

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
PLANTAR FUTURO

LUISA FERNANDA AYALA SANCHEZ
LUZ ESTELA GONZÁLEZ
GLORIA LUZ CORREAL RICO

Corporación Universitaria Minuto de Dios
Facultad de Ciencias Empresariales
Especialización en Gerencia Social - Ciclo de Herramientas Gerenciales

Bogotá D.C. 02 de Diciembre de 2012

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
PLANTAR FUTURO

LUISA FERNANDA AYALA SACNHEZ

LUZ ESTELA GONZÁLEZ

GLORIA LUZ CORREAL RICO

Doctor

JUAN SALVADOR PRADA PINILLA

Tutor

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Facultad de Ciencias Empresariales

Especialización en Gerencia Social - Ciclo de Herramientas Gerenciales

Bogotá D.C. 02 de Diciembre de 2012

Resumen

El presente trabajo hace parte del ejercicio pedagógico en la formación de herramientas gerenciales en la Especialización en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Uniminuto. Está encaminado a la formulación de un plan estratégico para la Empresa PLANTAR FUTURO que le permita aplicar los componentes estratégicos empresariales en busca de la optimización en la gerencia de la empresa. En el primer capítulo se presentan las generalidades de la empresa el cual nos permite tener un panorama general de la entidad, en el segundo capítulo se presenta el marco conceptual en el cual está basado el proyecto, en el tercero y cuarto capítulo se realiza un análisis de los factores internos y externos de la empresa, en el quinto capítulo se hace la formulación del plan estratégico para la empresa.

Palabras Clave: Formulación
 Plan
 Estratégico
 Gerencia
 Optimización

Abstract

This work is part of a pedagogical exercise in the training of management tools in the specialization in Social management of the Uniminuto University Corporation. It is aimed at the formulation of a strategic plan for the company PLANTAR FUTUTO that lets them to apply business strategic components in search of optimization in the management of the enterprise. The first chapter presents the General characteristics of the company which allows us to have an overview of the entity, in the second chapter presents the conceptual framework in which is based the draft, third and fourth chapter carries out an analysis of the internal and external factors of the company, and fifth chapter is the formulation of the strategic plan for the company.

Key words: Formulating
Strategic
Plan
management
optimización

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
0. Introducción.....	9
1. Generalidades.....	10
1.1. Justificación.....	10
1.2. Alcance.....	11
1.3. Objetivos.....	12
1.3.1.Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivos Específicos.....	12
1.4. Diseño Metodológico.....	12
1.5.Marco Referencial.....	13
1.5.1. Presentación de la Empresa.....	14
1.5.2. Misión.....	15
1.5.3. Visión.....	15
1.5.4. Principios y Valores Institucionales	15
1.5.5. Campos de Acción.....	15
1.5.6. Portafolio de Servicios.....	16
1.5.7. Estructura Organizacional.....	19
2. Marco Teórico.....	21
2.1. Definición estratégica.....	21
2.2. Planeación estratégica.....	22
2.3. Principios Corporativos.....	24
2.4. Cultura Corporativa.....	25
2.5. Análisis Externo.....	26
2.6. Análisis Interno.....	26
2.7. Análisis DOFA.....	27
3. Análisis de Factores Externos.....	28
3.1. Factores Políticos.....	29
3.2. Factores Socio Culturales.....	34
3.3. Factores Económicos.....	36
3.4. Factores Tecnológicos y Ambientales.....	37
3.5. Evaluación de factores Externos.....	39
4. Análisis de Factores Internos.....	42
4.1. Capacidad Gerencial y Directiva.....	42
4.1.1. Imagen Institucional de la empresa.....	42
4.1.2. Uso de planes estratégicos.....	43
4.1.3. Estructura organizacional.....	44
4.1.4. Normatividad.....	45
4.1.5. Información.....	46
4.1.6. Toma de decisiones.....	46
4.1.7. Directivos.....	46
4.1.8. Logros.....	47
4.2. Capacidad Competitiva.....	48
4.2.1. Competencia.....	48
4.2.2. Clientes.....	48
4.2.3. Ventaja Competitiva.....	49

4.2.4. Mercadeo.....	49
4.3. Capacidad del Talento Humano.....	50
4.3.1 Contratación.....	50
4.3.2 Competencias del personal.....	50
4.3.3 Experiencia laboral.....	50
4.3.4 Capacitación.....	51
4.3.5 Estabilidad Laboral.....	51
4.3.6 Clima Laboral.....	51
4.3.7 Evaluación de Desempeño.....	52
4.3.8 Beneficios.....	52
4.3.9 Remuneración Salarial.....	52
4.4. Capacidad Financiera.....	53
4.4.1. Fuentes de Financiación.....	53
4.4.2. Capacidad de Endeudamiento.....	53
4.4.3. Nivel de Liquidez.....	53
4.4.4. Rentabilidad.....	53
4.5. Capacidad Tecnológica.....	54
4.5.1. Procesos.....	54
4.5.2. Herramientas Tecnológicas de los colaboradores.....	54
4.5.3. Uso de las Herramientas Tecnológicas.....	55
4.5.4. Herramientas de software.....	55
4.6. Evaluación de los Factores Internos.....	55
5. Formulación del Plan Estratégico.....	58
5.1. Matriz DOFA.....	59
5.2. Mapa Estratégico.....	62
5.3. Plan de Acción Propuesto.....	63
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	69
6.1. Conclusiones.....	69
Anexo .1.....	70
Bibliografía.....	85

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Logo Plantar Futuro	13
Figura 2. Organigrama Plantar Futuro.....	20
Figura 3. Proceso Estratégico.....	23
Figura 4. Factores Externos.....	29
Figura 5. Mapa Estratégico.....	63

