>

**Nivel de liderazgo: 4 = Muy fuerte - 3 = Fuerte - 2 = Menos débil - 1 = Débil**

*Tabla 21. Matriz de Perfil Competitivo MPC*

Tomando como referencia los resultados obtenidos, el puntaje más alto lo obtuvo la fundación Prosperar con un puntaje de 3.52 lo que la ubica como el líder y competidor más fuerte del sector, la fundación Barranquilla +20 con un puntaje de 2.62 se ubica en la escala de menos débil y muy cerca con un puntaje de 2.48 se encuentra la fundación BioLuna en la misma escala, lo cual nos indica que la fundación BioLuna debe encaminar sus estrategias a fortalecer esos factores donde la fundación prosperar se destaca. Hay 2 factores críticos que tienen un peso alto, los cuales podrían ayudar a subir la puntuación de otros factores ya que son determinantes en el mercado y en el cual la fundación Prosperar hace la diferencia, como son la amplitud en el portafolio y la diferenciación del servicio que ofrecen. Las estrategias que la fundación BioLuna emprenda deben procurar por ofrecer un valor agregado que haga la diferencia frente a la competencia.

### 8.3. Determinación Del Perfil De Capacidad Interna

Este análisis fue realizado por el equipo del proyecto, con la colaboración de la gerente general de la fundación BioLuna, con el propósito de determinar las fortalezas y debilidades de la organización para ello se realizó una lluvia de ideas donde se propuso una lista de variables que conforman las capacidades a evaluar y posteriormente se escogieron aquellas

que el equipo considero tenían más alto grado de incidencia en el desarrollo actual y futuro de la fundación BioLuna.

### 8.3.1. Hoja de trabajo PCI Capacidad directiva

Hoja de trabajo PCI: Capacidad Directiva Fundacion Bioluna						
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Imagen corporativa				X	X	
Uso de planes estrategicos			X		X	
Velocidad respuesta cambios				X		X
Sistemas de control eficaces				X		X
Sistemas de toma de decisiones			X		X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 22. Hoja de trabajo PCI Capacidad directiva*

**Conclusiones Capacidad Directiva:** La tabla nos muestra grandes debilidades por parte de BioLuna en este sentido lo cual es preocupante teniendo en cuenta el alto impacto que podría acarrear para la sostenibilidad de la organización, es por esto que de manera inmediata se deben implementar estrategias dirigidas a convertirlas en fortalezas. Estas fueron algunas de las falencias encontradas en la investigación: Se preocupan más por lo operativo que por lo estratégico, falta determinación en sus decisiones, anteponen lo relacional a los resultados, inconsistencia en la toma de decisiones, poco desarrollo del talento humano, prejuicios de los directivos.

### 8.3.2. Hoja de trabajo PCI Capacidad tecnológica

Hoja de trabajo PCI: Capacidad Tecnológica Fundacion Bioluna						
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Capacidad de innovación				X		X
Nivel de tecnología usado				X		X
Valor agregado al producto			X			X

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 23. Hoja de trabajo PCI Capacidad tecnológica*

**Conclusiones Capacidad Tecnológica:** Podemos observar que tecnológicamente hablando BioLuna es una organización bastante débil ya que hasta ahora no se ha preocupado por aceptar los cambios que demandan los avances de la sociedad actual, lo que la ha llevado a limitar su competitividad, convirtiéndose en una entidad poco atractiva para donantes y clientes. Uno de los principales factores a trabajar es cambiar el paradigma “Si nos ha ido bien llevando el negocio sin mucha tecnificación, porque hacerlo ahora.”.

### 8.3.3. Hoja de trabajo PCI Capacidad del talento humano

Hoja de trabajo PCI: Capacidad del Talento Humano Fundación Bioluna						
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Experiencia	X				X	
Rotación		X				X
Pertenencia		X				X
Nivel de remuneración				X	X	
Indicadores de desempeño		X			X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 24. Hoja de trabajo PCI Capacidad del Talento Humano*

**Conclusiones Capacidad del Talento Humano:** Esta área constituye una gran fortaleza para BioLuna debido a que según los estudios realizados sus colaboradores se encuentran preparados para afrontar los desafíos del entorno, promueven la mejora continua, entregan un alto desempeño, son personas que disfrutan lo que hacen, se mantienen en constante actualización, trabajan bajo orientación a resultados, buscan superar las expectativas y contribuyen al crecimiento de sus compañeros. Estas fortalezas deben ser aprovechadas como una estrategia para lograr que el talento se convierta en un diferenciador que contribuya a elevar la competitividad de la organización.

### 8.3.4. Hoja de trabajo PCI Capacidad competitiva

Hoja de trabajo PCI: Capacidad Competitiva Fundacion Bioluna						
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Lealtad y satisfaccion del cliente		X			X	
Bajos costos de los servicios	X				X	
Grandes barreras en entrada de nuevos productos	X					X
Acceso a organismos privados y publicos		X			X	
Portafolio de servicios			X		X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 25. Hoja de trabajo PCI Capacidad competitiva*

**Conclusiones Capacidad Competitiva:** El estudio nos muestra como BioLuna presenta una ventaja competitiva teniendo en cuenta que tiene clientes y donantes fieles a la organización porque confían en la calidad del servicio entregado por su talento humano y por los precios de sus servicios los cuales son muy atractivos, a pesar de tener falencias en otras áreas. Otra ventaja en este sentido la hace el hecho de que casi siempre los productos y servicios que se ofrecen en este sector son los mismos, para lo cual BioLuna es experto y tiene la posibilidad de innovar en un mercado donde muy pocos hacen la diferencia, vemos como BioLuna tiene como clientes y donantes, entes privados y públicos por lo cual se mueve en ambas áreas sin problema alguno, conociendo ambos sectores y entregando sus servicios adecuadamente. Debe trabajar en su portafolio de servicios para ofrecer nuevos servicios que lo diferencien de los demás y que también representen para sus clientes y donantes un valor agregado que satisfaga sus necesidades.

### 8.3.5. Hoja de trabajo PCI Capacidad financiera

Hoja de trabajo PCI: Capacidad Financiera Fundación Bioluna						
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO	
	Alto	Bajo	Alto	Bajo	Alto	Bajo
Acceso a capital cuando requiera				X		X
Rentabilidad, retorno de la inversión		X				X
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				X		X
Habilidad para competir con precios		X				X
Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda			X		X	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

*Tabla 26. Hoja de trabajo PCI Capacidad financiera*

**Conclusiones Capacidad Financiera:** Después de realizar el estudio financiero pudimos determinar que debido a la mala planificación BioLuna se encuentra en una situación de falta de liquidez por no haber realizado una provisión en el plazo adecuado. Se encontró que la organización hizo algunas inversiones para poder soportar la demanda que tienen sus productos y servicios, pero se le ha dificultado conseguir dinero en el corto plazo, sumado a los retrasos en los plazos de pago de los clientes o aquellos que no han llegado a solventar su deuda, han generado grandes problemas de liquidez. Teniendo en cuenta que la organización no ha conseguido ingresar el dinero de sus ventas, se encuentra maniatada por completo. Para solventar este problema, será necesario llevar a cabo una estrategia de reestructuración de las finanzas de la organización. Para lograrlo, se tendrán que seguir los siguientes pasos: Buscar financiación a largo plazo que permita solventar los problemas del presente, Tratar de cobrar todas las facturas de los clientes que se presentan como impagados, en el caso de los proveedores, negociar mayor flexibilidad en las condiciones de pago, realizar una optimización de costes con el objetivo de eliminar todos aquellos gastos superfluos que no aportan nada, venta de activos que no reporten ninguna rentabilidad.

### 8.3.6. Matriz De Evaluación Perfil De Capacidad Interna PCI

Para desarrollar la evaluación de la capacidad interna (Matriz PCI), se utilizó el mismo método evaluativo de calificaciones utilizado en la matriz POAM, como se puede observar a continuación.

Evaluación de Capacidad Interna Fundación Bioluna				
FACTOR	FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Experiencia	0,05	4	0,20
	Rotación	0,04	3	0,12
	Pertenencia	0,04	3	0,12
	Índices de desempeño	0,05	3	0,15
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,18</b>		
CAPACIDAD COMPETITIVA	Lealtad y satisfacción del cliente	0,05	3	0,15
	Bajos costos de los servicios	0,05	4	0,20
	Grandes barreras en entrada de nuevos productos	0,03	4	0,12
	Acceso a organismos privados y públicos	0,05	3	0,15
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,18</b>		
CAPACIDAD FINANCIERA	Rentabilidad, retorno de la inversión	0,04	3	0,12
	Habilidad para competir con precios	0,04	3	0,12
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,08</b>		
FACTOR	DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
CAPACIDAD DIRECTIVA	Imagen corporativa	0,05	1	0,05
	Uso de planes estratégicos	0,05	2	0,10
	Velocidad respuesta cambios	0,04	1	0,04
	Sistemas de control eficaces	0,04	1	0,04
	Sistemas de toma de decisiones	0,05	2	0,10
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,23</b>		
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	Capacidad de innovación	0,04	1	0,04
	Nivel de tecnología usado	0,03	1	0,03
	Valor agregado al producto	0,04	2	0,08
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,11</b>		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Nivel de remuneración	0,05	1	0,05
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,05</b>		
CAPACIDAD COMPETITIVA	Portafolio de servicios	0,05	2	0,10
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,05</b>		
CAPACIDAD FINANCIERA	Acceso a capital cuando requiera	0,03	1	0,03
	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,04	1	0,04
	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda	0,05	2	0,10
	<b>SUBTOTAL</b>	<b>0,12</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,25</b>
Metodología de calificación				
	<b>Fortaleza</b>		<b>Debilidad</b>	
Calificación	4	3	2	1
Impacto	Alto	Bajo	Alto	Bajo
P: Político E: Económico S: Social T: Tecnológico C: Competitivo G: Geográfico				

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 27. Matriz de evaluación Perfil de Capacidad Interna PCI de la Fundación BioLuna

### 8.3.7. Análisis De La Matriz Del Perfil De Capacidad Interna PCI

Los resultados de la matriz PCI arrojaron un puntaje de 2.25 en su capacidad interna para la fundación BioLuna, lo cual nos indica que se encuentra por debajo de la media (2.5) evidenciando una posición débil que podría seguir empeorando debido a su incapacidad directiva, gracias a la falta de preparación para la acción directiva de los encargados, la incapacidad de tomar decisiones eficaces en el momento oportuno, la inseguridad como líderes de un equipo de trabajo, lo que demuestra que no tiene un norte definido ni objetivos claros. Por lo expuesto anteriormente es urgente generar estrategias encaminadas a mejorar esas debilidades para fortalecerse como organización, de esta manera poder mejorar la rentabilidad del negocio y ser sostenible en el tiempo.

Además de esto se observa que se deben implementar estrategias para no quedarse atrás en materia tecnológica, aprovechar de mejor manera las fortalezas con el talento humano y buenas relaciones que se tienen con los clientes, teniendo en cuenta estos aspectos se puede mejorar considerablemente la situación actual de la organización.

### 8.4. Análisis DOFA

“DOFA es la sigla de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Como todo método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (Perfil competitivo MPC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores posibilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva a consecuencias poderosas.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distinta o competitiva de la organización, es decir, algo que esta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de los procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un “Nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas (Serna,2008)

Tomando como referencia La metodología planteada por Humberto Serna Gómez en su libro planeación estratégica se desarrollará el análisis DOFA de la siguiente manera: Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el análisis interno (PCI), el análisis del entorno (POAM), y el perfil competitivo (PC), se hará la recopilación de los factores clave obtenidos en cada uno de los análisis, sin dejar por fuera ninguno de estos.