TABLA DE TABLAS

Tabla N° 1.	Herramientas aplicadas.....	13
Tabla N°2.	Normatividad.....	30
Tabla N°3.	Evaluación de factores externos.....	40
Tabla N°4.	Evaluación de factores internos.....	56
Tabla N°5.	Propuesta Estratégica.....	58
Tabla N°6.	Matriz DOFA.....	61
Tabla N°7.	Formulación Plan de Acción.....	64
Tabla N°8.	Formulación Metas e Indicadores.....	66

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como finalidad realizar una propuesta para la formulación del plan estratégico a la empresa Plantar Futuro, como parte de la opción de grado de la Especialización en Gerencia Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

Plantar Futuro Ingeniería es una empresa del sector forestal, orientada a la estabilización y revegetalización de taludes, restauración de ecosistemas, formulación e implementación de proyectos silvo-pastoriles y compensación forestal. Para conocer sobre la empresa se realizó una encuesta al Gerente de la empresa la cual es insumo clave para la definición de la propuesta y para la formulación del direccionamiento estratégico.

Para llevar a cabo lo anterior se realiza un diagnóstico de la planeación estratégica de la empresa mediante el levantamiento de la información con que cuenta la empresa en lo relacionado al desarrollo de la Planeación estratégica, con la aplicación de la encuesta, revisión de documentos y la información disponible en la página web.

Identificando como falencia identificada por parte del Gerente de la empresa Plantar Futuro de no contar con la planeación estratégica, se toma de gran importancia el poder realizar la formulación de la planeación estratégica de la empresa.

1. GENERALIDADES

En el presente capítulo, se realiza una descripción de las necesidades que llevaron a realizar un planteamiento estratégico de la empresa Plantar Futuro, la aplicación de herramientas de la Gerencia Social para generar acciones tendientes al mejoramiento de procesos empresariales.

1.1 JUSTIFICACIÓN

Este documento justifica la necesidad de realizar un plan estratégico para la empresa Plantar Futuro, generando herramientas que ayuden a la continuidad y sostenibilidad de la compañía. De igual manera en este capítulo se exponen los objetivos del trabajo y se citan los referentes conceptuales que permiten el desarrollo del mismo a través del marco teórico.

En la actualidad la esfera social y económica demanda crear modelos empresariales propios, en los cuales se desarrollen estrategias que permitan a las compañías ser más competitivas y sostenibles en el tiempo, de esta manera responder a los retos que trae la globalización.

La aplicación de las herramientas de la Gerencia Social en las empresas es de vital importancia ya que da la oportunidad de incorporar en las prácticas habituales de la conducción de una empresa, acciones tendientes a mejorar la calidad de vida de los grupos de interés, implica tener un buen gobierno corporativo, desarrollar el capital

social y la responsabilidad social, sin dejar de lado la maximización de los beneficios económicos de la empresa.

Es por esto, que la empresa Plantar Futuro requiere de las herramientas que ofrece la planificación estratégica, generar operaciones tendientes al mejoramiento de los procesos y el alcance de los objetivos propuestos.

En el caso de la empresa Plantar Futuro, siendo una empresa relativamente nueva, con proyección de expansión en la prestación de servicios forestales, sus propietarios son consientes de la necesidad de fortalecer su modelo de administración que contemple tanto el capital financiero como el capital social.

1.2 ALCANCE

El alcance de este trabajo comprende la formulación de las estrategias competitivas que resulten del análisis estratégico que se haga de la situación actual de la Empresa Plantar Futuro, mediante la ayuda de los elementos de la planeación estratégica, brindándoles pautas a las directivas para que sean aplicadas y les permita el alcanzar sus objetivos y a su vez visualice a la empresa en sus acciones dirigidas a la inclusión de los grupos de los diferentes grupos de interés.

1.3 OBJETIVOS

Esta parte del capítulo se presentan los objetivos generales y específicos para Formulación del Plan Estratégico para la Empresa Plantar Futuro.

1.3.1 Objetivo General.

Formular el plan estratégico como herramienta para el mejoramiento de la empresa Plantar Futuro, que permita aumentar la viabilidad económica y la calidad de los servicios.

1.3.2 Objetivos Específicos.

- Analizar la situación actual de la empresa mediante el estudio de la documentación e información suministrada.
- Formular el direccionamiento estratégico a través de la aplicación de los instrumentos de la planeación estratégica
- Plantear las estrategias competitivas que permita a la empresa lograr su sostenibilidad.

1.4. DISEÑO METODOLOGICO

Para esta etapa del proceso se contemplaron diferentes períodos: un análisis situacional a través de la revisión de información existente, entrevistas con los directivos de la Empresa, que permita conocer las perspectivas que ellos tienen de la Compañía, la formulación de las estrategias competitivas que resulten de este

análisis y comunicación de las mismas a la Empresa, será parte del proceso metodológico.

De igual manera, se aplicarán las siguientes técnicas que permitan identificar sus fortalezas y debilidades, entre ellas se encuentra:

Tabla 1. Herramientas Aplicadas.

FASE DE PROYECTO	HERRAMIENTA APLICADA
Búsqueda de la Información.	Entrevista Estructurada y revisión de documentos.
Análisis e interpretación de la Información.	Análisis Externo Análisis Interno
Proposición de la estrategia.	Matriz DOFA. Diseño metodológico propuesta de los autores.

- Fuente: Los Autores

1.5 MARCO REFERENCIAL ¹

Figura 1. Logo Plantar Futuro



¹ Extraído el día 17 de Octubre de 2012 de <http://www.plantarfuturo.co/sobre-nosotros/>

1.5.1 Presentación de la empresa.

El estudio se realizará a la Empresa Plantar Futuro, la cual se encuentra ubicada en el Barrio Teusaquillo Calle 35 N° 20-06, Bogotá D.C.