### 8.4.1. Hoja de trabajo DOFA

Hoja de trabajo DOFA - Fundacion Bioluna			
OPORTUNIDADES -O		AMENAZAS - A	
1	Normatividad emergente en materia ambiental	1	Recorte de cuotas para proyectos solidarios debido a la crisis economica
2	Fortalecimiento de las instituciones ambientales, al tiempo que se propicia la educación ambiental en los territorios en el plan nacional de desarrollo	2	Recortes en el plan nacional de desarrollo
3	implementación de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los compromisos OCDE en materia ambiental.	3	Disminucion de regalías por explotacion en el país
4	Implementacion de las Políticas publicas ambientales	4	Percepcion y actitud negativa frente a la normatividad ambiental vigente
5	Apoyo tecnico del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en la Evaluación y Seguimiento a Proyectos de Inversión	5	Costo de inversion en tecnologia
6	Aumento de aportantes individuales debido a los beneficios tributarios que se obtienen.	6	Tendencia a automatizacion de procesos
7	Bajo nivel de educacion en algunos sectores de la sociedad	7	Requerimiento de servicios con alto contenido tecnologico
8	Falta de cultura ambiental	8	Relacion de servicios Prestados VS Tecnologia
9	Desconocimiento de las afectaciones ambientales causadas por algunas acciones	9	Enfoque a mayor valor agregado
10	Globalizacion de la informacion	10	Poca diferenciacion de servicios
11	Barreras de entrada al sector	11	Diferenciacion apartir de oferta de menor precio
12	Incremento de especialistas en Gestion ambiental	12	Incremento de fundaciones ambientales
		13	Dificultad para acceso a actividades operativas de los clientes
		14	Cercania a oficinas u otras fundaciones
FORTALEZAS -F		DEBILIDADES -D	
1	Experiencia	1	Imagen corporativa
2	Rotacion	2	Uso de planes estrategicos
3	Pertenencia	3	Velocidad respuesta cambios
4	Indices de desempeño	4	Sistemas de control eficaces
5	Lealtad y satisfaccion del cliente	5	Sistemas de toma de decisiones
6	Bajos costos de los servicios	6	Capacidad de innovación
7	Grandes barreras en entrada de nuevos productos	7	Nivel de tecnología usado
8	Acceso a organismos privados y publicos	8	Valor agregado al producto
9	Rentabilidad, retorno de la inversión	9	Nivel de remuneración
10	Habilidad para competir con precios	10	Portafolio de servicios
		11	Acceso a capital cuando requiera
		12	Liquidez, disponibilidad de fondos internos
		13	Inversión de capital, capacidad para salisfacer la demanda
Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003			

Tabla 28. Hoja de trabajo Fundación BioLuna

#### **8.4.2. Selección de Factores clave de éxito (FCE)**

Después de llenar la hoja de trabajo DOFA se procederá a seleccionar los factores clave de éxito (FCE), que servirán de base para el análisis DOFA. Se escogerán solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la fundación. Para ello utilizaremos el análisis de impacto, el cual consistirá en traer el puntaje obtenido en los análisis internos (PCI), el análisis del entorno (POAM), y el perfil competitivo (MPC) para determinar el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio y posteriormente convertirla en un factor clave de éxito. Cada una de las variables será ubicada en orden descendente, es decir las de mayor puntaje (alto impacto), a las de menor puntaje (bajo impacto).

Matriz de impacto DOFA - Ponderado Fundación Bioluna										
FORTALEZAS		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO		OPORTUNIDADES		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Experiencia	0,05	4	0,20	1	Aumento de aportantes individuales debido a los beneficios tributarios que se obtienen.	0,06	4	0,24	
2	Bajos costos de los servicios	0,05	4	0,20	2	Bajo nivel de educación en algunos sectores de la sociedad	0,06	4	0,24	
3	Indices de desempeño	0,05	3	0,15	3	Falta de cultura ambiental	0,06	4	0,24	
4	Lealtad y satisfacción del cliente	0,05	3	0,15	4	Desconocimiento de las afectaciones ambientales causadas por algunas acciones	0,04	3	0,12	
5	Acceso a organismos privados y publicos	0,05	3	0,15	5	Globalización de la información	0,04	3	0,12	
6	Rotacion	0,04	3	0,12	6	Fortalecimiento de las instituciones ambientales, al tiempo que se propicia la educación ambiental en los territorios en el plan nacional de desarrollo	0,02	4	0,08	
7	Pertenencia	0,04	3	0,12	7	Apoyo tecnico del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible en la Evaluación y Seguimiento a Proyectos de Inversión	0,02	4	0,08	
8	Grandes barreras en entrada de nuevos productos	0,03	4	0,12	8	Normatividad emergente en materia ambiental	0,02	3	0,06	
9	Rentabilidad, retorno de la inversión	0,04	3	0,12	9	implementación de los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los compromisos OCDE en materia ambiental.	0,02	3	0,06	
10	Habilidad para competir con precios	0,04	3	0,12	10	Implementación de las Políticas publicas ambientales	0,02	3	0,06	
					11	Barreras de entrada al sector	0,02	3	0,06	
					12	Incremento de especialistas en Gestion ambiental	0,02	3,00	0,06	
DEBILIDADES		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO		AMENAZAS		PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
1	Uso de planes estrategicos	0,05	2	0,1	1	Requerimiento de servicios con alto contenido tecnologico	0,08	2	0,16	
2	Sistemas de toma de decisiones	0,05	2	0,1	2	Poca diferenciacion de servicios	0,08	2	0,16	
3	Portafolio de servicios	0,05	2	0,1	3	Diferenciación apartir de oferta de menor precio	0,08	2	0,16	
4	Inversión de capital, capacidad para salisfacer la demanda	0,05	2	0,1	4	Recorte de cuotas para proyectos solidarios debido a la crisis economica	0,04	1	0,04	
5	Valor agregado al producto	0,04	2	0,08	5	Costo de inversion en tecnologia	0,04	1	0,04	
6	Imagen corporativa	0,05	1	0,05	6	Tendencia a automatizacion de procesos	0,04	1	0,04	
7	Nivel de remuneración	0,05	1	0,05	7	Relacion de servicios Prestados VS Tecnologia	0,04	1	0,04	
8	Velocidad respuesta cambios	0,04	1	0,04	8	Enfoque a mayor valor agregado	0,02	2	0,04	
9	Sistemas de control eficaces	0,04	1	0,04	9	Incremento de fundaciones ambientales	0,04	1	0,04	
10	Capacidad de innovación	0,04	1	0,04	10	Dificultad para acceso a actividades operativas de los clientes	0,04	1	0,04	
11	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	0,04	1	0,04	11	Cercania a oficinas u otras fundaciones	0,04	1	0,04	
12	Nivel de tecnología usado	0,03	1	0,03	12	Recortes en el plan nacional de desarrollo	0,02	1	0,02	
13	Acceso a capital cuando requiera	0,03	1	0,03	13	Disminucion de regalías por explotacion en el pais	0,02	1	0,02	
					14	Percepcion y actitud negativa frente a la normatividad ambiental vigente	0,02	1	0,02	

Fuente: Sema, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 29. Matriz de impacto DOFA

### 8.4.3. Realización del DOFA

Teniendo en cuenta la matriz de impacto DOFA ponderado, se procederá a seleccionar los factores clave de éxito (FCE) de más alto impacto, para esto seleccionaremos las 5 primeras variables de cada cuadrante, posteriormente relacionaremos oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, planteándonos las siguientes preguntas:

¿Como convertir una amenaza en oportunidad?

¿Cómo aprovechar una fortaleza?

¿Cómo anticipar el efecto de una amenaza?

¿Cómo prevenir el efecto de una debilidad?

Confrontaremos cada uno de los factores claves de éxito (FCE), para generar estrategias FO – FA – DO – DA teniendo en cuenta los puntajes obtenidos por la Fundación BioLuna en la matriz del perfil competitivo (MPC).

De esta manera obtendremos la formulación de estrategias.

ANÁLISIS DOFA Fundación Bioluna		FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D		
			1	Experiencia	1	Uso de planes estratégicos
			2	Bajos costos de los servicios	2	Sistemas de toma de decisiones
			3	Índices de desempeño	3	Portafolio de servicios
			4	Lealtad y satisfacción del cliente	4	Inversión de capital, capacidad para satisfacer la demanda
			5	Acceso a organismos privados y públicos	5	Valor agregado al producto
OPORTUNIDADES - O		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO		
1	Aumento de aportantes individuales debido a los beneficios tributarios que se obtienen.	1	Atraer nuevos aportantes, a través de los bajos costos de servicios y la amplia experiencia del recurso humano.	1	Fortalecimiento de la estructura administrativa y estratégica	
2	Bajo nivel de educación en algunos sectores de la sociedad	2	Establecer cátedras de educación ambiental en los sectores de la sociedad donde se presentan bajos índices.	2	Ampliación del portafolio de servicios, de acuerdo a las necesidades de los clientes	
3	Falta de cultura ambiental	3	Diseñar programas que incentiven una mejor cultura ambiental en los territorios.	3	Caracterización de procesos misionales y de apoyo	
4	Desconocimiento de las afectaciones ambientales causadas por algunas acciones			4	Desarrollar un sistema de indicadores de gestión, que sirva de apoyo para la toma de decisiones	
5	Globalización de la información					
AMENAZAS - A		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA		
1	Requerimiento de servicios con alto contenido tecnológico	1	Mantener la lealtad y satisfacción de los clientes, ofreciendo servicios diferenciados que apliquen nuevas tecnologías	1	Incrementar la participación en el mercado, agregando valor a cada uno de los servicios y programas de la fundación	
2	Poca diferenciación de servicios	2	Formular proyectos tecnológicos e innovadores Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	2	Realizar estrategia de posicionamiento de marca, desarrollando un plan de marketing digital, aprovechando las nuevas tecnologías.	
3	Diferenciación apartir de oferta de menor precio	3	Fortalecerse como entidad ambiental, propiciando la educación ambiental (virtual y presencial) en los territorios para contribuir a la consecución de los objetivos planteados en el plan nacional de desarrollo	3	Nuevas fuentes de financiamiento: Líneas de créditos en entidades bancarias	
4	Recorte de cuotas para proyectos solidarios debido a la crisis económica			4	Evolucionar los productos y servicios para encontrar nuevas formas de monetizar el negocio	
5	Costo de inversión en tecnología			5	Implementar sistemas de ventas digitales	

Fuente: Serna, Humberto. Gerencia Estratégica. 2003

Tabla 30. Análisis DOFA Fundación BioLuna

#### **8.4.4. Resultados del DOFA**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis interno (PCI), el análisis del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), se desarrolló el análisis DOFA dando como resultado las diferentes estrategias, que nos servirán como base para mejorar la situación actual de la fundación BioLuna. Dichas estrategias mezclan factores que la orientarán por un camino que le permita crecer, tener éxito financieramente hablando y le permitirán desarrollar una ventaja sostenible en el largo plazo.

Según los resultados del DOFA las estrategias entregadas no están acorde a la misión ni a la visión de la fundación BioLuna por lo cual se requiere reestructurar la visión y definir una misión ya que esta última no existe de esta manera trazaremos una hoja de ruta que conecte todos los ámbitos de la organización y consiga centrar los esfuerzos en un único objetivo. Y así asignar los recursos de forma eficiente para alcanzar los objetivos marcados. Además, esta hoja de ruta le servirá a la dirección como punto de referencia para medir el éxito o fracaso de la organización, así como a descubrir oportunidades e identificar aspectos que aportan al mercado un valor único, es decir, rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, que sirvan de base para el éxito de la fundación.

#### **8.5. Selección de estrategias**

Las estrategias DO, DA, FO, FA resultantes, fueron evaluadas por el equipo de proyecto unificando algunas de ellas y otras sometiénolas a calificación para escoger las que serán formuladas para el plan de direccionamiento estratégico de la fundación BioLuna.

<b>RESULTADOS DOFA FUNDACION BIOLUNA</b>	
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	Atraer nuevos aportantes, a través de los bajos costos de servicios y la amplia experiencia del recurso humano.
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	Formular proyectos tecnológicos e innovadores, que propicien la educación ambiental y que incrementen la cultura ambiental en los territorios.
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	Fortalecimiento de la estructura administrativa y estratégica
	Evolucionar los productos y servicios del portafolio incluyendo un valor agregado, de acuerdo a las necesidades de los clientes y que hagan la diferencia con la competencia para que generen nuevas formas de monetizar el negocio
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	Realizar estrategia de posicionamiento de marca, desarrollando un plan de marketing digital, aprovechando las nuevas tecnologías.
	Nuevas fuentes de financiamiento: Líneas de créditos en entidades bancarias

*Tabla 31. Resultados DOFA Fundación BioLuna*

## 9. Marco Estratégico

### 9.1. Misión

La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios, incluye sus operaciones, productos, el mercado del cual hace parte y el talento humano que ejecuta los procesos que permiten lograr sus objetivos organizacionales, en términos generales la misión de una empresa responde las siguientes preguntas: ¿Para qué existe la organización? ¿Cuál es su negocio? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus clientes? ¿Cuáles son sus prioridades? ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores? y ¿Cuál es su responsabilidad social? (Serna, 2008)

Del mismo modo, la misión es la base del comportamiento de todos los colaboradores de la empresa, no basta con diseñar en el papel, esta debe cobrar vida y ser conocida e interiorizada por todos los miembros, es por ello que esta impacta directamente en el clima organizacional. El siguiente gráfico muestra el proceso para formular adecuadamente la misión, expone la responsabilidad de su creación y define el término.