Plantar Futuro Ingeniería es una empresa del sector forestal, orientada a la estabilización y revegetalización de taludes, restauración de ecosistemas, formulación e implementación de proyectos silvopastoriles y compensación forestal. Contamos con un excelente equipo humano, conformado por profesionales de diferentes disciplinas, con la experiencia necesaria para enfrentar retos técnicos y ofrecer soluciones de acuerdo a las exigencias del proyecto y del cliente.

Se tiene la capacidad para la implementación y puesta en marcha de proyectos en el sector agroindustrial, forestal y ambiental, desarrollando la parte teórica y financiera del proyecto y prestando asesoría en la consecución de los recursos, presentando estos proyectos de forma tanto individual como colectiva ante las diferentes convocatorias de entidades públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.

En la parte ambiental todo en cuanto a planificación de tierras se refiere (ordenamiento territorial, plan de ordenación de cuencas), restauración ecológica, reforestación, producción, estudios de impacto ambiental y gestión para ecosistemas. En el sector forestal y productivo realizan planes de desarrollo de establecimiento y puesta en marcha de los mismos para especies como Teca, Caucho, Pino, Eucalipto,

Acacia, Pochota, Roble, Ciprés, Palma; en frutales plátano, maracuyá, papaya, cítricos, todos estos integrados en sistemas silvopastoriles y agroforestales.

1.5.2 Misión.

Somos una empresa que proporciona soluciones integrales y de calidad en ingeniería Forestal para la sostenibilidad del medio ambiente.

1.5.3 Visión.

Ser una empresa líder en ingeniería forestal a nivel nacional e internacional, por brindar servicios de calidad a nuestros clientes de forma práctica y eficiente, teniendo en cuenta la responsabilidad social y humana.

1.5.4 Principios y Valores Institucionales.

- Sostenibilidad del medio ambiente
- Comprometidos con la responsabilidad social empresarial.
- Cumplimiento, honestidad y respeto.
- Innovación en productos que contribuyan al medio ambiente “Hidrosiembra”.
- Calidad del talento humano.
- Respeto por la patria Colombia.

1.5.5 Campos De Acción

- Infraestructura vial de Transporte
- Hidrocarburos
- Minería
- Construcción

1.5.6 Portafolio De Servicios

Estabilización de Taludes: La empresa trabaja en la estabilización de taludes utilizando diferentes técnicas, algunas mixtas que contemplan la instalación de una malla de triple torsión recubierta, pernada al talud, con viga contrapeso en concreto.

Contamos con una experiencia de más de 50.000 metros cuadrados de revegetalización en la vía Bogotá – Villavicencio.

Igualmente contamos con la experiencia en revegetalización, implementando diferentes técnicas de acuerdo a la necesidad de cada talud.

Las técnicas de revegetalización contemplan la aplicación de hidrosiembra y en algunos casos la Instalación de fajinas. Técnicas que pueden ser utilizadas de forma individual o mixta.

Revegetalización de taludes con fajinas: La fajina es un pequeño corte en el talud que se hace con el fin de sostener un saco con material enriquecido, fértil y con material vegetal, la cual máximo en un mes después de Instalada germina, cubre y estabiliza el terreno donde se ha implementado.

Las fajinas cuentan con ventajas sobre otros sistemas de revegetalización de taludes como su fácil implementación y efectividad; se puede ejecutar en taludes donde la pendiente impide la implementación de otro sistema, como el uso de plantas para el recubrimiento (rastreras) o plantas que se estabilicen (arbustos) de porte pequeño o medio.

Revegetación de taludes con Hidrosiembra: Como el sistema de revegetación de taludes es un sistema mixto, se integra con fajas con el fin de mejorar la efectividad de las mismas.

Este sistema permite la estabilización de terreno realizando un trabajo rápido eficaz sobre todo en el tratamiento de superficies de alta pendiente o en terrenos pobres con ausencia de material orgánico y déficit de elementos nutritivos, poco consolidados y espacios expandibles que no pueden sembrarse con métodos habituales.

La hidrosiembra es un tipo de actuación que se realiza en aquellas zonas donde existe un riesgo potencial de erosión, dado que las técnicas de sembrado convencionales no tienen la capacidad para vegetar las laderas con mucha pendiente, minimizando el impacto ambiental que producen las obras de infraestructura.

La Hidrosiembra se hace de una mezcla con material orgánico, agua, semillas y un pegante que adhiere la mezcla al talud. Su aplicación puede ser manual o con bombas especiales.

Normalmente, la preparación de las fajas y la hidrosiembra se hace con materiales locales tal como se relaciona a continuación:

- Sustrato para fajas e hidrosiembra (Materia orgánica y/o tierra negra).
- Cal dolomita para controlar el PH, el cual debe estar entre 4.5 y 6.0.

- Semillas adecuadas de acuerdo a las zona de vida (Raigrass, pastos locales, y Brachiarias).
- Prueba de germinación y pureza de semillas de acuerdo a las normas ISTA.
- pegante orgánico
- Elementos menores para la mezcla
- Elementos mayores
- Abono orgánico.
- Plantaciones Forestales

Viveros:

- En nuestro vivero trabajamos en la producción de material vegetal con fines comerciales, ornamentales y/o protectores.
- Dentro de nuestra infraestructura contamos con zonas de germinación, desarrollo y rusticación, ubicadas en el municipio de Chipaque - Cundinamarca.
- Estamos en capacidad de establecer y administrar viveros para la ejecución de proyectos de medidas compensatorias, 1% de inversión forestal.