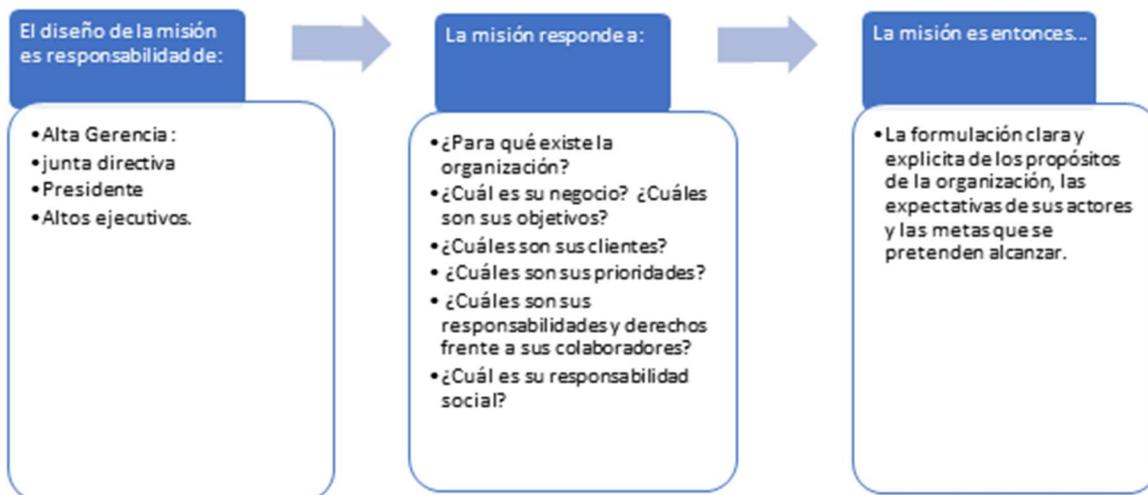


Figura 11. Formulación de la misión

Fuente: Elaboración propia basado en la información contenida en el libro *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología* (Serna, 2008)

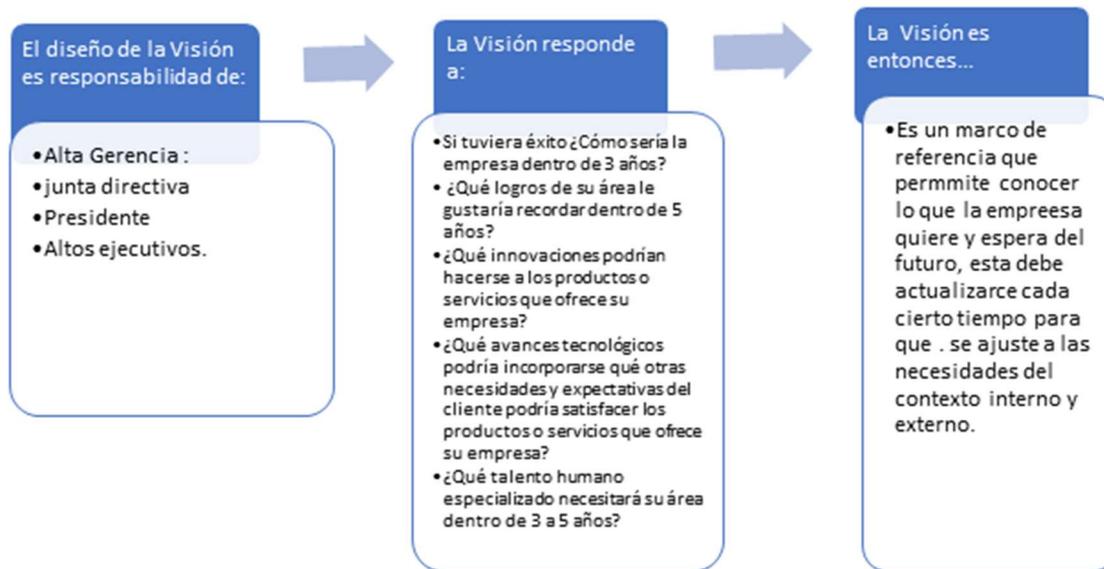
Así, teniendo en cuenta lo planteado por el autor y los resultados obtenidos de las matrices de análisis internos y externos, antes expuestos, se propone la siguiente misión para BioLuna:

La misión de BioLuna como empresa social ubicada en la ciudad de Barranquilla, es contribuir a la reducción de la huella de carbono de la sociedad colombiana mediante la promoción de estilos de vida más sostenibles, a través de la puesta en marcha de proyectos educativos innovadores que incentiven la creación de hábitos amigables con el medio ambiente. Impactando positivamente a los niños, niñas, adolescentes y adultos beneficiarios de los proyectos. Logrando mantener la confianza y lealtad de los inversionistas, colaboradores y demás interesados de la fundación.

## 9.2. Visión

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera a ver en el futuro, la visión se configura como un camino que permite a los gerentes establecer un rumbo que permita lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro (Serna, 2008). Una visión bien formulada debe tener las siguientes características:

- Debe tener una dimensión de tiempo
- Debe ser integradora
- Debe ser realista o posible
- Debe ser difundida interna y externamente
- Debe ser positiva y alentadora.



*Figura 12. Formulación de la visión*

Fuente: Elaboración Propia con información contenida en el libro *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología* (Serna, 2008)

El gráfico anterior resume cuáles son las características importantes que debe resolver la visión de toda empresa. Teniendo esto presente y los resultados de los análisis anteriores, se propone la siguiente visión para BioLuna.

La fundación BioLuna espera convertirse para el año 2027 en una entidad reconocida a nivel local, nacional e internacional como líder en proyectos educativos de carácter ambiental, transformándose en un referente de empresa social innovadora y sostenible. Para ello, se espera contar con una entidad eficiente, organizada y rentable. Con alianzas estratégicas, productos únicos y un modelo de negocio que le permita lograr que al menos el 50% de sus fondos provengan de financiación propia. Esto en miras de aumentar el número de personas impactadas por los proyectos, y convirtiéndose en una fuente de empleo en la región.

### 9.3. Organigrama

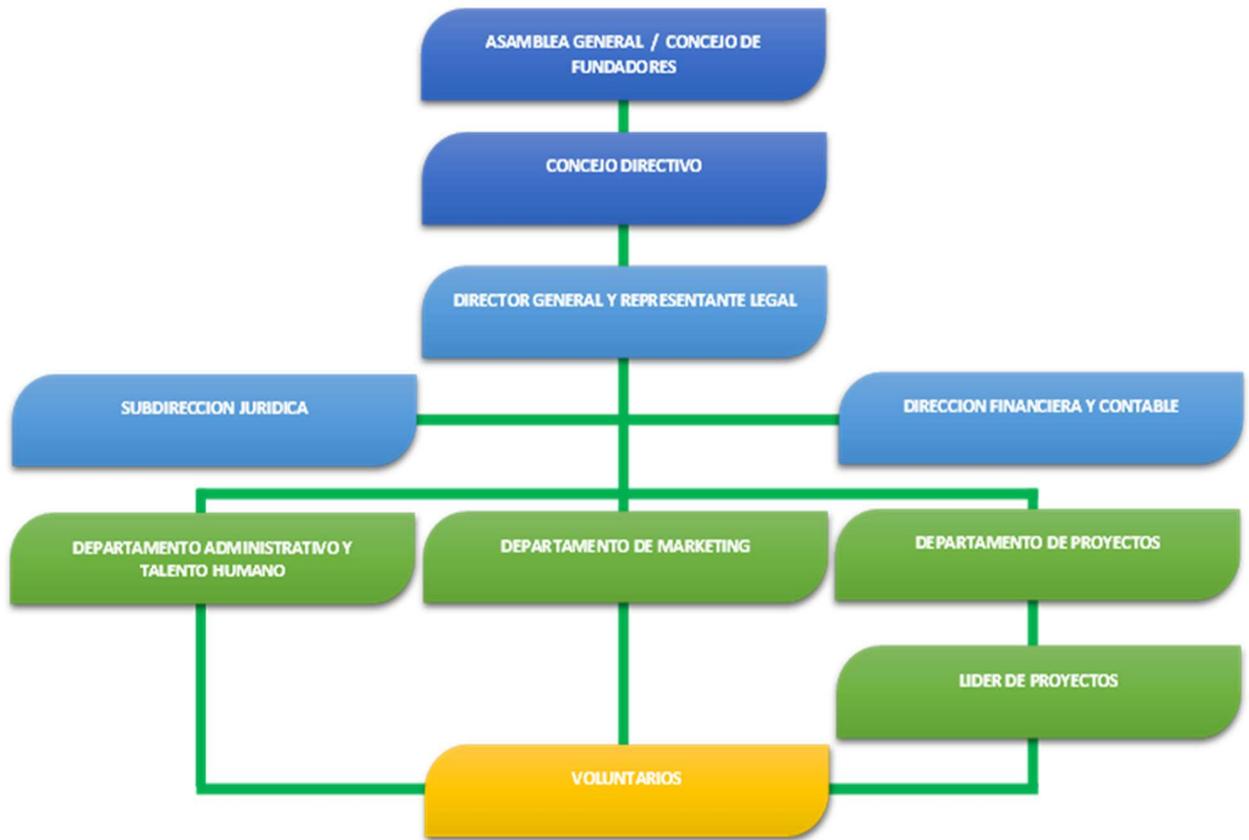
El organigrama es de vital importancia para todas las instituciones, esto debido a que es la representación gráfica de la estructura organizacional de las empresas, la cual ayuda a comprender cuales son los departamentos existentes en la empresa, los cargos que se relacionan con estos y las jerarquías presentes en la entidad. Convirtiéndose así en la forma más rápida de comprender como cada empresa desarrolla sus procesos (Franklin, 2004 citado por Rincón Bareño, 2014).

Por otra parte, para elaborar adecuadamente un organigrama el autor Daft Richard L (2007) citado por Rincón Bareño (2014) sugiere tener presente los siguientes aspectos claves:

- La estructura de la organización marca la hoja de ruta para fundamentar las relaciones entre subordinados y los supervisores o directivos que los lideran. Es por ello, que las líneas deben ser ordenadas y mostrar las dependencias. De igual forma, el organigrama debe mostrar los agrupamientos de personas necesarios para su funcionamiento, incluyendo todos los niveles de poder.
- “La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos”. Así, se debe tener claridad de que departamentos están al mismo nivel y cuáles no, esto para facilitar la cooperación entre ellos.

Es importante aclarar, que los organigramas deben responder al contexto y realidad de la empresa, no pueden entenderse como graficos genéricos que se realizan por mero placer o por tendencia, debe por el contrario ser instrumentos que demuestren el tipo de gobierno corporativo de la empresa, capaces de ser adaptables al cambio de realidades, a la creación o disolución de cargos o departamentos.

Es en miras de lo anterior, y en busca de aumentar la democracia y dentro de BioLuna, que se sugiere el siguiente organigrama:



*Figura 13. Nuevo Organigrama Fundación BioLuna*

#### 9.4. Valores corporativos

Son el conjunto de principios éticos que sustentan todas las acciones dentro de la organización y reflejan la esencia propia de la empresa y sus colaboradores. Respecto a estos, se ha decidido mantener los que la entidad posee en la actualidad:

- **Transparencia:** Gran parte de las labores y proyectos ejecutados por la organización se materializan gracias a dineros donados por entidades públicas y privadas, es por ello que, en busca de aumentar la confianza entre las relaciones entre colaboradores, clientes y patrocinadores, este valor se fomentará constantemente.
- **Responsabilidad:** Para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos es necesario contar con un equipo capaz de responder por las tareas asignadas,

cumplir los plazos establecidos y aún más importante, deben ser capaces de reconocer el impacto de sus acciones no solo para con la empresa sino también hacia la sociedad.

- **Sostenibilidad:** la entidad buscará en todo momento maximizar el impacto positivo en el medio ambiente, aumentando los beneficios sociales y sin sacrificar los beneficios económicos.
- **Pasión:** El surgimiento de la entidad se debe a la pasión de sus fundadores, es la pasión la que permite que un equipo de trabajo sume valor a sus tareas y mejora el clima laboral, por lo cual se buscará fomentarlo y transmitirlo en todo momento.