Experiencia: Plantar futuro es una empresa familiar, sus actividades están orientadas a la estabilización y revegetalización de taludes, restauración de ecosistemas, formulación e implementación de proyectos silvopastoriles y compensación forestales, desde su creación ha ido desarrollando y ejecutando proyectos de carácter ambiental y forestal, con empresas de sectores públicos y privados. La empresa cuenta con la certificación y confianza de sus clientes, los cuales acreditan la experiencia y talento en la ejecución de proyectos forestales.

1.5.7 Estructura Organizacional.

Plantar Futuro cuenta con un excelente equipo humano, conformado por profesionales de diferentes disciplinas, con la experiencia necesaria para enfrentar retos técnicos y ofrecer soluciones de acuerdo a las exigencias del proyecto y del cliente.

Personal profesional

Gerente

Ingenieros Forestales

Ingeniero SISO

Ingeniero Ambiental

Ingeniero Civil

Geólogo

Geotecnista

Biólogos

Técnico Forestal

Personal Administrativo

Personal Jurídico

Personal de Obra

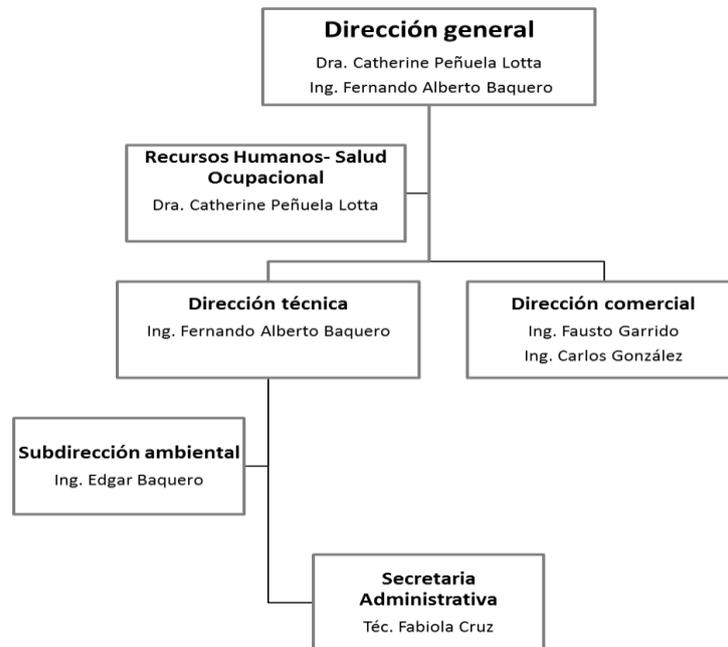
Capataces de Obra

Personal Trabajo en Alturas

Conductores

Mecánicos

Viveristas

Figura 2. Organigrama Plantar Futuro

Fuente: Documentos de la empresa Plantar Futuro.

2. MARCO TEÓRICO

En el presente trabajo se definirá el concepto de planeación estratégica desde el punto de vista de diversos autores especializados en el tema; su propósito e importancia para el desarrollo de las organizaciones, las etapas que llevan a su consecución, las mismas que se desarrollan en el presente trabajo.

2.1. Definición de Estrategia:

El concepto de estrategia surge posterior al proceso y conceptualización de planeación entre la década de 1950 a 1960, es entonces que en 1960 las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, la cual es definida en la forma más amplia como objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

Michael Porter: *" La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va entrar en ellos; la estrategia competitiva, consiste en ser diferente."*

Por lo tanto la estrategia contempla y define ciertos criterios básicos para su desarrollo desde una mirada estratégica,²

- ✓ Define el posicionamiento competitivo de la compañía.
- ✓ Alinea las actividades con la estrategia.
- ✓ Construyendo diferencias con su competencia.

² Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, alineamiento , implementación y mapas estratégicos. Índices de Getsion.3R Editores, Julio 2012. Pag.21.

- ✓ Asegura gestión por procesos.
- ✓ Sostenibilidad organizacional de la actividad global de la compañía.

2.2. PLANEACION ESTRATÉGICA

Es un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.³

Es por ello que el proceso de planeación estratégica se convierte para las organizaciones y compañías en una regla imperante para abordar la multiplicidad de situaciones de carácter económico, ambiental, social y político y a su vez la relación directa con los grupos de interés y los comportamientos internos.

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de tareas de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la compañía u organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las

³Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, alineamiento , implementación y mapas estratégicos. Índices de Getsion.3R Editores, Julio 2012. Pag.21.

estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. R. Weirz define como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva y no reactiva en el mercado en que compete, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos. Fred Davis (1997).⁴

Existen diferentes definiciones de planeación estrategia que se contemplan entres si, las mencionadas reúnen los conceptos en los cuales se basan el presente trabajo.

A continuación se presenta en forma integrada cada uno de los componentes a desarrollar en el proceso estratégico.

Figura 3. Proceso Estratégico



Fuente, Gerencia Estratégica, Serna Humberto

⁴ Fred Davis 1997, citador por Serna, 2012

2.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS:⁵

La misión, la visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias y valores que una organización profesa .

Por lo tanto, a nivel empresarial en el proceso de planeación estratégica la definición y establecimiento de principios y valores son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, es así que el marco de referencia del proceso está determinado por la identificación de los mismos.

Según Serna, son varias las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia, en primer lugar los valores por los que se guía la empresa deben estar acordes a la época, a las condiciones y el lugar en donde se aplica. En segundo lugar, la función más importante del liderazgo empresarial radica en el transmitir esos principios y valores a toda la organización, es decir que el actuar de la compañía u organización tanto dentro como fuera están determinados por las necesidades de los principales actores.

Por lo tanto, la cultura corporativa viene a ser el punto de partida, por el cual se comunican y se hacen efectivos los valores, los propósitos, las metas y los objetivos.

Su importancia radica en determinar el propósito de la empresa y su naturaleza, así como también, el por que están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser.

⁵ Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, alineamiento , implementación y mapas estratégicos. Índices de Getsion.3R Editores, Julio 2012. Pag.113

2.4. CULTURA CORPORATIVA⁶:

La cultura organizacional de una empresa está determinada por el conjunto de creencias, valores y acciones que se desarrollan a lo largo de la vida empresarial. Según Serna la cultura corporativa es el resultado de un proceso donde los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado en la empresa.

En este proceso hay una serie de factores que influyen en su creación y consolidación, como son:

- Los fundadores
- El estilo de dirección
- Claridad de los principios organizacionales
- Autonomía Individual
- Estructura
- Sistema de Apoyo
- Sistema de recompensas, reconocimientos y sanciones.
- El estímulo al riesgo
- Direccionamiento Estratégico
- El Talento Humano.

Cada uno de estos elementos se conjugan en el proceso para la conformación de la cultura corporativa de la empresa.

⁶ Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, alineamiento , implementación y mapas estratégicos. Índices de Getsion.3R Editores, Julio 2012.

2.5. ANALISIS EXTERNO⁷

El análisis externo se refiere a los factores que esta fuera de la organización, en ello confluyen las fuerzas, los eventos y las tendencias con las cuales las compañías interactúa, relaciones permanentes con el entorno, este análisis confluye en la revisión de los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos, los cuales pueden tener un significativo impacto (positivo-negativo) en una organización. Estos factores contienen tanto las oportunidades como las amenazas, las cuales son consideradas en el proceso de planeación y gestión empresarial.

2.6. ANALISIS INTERNO⁸:

En esta etapa del proceso, la compañía realiza una evaluación del desempeño de su interno, el perfil de capacidad interna es una herramienta para la realización de una d revisar y evaluar desde diferentes aspectos sus capacidades, en este caso se evalúan factores internos, los cuales corresponden a las fortalezas y debilidades.

El perfil de capacidad Interna examina cinco categorías, a saber:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad tecnológica
- Capacidad del Talento Humano

⁷⁻⁸ Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, alineamiento , implementación y mapas estratégicos. Índices de Getsion.3R Editores, Julio 2012.

2.7. ANALISIS DOFA⁹:

Es la sigla que corresponde a las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, como método complementario del perfil de capacidad interna y externa, el análisis de la DOFA ayuda determinar si la organización esta capacitada para desempeñarse en su medio.

El desarrollo de esta estrategia comprende el desarrollo de tres elementos claves:

- Identificar las ventajas competitivas de la organización
- Encontrar un nicho en el medio, es decir la posición de la compañía en una fracción del mercado
- Encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas , las comparativas y los nichos que están a su alcance.

El análisis DOFA, permite a la compañía encontrar como las tendencias del medio y el mercado pueden o no brindar estrategias para ser más competitiva Oportunidades y amenazas y como internamente a través desde el análisis de las áreas tanto financieras, recursos humanos , sistema de mercadeo e investigación , la compañía pueda formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

⁹ Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, alineamiento , implementación y mapas estratégicos. Índices de Getsion.3R Editores, Julio 2012.

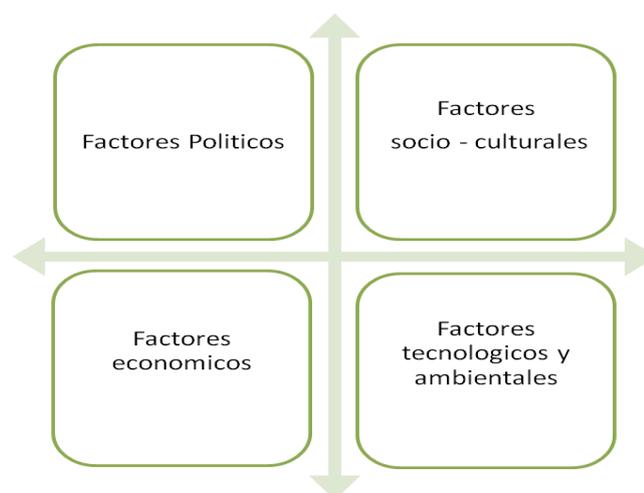
3. ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

Al realizar el análisis de los factores externos se evidencia que los factores relevantes de Plantar Futuro se pueden determinar desde:

- ✓ Factores políticos
- ✓ Factores socio – culturales
- ✓ Factores económicos
- ✓ Factores tecnológicos y ambientales

Teniendo un gran peso los factores tecnológicos y ambientales, debido al tema de la responsabilidad social que ejerce Plantar Futuro en relación al medio ambiente y la relevancia que ha tenido para la empresa en lo relacionado a los avances tecnológicos.

Figura 4. Factores Externos



*Tomado del libro sobre Planeacion Estrategica de Humberto Serna Gomez.

Capitulo 5. Planeacion y gestion estrategica.

3.1 Factores Políticos

Los factores políticos se pueden destacar como una fortaleza ya que el medio ambiente es protegido por un sin número de leyes, normativas e instituciones que velan por su cumplimiento alrededor del mundo. El tema de proteger el medio ambiente ha ido tomando importancia a nivel mundial por los factores climáticos ocurridos en los últimos años, por lo cual se han creado instrumentos que buscan la protección, apoyo y defensa del medio ambiente

Plantar Futuro se ha destacado, por su compromiso y ejecución de proyectos, enmarcados en la normatividad vigente relacionado con el manejo adecuado con Medio Ambiente.

Igualmente se ha caracterizado dentro del mercado por una empresa cumplidora de las exigencias requeridas en la normatividad exigida. Propende por su alto grado de experiencia y calidad de trabajo, garantizando las expectativas de sus clientes, para la mejora continua y el cumplimiento de las metas en cada una de las organizaciones.