## 9.5. Objetivos

Objetivos corporativos son aquellos resultados que espera obtener una organización con el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Unos objetivos bien diseñados deben surgir de los análisis realizados a las oportunidades amenazas fortalezas y debilidades de las instituciones. Es decir, de la matriz DOFA (Serna,2008)

Es por ello, que gracias a la matriz DOFA antes expuesta, se obtuvieron los siguientes objetivos institucionales para BioLuna:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Frecuencia
Financiera	Crear nuevos productos o servicios que ayuden a monetizar el negocio	1 nuevo producto o servicio por semestre	1	Semestral
	Incrementar los donantes de la organización	% Incremento de donantes respecto al periodo anterior	20%	Trimestral
Cliente y Mercado	Lograr la fidelización de los clientes, implementando estrategias de valor agregado en los productos y servicios	% de clientes que solicitan más de un servicio	70%	Trimestral
	Posicionar la marca, a través del desarrollo de un plan de marketing digital	% incremento del reconocimiento en el mercado con respecto al periodo anterior	10%	Semestral
Interna	Implementar una estructura administrativa formal que represente las relaciones, las comunicaciones, los procesos de decisión y los procedimientos que articulen a las personas, unidades, factores materiales y funciones, Con miras a conseguir los objetivos de la fundación Bioluna.	% de avance implementación estructura administrativa con respecto al período anterior	25%	Semestral
	Asegurar la satisfacción del cliente	% clientes satisfechos	98%	Trimestral
Innovación y aprendizaje	Formular proyectos tecnológicos e innovadores, que propicien la educación ambiental	1 Proyecto innovador por semestre	1	Semestral
	Implementar un plan de capacitaciones para el talento humano de la organización De acuerdo a sus necesidades	% de cumplimiento del plan de capacitaciones a la fecha	100%	Trimestral

*Tabla 32. Objetivos institucionales Fundación BioLuna*

## 9.5 Mapa Estratégico

La estrategia debe ser entendida e internalizada por todos los miembros de la organización y para ello hay que diseñar mecanismos que permitan que la organización se oriente toda en la misma dirección. El mapa estratégico como la afirman Kaplan y Norton, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la organización: “el mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento” (Serna,2008).

El presente mapa estratégico para la fundación BioLuna, se realizó tomando como punto de partida la estrategia y objetivos corporativos formulados en el direccionamiento estratégico de la organización, los cuales están alineados con la misión y la visión de la fundación. Para el monitoreo de la estrategia se utilizaron las 4 perspectivas básicas que plantean Kaplan y Norton (perspectiva financiera, cliente y mercado, interna, innovación y aprendizaje).

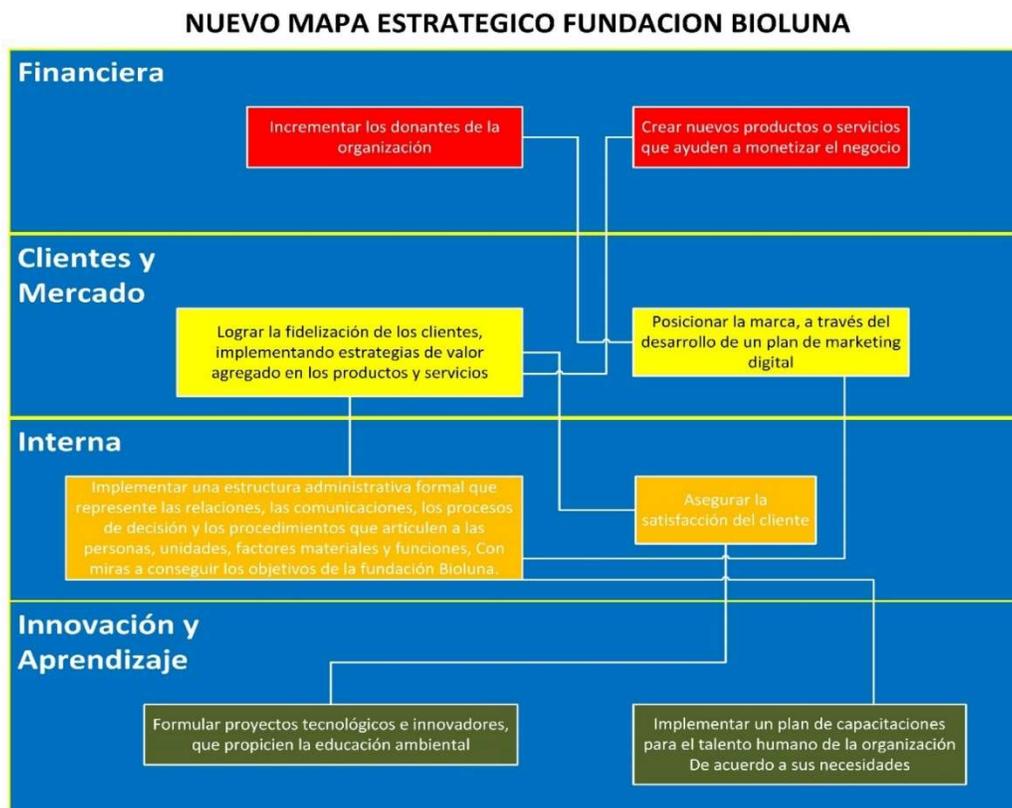


Figura 144. Nuevo mapa estratégico Fundación BioLuna

## 10. Conclusiones

Teniendo en cuenta el trabajo realizado, se puede afirmar que la fundación BioLuna atraviesa un momento de cambio, que además de ser extremadamente necesario, será de utilidad para hacer frente a los desafíos que imponen los mercados. El surgimiento de BioLuna como fundación sin capital propio y permeada de los sueños y aspiraciones altruistas de sus fundadores causó un impacto en doble vía, ya que, si bien esto ha servido para dar inicio a una cultura corporativa centrada en impactar positivamente a las comunidades, también ha causado que la fundación no tenga un rumbo empresarial claro, la ausencia de un marco estratégico, de procesos estandarizados y errores a la hora de tomar decisiones estratégicas, han conllevado a que la fundación sea inestable tanto competitiva como financieramente.

De igual forma, como respuesta a dicha situación, el presente proyecto busca formular un plan de direccionamiento estratégico que aumentara la competitividad de la fundación y sentara las bases para su cultura organizacional y filosofía corporativa. Así, del desarrollo de las actividades necesarias para lograr dicho objetivo, surgieron las siguientes conclusiones:

Primero; se logró establecer la importancia invaluable que posee el plan de direccionamiento estratégico para las empresas, los múltiples autores consultados fueron enfáticos en señalar que la planeación estratégica permite la creación y desarrollo de estrategias que permiten que la entidad se adapte a su medio, fortalezca su actividad y genere más ingresos. De igual forma, se evidenció que, la creación y puesta en marcha del plan de direccionamiento estratégico es responsabilidad de todos los miembros de la entidad e incluso de sus interesados, pues es la base de toda la filosofía y cultura corporativa.

Segundo; este proyecto sienta las bases para que BioLuna inicie su desarrollo empresarial configurando y fortaleciendo una cultura organizacional a través de una planificación estratégica fundamentada en la misión, visión, valores y objetivos corporativos. Involucrando a todos los interesados.

Tercero, a raíz de la realización de las matrices POAM, PCI, MPC, DOFA y su posterior análisis se logró identificar las principales debilidades de la fundación y atacarlas a través de un conjunto de estrategias que permitieron el fortalecimiento de la estructura administrativa y estratégica, el desarrollo de indicadores de gestión que servirán de apoyo para la toma de decisiones, la ampliación de portafolio de servicios entre otros factores que se ven influenciados por esta herramienta administrativa.

Es importante aclarar que, el objetivo de estas matrices era analizar cómo se encuentra la fundación en su entorno interno y externo, así como de marcar una hoja de ruta para el presente proyecto. Sin embargo, dentro del alcance del proyecto no se encuentra desarrollar planes de acción para cumplir cada una de las estrategias, ya que este está dirigido solo a la etapa inicial de la planeación estratégica.

Finalmente, si bien la empresa necesitaba bases para generar mayor estabilidad y rendimiento financiero, se pudo observar que el modelo de negocio, su mercado y su población objetivo es óptima para generar un excelente negocio, por lo que se espera que, con la ejecución y puesta en marcha de las estrategias, la fundación haga el tránsito completo a empresa social y logre no solo aumentar el número de personas impactadas sino también aumentar su rentabilidad. Es claro también, que esto no será posible sin el compromiso de las directivas de educarse en alta gerencia, pues el éxito de una empresa también se debe a su modelo de gobierno corporativo y de liderazgo organizacional.

## 11. Recomendaciones

Entre las recomendaciones para futuros proyectos de la misma naturaleza dentro o fuera de la entidad se encuentran:

Primero; se sugiere diseñar paquetes de capacitaciones que permitan educar a los directivos de la entidad en alta gerencia, administración de empresas sociales y estilos de liderazgo, así como también un paquete dirigido a los colaboradores de la entidad con el fin de aumentar sus capacidades en innovación, desarrollo de proyectos, relaciones públicas y trabajo en equipo.

Segundo; dentro del alcance del próximo proyecto debe incluirse el diseño y estructuración de un manual de funciones que incluya todos los cargos presentes en la entidad con el fin de que no exista duplicidad entre las funciones de los distintos colaboradores y se minimicé al máximo el retrabajo, tema que no pudo tratarse en el presente proyecto debido a las restricciones de tiempo y presupuesto.

Tercero; finalmente para complementar la organización estratégica de la entidad y aumentar las posibilidades de éxito empresarial, la entidad debe diseñar un Plan de empresa a través del modelo Canvas que le permita a la entidad reconocer su nicho de mercado y su forma de abordarlo, el desarrollo de esta actividad será mucho más fácil de realizar ahora que la entidad cuenta con un análisis DOFA.

## 12. Bibliografía

- Agudelo López, L. A., & García, N. F. (2018). Por qué fracasan las pymes en Colombia.
- Aguilera Castro, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & gestión*, (28), 85-106.
- Castro, M. M. (2019). Las empresas sociales y el management social. *Revista Ideales*, 8.
- Díaz Foncea, M., & Marcuello, C., & Marcuello, C. (2012). Empresas sociales y evaluación del impacto social. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (75), 178-198
- García Álvarez, B. (2012). Los Códigos de Buen Gobierno Corporativo en Las Entidades Sin Ánimo de Lucro: En Especial en Las Fundaciones (Codes of Good Corporate Governance in Non-Profit Organizations: Especially in Foundations). *Oñati socio-legal series*, 2(3).
- González Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos. <https://herramienta-digital.com/recursos/plantillas/analisis-dafo/>
- Idalberto, C. Introducción a la teoría general de la administración. 2004. *Editorial McGraw Hill*. Págs, 47-69.
- Jaramillo, S. A., & Delgado, J. A. T. (2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espiritu emprendedor TES*, 3(1), 64-73.
- Liñan Osorio, M. J. (2018). Gerencia de la responsabilidad social empresarial, bajo el enfoque del pensamiento estratégico.
- Longinos Marín Rives, J., Arcas Lario, N., & Martínez León, I. M. (2012). Transparencia, gobierno corporativo y participación: claves para la implantación de

- un código de conducta en las empresas de economía social. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, (108)
- Mañas, J. L. P. (2005). Tercer Sector, sector público y fundaciones. *Revista española del tercer sector*, (1), 15-36.
- Mella, R. S. (2018). Reflexiones sobre el concepto de innovación. *Revista San Gregorio*, (24), 120-131.
- Moreno Monsalve, N. A., Sánchez Ayala, L. M., & Velosa García, J. D. (2019). Introducción a la gerencia de proyectos: conceptos y aplicación.
- Muñoz, M. P. S., & Cancela, R. C. (2006). La tercera edición del Manual de Oslo: cambios e implicaciones. Una perspectiva de capital intelectual. *Revista Madrid. Monografía: revista de investigación en gestión de la innovación y tecnología*, (16), 117-127.
- Oliván Cortés, R. (2016). La Cuarta Revolución Industrial, un relato desde el materialismo cultural.
- Ortega, A. M. C. (2019). Fundamentos generales de administración.
- Reficco, E., Gutiérrez, R., & Trujillo, D. (2006). Empresas sociales: ¿una especie en busca de reconocimiento?. *Revista de Administração-RAUSP*, 41(4), 404-418.
- Rincón Bareño, H. V. (2014). Reestructuración de la planeación estratégica de la Asociación Futuro para Todos, para facilitar el acceso a programas de apoyo y sostenibilidad de la organización.
- Ronda, P. G., & Marcané, J. A. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. *Instituto de Información Científica y Tecnológica*, (19), 4.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. 3R Editores.

- Steiner, G. A. (1983). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber* (No. HF5500. S83 1992.). Cecsá.
- Urrea Arbeláez, J., Jiménez Rincón, A. A., & Escobar Santander, N. (2004). Aplicación del Cuadro de Mando Integral en proyectos de empresas sociales. *Revista universidad EAFIT*, 40(133), 22-34.
- Valenzuela, C. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las empresas. *Monografía, Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS) Programa De Administración de Empresas, Bogotá, Colombia*, <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15416/ValenzuelaArgotiCarlosErnesto2016.pdf.pdf>.
- Vidal, M. D. J. I. (2021). Estándares tradicionales y metodologías ágiles en la dirección de proyectos. *Ciencia y Educación-Revista Científica*, 2(5), 16-23.
- Villar Gómez, R. (2018). *las Fundaciones en Colombia. Bogotá DC: Gente Nueva Editorial LTDA.*