En el contexto de impacto de Plantar Futuro se desarrollan los espacios forestales, caracterizados, en gran medida, por la degradación de suelos y de parajes naturales debido a una intensa y antigua explotación, a los incendios forestales y la contaminación ambiental, así como el surgimiento de nuevas actividades en torno al medio natural, como la actividad turística rural o el aprovechamiento de los bosques como fuente de energía limpia y renovable, le confiere un carácter estratégico a la

optimización de los recursos naturales de los montes, donde juega un papel importante su misión.

Teniendo en cuenta las nuevas demandas sociales destacan la necesidad de compensar el cambio climático, defender el suelo, mantener y restaurar los balances hídricos, asegurar la continuidad de las especies de la flora y de la fauna silvestre, mejorar el Medio Ambiente y conseguir materias primas forestales por donde se han construido vías, tanto para su transformación por la industria como para el disfrute directo. Todo ello justifica la relevancia territorial, ambiental, social y económica de sus activos forestales.

Se presentan las principales normas constitucionales relacionadas con el manejo y conservación de los recursos naturales y el medio ambiente, de acuerdo con las diferentes temáticas involucradas en el desarrollo de las actividades de Plantar Futuro.

- ✓ En la Tabla se presentan las normas por temas.

Tabla 2. Normatividad.

NORMATIVIDAD	REGIMEN JURIDICO
Constitución Política de Colombia	Art. 8
	Art. 49
	Art. 58
	Art. 63
	Art. 79
	Art. 80
	Art. 88
	Art. 95
Normas Generales	Decreto ley 2811 de 1.974
	Ley 23 de 1973

	Ley 99 de 1993
	Decreto 1753 de 1994
	Decreto 2150 de 1995 y sus normas reglamentarias.
	Ley 388 de 1997
	Ley 491 de 1999
	Decreto 1122/99
	Decreto 1124/99
Normatividad sobre participación comunitaria y patrimonio cultural	Ley 134 de 1994
	Decreto 1277 de 1996
	Ley 397 de 1997
	Decreto 879 de 1998
	Decreto 1504 de 1998
	Decreto 1589 de 1998
	Decreto 1818 de 1998
	Decreto 150 de 1999
Decreto 1122/99 Artículo 141	
Normatividad sobre patrimonio natural y monumentos nacionales	Decreto - Ley 2811 de 1974 Parte XII
	Decreto 1715 de 1978
	Decreto 3048 de 1997
Normatividad sobre flora silvestre y bosques	Ley 2 de 1959
	Decreto 2811 de 1974 Libro II, Parte VIII
	Decreto 877 de 1976
	Decreto 622 de 1977
	Decreto 2787 de 1980
	Ley 29 de 1986
	Resolución 868 de 1983
	Ley 139 de 1994
	Ley 299 de 1995
	Decreto 1791 de 1996
	Documento Conpes 2834 de 1996
	Decreto 900 de 1997
	Resoluciones del Ministerio del Medio Ambiente (INDERENA) y Corporaciones Autónomas Regionales

	Resolución 0316 de 1974
	Resolución 213 de 1977
	Resolución 0801 de 1977
	Resolución 0463 de 1982
Normatividad sobre el recurso atmosférico	Decreto 2811 de 1974
	Ley 09 de 1979
	Decreto 02 de 1982
	Ley 99 de 1993
	Decreto 948 de 1995
	Resolución 1351 de 1995
	Resolución 005 de 1996
	Resolución 864 de 1996
Normatividad sobre fauna silvestre y caza	Decreto-Ley 2811 de 1974 Parte IX
	Decreto-Ley 1608 de 1978
	Veda de especies faunísticas
	Ley 13 de 1990
	Ley 84 de 1989
Normatividad sobre el recurso hídrico	Decreto 2811 de 1974, libro II parte III
	Decreto 1449 de 1977
	Decreto 1541 de 1978
	Decreto 1681 de 1978
	Ley 09 de 1979
	Decreto 2857 de 1981
	Decreto 2858 de 1981
	Decreto 2105 de 1983
	Decreto 1594 de 1984
	Decreto 2314 de 1986
	Decreto 79 de 1986
	Decreto 1700 de 1989
	Ley 99 de 1993
	Documento CONPES 1750 de 1995
	Decreto 605 de 1996
	Decreto 901 de 1997

	Ley 373 de 1997
	Decreto 3102 de 1998
	Decreto 475 de 1998
	Decreto 1311 de 1998
Normatividad sobre residuos sólidos	Ley 09 de 1979
	Resolución 2309 de 1986
	Resolución 541 de 1994
	Ley 142 de 1994
	Documento CONPES 2750 de 1994
	Resolución 0189 de 1994
	Decreto 605 de 1996
	Ley 430 de 1998
	Decreto Reglamentario 2462 de 1989
	Resolución 0189 de 1994
Normatividad sobre el recurso suelo	Decreto 2811 de 1974 parte VII
	Decreto Reglamentario 2462 de 1989
	Ley 388 de 1997, Artículo 33
Normatividad sobre la administración de riesgos y prevención de desastres	Norma sismoresistente 98
	Ley 09 de 1979
	Resolución 2400 de 1979 Ministerio de Trabajo
	Ley 09 de 1979 artículo 491
	Decreto 3989 de 1982
	Ley 46 de 1988
	Decreto 2044 de 1988
	Decreto 919 de 1989
	Directiva Presidencial 33 de 1989
	Ley 09 de 1989
	Ley 99 de 1993: artículos 1, 5, 7, 9 y 12
	Decreto 1319 de 1994
	Ley 115 de 1994 Artículo 5 Numeral 10
	Decreto 1865 de 1994
	Resolución 541 de 1994
	Decreto 969 de 1995
Ley 400 de 1997	

	Ley 388 de 1997, Artículo 14
	Decreto 879 de 1998, Artículo 11
Legislación internacional adoptada por Colombia	Convención sobre la plataforma continental, Ginebra, 1958
	Convenio para la protección del patrimonio mundial, cultural y natural . París, 1972

Fuente: Constitución Política de Colombia, 1991.

3.2 Factores Socio – Culturales

Plantar Futuro se ha interesado por ofrecer un significado en el panorama general sobre la importancia de valores sociales en el área de capital humano de su Organización y de las comunidades a las que llegan, así como el tomar la responsabilidad de reactivar valores sociales a los trabajadores, con respecto al impacto que puede tener las acciones o trabajos que realicen en las determinadas zonas del país.

Propenden por que se de desde un ambiente de trabajo en conjunto Familia, Empresa, Sociedad y Gobierno, de ahí la importancia de incrementar el nivel de conciencia sobre las ventajas de implementar técnicas de aspecto social, mejorando el orgullo de pertenencia, productividad y seguridad de sus empleados en la organización.

El enfoque de la empresa en el desarrollo socio – cultural se basa en el entendimiento y el compromiso hacia los grupos de interés. Haciendo parte de la estrategia del negocio los siguientes objetivos:

- ✓ Tener una excelente imagen corporativa.
- ✓ Cuidar el medio ambiente.
- ✓ Proveer beneficios sociales y económicos reales y demostrables
- ✓ Monitorear a través de indicadores, reportes y transparencia

Asumir un comportamiento ético frente a sus clientes, implica asumir compromisos con cada uno de ellos, caracterizados por que se puedan cumplir, sean medibles y demostrables.

- ✓ Valores, transparencia y gobernabilidad: Constituye el eje principal para garantizar el cumplimiento de los compromisos para con sus clientes. Plantar Futuro se ha comprometido a promover los valores éticos, la confianza y la transparencia.
- ✓ En lo público, valorar y retribuir sus habilidades, colaborarles en su crecimiento y en el desarrollo de una mejor calidad de vida y brindarles un adecuado clima organizacional.
- ✓ En el medio ambiente disminuye el riesgo de cualquier impacto negativo que la operación pueda causar en el ambiente y contribuir a su bienestar.
- ✓ Con sus proveedores mantiene relaciones basadas en la transparencia y cumplimiento de reglas donde exista un beneficio de las dos partes.
- ✓ Con sus clientes brindan sus servicios con la mejor calidad para que el cliente siempre este satisfecho.
- ✓ Con la comunidad contribuyen con el desarrollo de la sociedad y generan empleo en las diferentes zonas del país.
- ✓ Para con el Gobierno y la sociedad, aseguran dar cumplimiento a la normatividad que los rige.

3.3 Factores Económicos

En los últimos años en Colombia los créditos para las empresas forestales han sido limitados y de difícil acceso, este rubro está contemplado dentro de la política crediticia agropecuaria del país en cabeza de Finagro. Además, el Gobierno ha hecho esfuerzos por beneficiar con incentivos y exenciones tributarias al sector y fomentar su crecimiento, el problema radica en que dichas políticas han sido insuficientes para alcanzar las metas propuestas.

Para lo cual Plantar Futuro cuenta con recursos propios y capital, los cuales se han obtenido de la ejecución de los proyectos; en ocasiones acuden a préstamos no bancarios, para la financiación de sus proyectos.

- Competitividad.

A nivel de Colombia encontramos un sin número de empresas que están dedicadas a la ingeniería forestal, en Bogotá por el contrario son pocas las que están en este ramo y las existentes brindan algunos de los servicios que ofrece la empresa Plantar Futuro.

Existen otras empresas que por su mayor tamaño las cuales no se consideran son competencia, teniendo en cuenta que brindan sus servicios a mayor escala.

La diferencia con las demás empresas del sector está cifrada en las técnicas de revegetalización de taludes que a pesar de ser de manera artesanal han dado mejores resultados, al igual que la gran preocupación en prestar servicios con alta calidad.

La ventaja competitiva de la empresa Plantar Futuro corresponde hoy día a la calidad con que desarrollan los proyectos, la innovación en las técnicas y el cumplimiento de los contratos lo que ha generado alto nivel de credibilidad en el sector agroforestal.

Las oportunidades de mejoramiento de la empresa están basadas en las proyecciones hacia la investigación científica para mejorar la tecnología implementada a la vanguardia de los países que han desarrollado mayores niveles de investigación.

Es por eso que hoy día Plantar Futuro es reconocida a nivel nacional e internacional, por que para ellos lo importante es la satisfacción de los clientes. Y por ello cuentan con la certificación y confianza de sus clientes, lo que acredita su experiencia y talento en la ejecución de proyectos forestales.

Dentro de sus clientes potenciales y de trascendencia están grandes empresas compañías concesionarias vial como son COVIANDES y CONINVIAL las cuales propenden por implementar corredores ecológicos por las vías de Colombia, al igual que concesión sabana de occidente, entre otras.

3.4 Factores Tecnológicos y Ambientales

Plantar Futuro ha propendido por ir al tiempo con los avances tecnológicos y de investigación llegando a ser la pionera en todo lo relacionado con la hidro – siembra.

Plantar Futuro se ha preocupado por responder a las exigencias que la sociedad y el mercado hacen a la empresa. Este proceso lleva a que se incorpore una serie de reglas en forma voluntaria, bajo las cuales se crea un compromiso con la comunidad y el entorno, traduciéndose estas en un nuevo paradigma el que introducido a la gestión empresarial se presenta como una fuente de ventaja competitiva por sobre las empresas que operan en el mercado.

Plantar Futuro ha orientado sus acciones de responsabilidad social desde el panorama de la generación de empleo a madres cabeza de familia y personas reinsertadas de grupos armados al margen de la ley.

En este escenario Plantar Futuro como factor de equilibrio visualiza alcances como concepto en el desarrollo de sus actividades empresariales:

- ✓ *Alcance social y de desarrollo:* Desde este punto de vista la RSE se centra en las actividades realizadas por la empresa con el fin de contribuir a la sociedad y la comunidad externa a ésta, cumpliendo con el sentido del deber y considerando en esto a los grupos más vulnerables.
- ✓ *Alcance solidario e igualitario:* En esta noción la empresa se reconoce como un sistema inserto en uno mayor, destacándose ésta en la contribución a las oportunidades y la igualdad de las personas, en este sentido es que se reconoce la existencia implícita de derechos y deberes, por parte de las empresas y la sociedad.
- ✓ *Alcance de autorreferencia:* Esta noción considera sólo el interior de la empresa, es decir, la relación que se produce entre ésta con los accionistas, clientes y trabajadores, sin que hayan responsabilidades de otro tipo hacia la

comunidad externa, enfocándose solo al mercado y visualizando a la empresa como generadora de ganancias.

- ✓ *Alcance ético sistémico*: Se considera una visión integral de la empresa en la sociedad, donde se rescata la responsabilidad de ésta con sus stakeholders o grupos de interés de manera permanente, de ahí el carácter sistemático de esta noción, por considerar las acciones socialmente responsables como permanente en el tiempo.
- ✓ *Alcance ético y de valores*: Ésta noción parte a raíz de lo expuesto en los puntos anteriores, considerando la RSE como reflejo de la empresa o las personas que están a cargo de éstas, destacando el énfasis de trabajar bajo valores y difundirlos a todas las áreas, fomentando el surgimiento de una ética corporativa que va a sustentar el proceso de toma de decisiones en la empresa.

3.5 EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

A continuación en la Tabla 3, se presenta la evaluación de los factores externos detallando si cada uno de ellos representa una oportunidad o amenaza con su respecto impacto:

Tabla 3. Evaluación de factores externos.

CALIFICACION	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
FACTORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
POLITICOS									
Legislación	0	1	0	0	0	0	0	1	0
SOCIO-CULTURALES									
Valores sociales	1	0	0	0	0	0	1	0	0
Imagen corporativa	1	0	0	0	0	0	0	1	0
ECONOMICOS									
Financiación	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Estabilidad económica	1	0	0	0	0	0	0	1	0
Competitividad	0	1	0	0	0	0	0	1	0
Experiencia	0	0	1	0	0	0	0	1	0
TECNOLOGICOS Y AMBIENTALES									
Avances tecnológicos	0	1	0	0	0	0	1	0	0
Responsabilidad Social	0	1	0	0	0	0	0	1	0
GEOGRAFICOS									
Zonas geográficas de difícil acceso	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Zonas geográficas en conflicto	0	0	0	1	0	0	1	0	0

Fuente: Autores.

Nota: En la tabla anterior, cuando se expresa (1) se referencia la valoración de la fortaleza o debilidad e impacto, indicando el nivel en que se encuentra, de no tener importancia se coloca (0).

Los factores políticos se pueden destacar como una oportunidad ya que existen muchas normas, leyes e instituciones que velan por la protección del medio ambiente en Colombia y la Empresa Plantar Futuro cuenta con el conocimiento de dichas normas y leyes lo que les permite dar cumplimiento en dicho aspecto.

En cuanto a los factores socio-culturales se ven como una oportunidad en lo externo, debido a la alta aceptación de la sociedad a este tipo de iniciativas y a que la

empresa tiene una recordación favorable en el medio, lo que le facilitaría la apertura del mercado.

En los factores económicos se puede establecer que la empresa es independiente en este sentido, no obstante se puede ver afectada por la fluctuación de los factores económicos. A pesar de que existen otras empresas que prestan los mismos servicios y que la experiencia en el medio es baja, el impacto es de nivel medio, teniendo en cuenta que la calidad en el servicio aumenta el nivel de competitividad.

En cuanto a los factores tecnológicos y ambientales, relacionados con los avances tecnológicos, se puede decir que el impacto es alto y que para la empresa es una oportunidad, teniendo que en las actividades que realiza la empresa estos avances han sido positivos.

Los factores geográficos representan una amenaza debido a que las zonas en las que se desarrollan las actividades de la empresa son muy distantes y se constituyen en zonas de alto riesgo.

4. ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

A continuación se describen los resultados hallados luego de realizar el análisis de factores internos de la Empresa Plantar Futuro. La metodología que se utilizó para recopilar la información fue entrevista semi -estructurada que se aplicó al Gerente y algunos colaboradores de la Empresa. (Ver Anexo No. 1).

Se encuentran detalladas cada una de las capacidades: directiva y gerencial, de talento humano, competitividad, financiero y tecnológico, permiten conocer la situación actual de la Empresa en cada uno de estos aspectos. Como anexo adjuntaremos el modelo de la entrevista estructurada que se aplicó.

4.1 Capacidad Directiva y Gerencial

4.1.1 Imagen Institucional de la Empresa:

Actualmente la empresa Plantar Futuro se encuentra en la reformulación de su imagen corporativa, se sienten identificados con los colores que la conforman, sin embargo el logo no representa para el área directiva las proyecciones de la empresa en lo relacionado a la Investigación científica, apertura de mercados en el área forestal.

Vale la pena mencionar que la imagen corporativa para los grupos de interés (Colaboradores) no es representativa en la medida en que no se construyó con la participación de estos, sin embargo el nombre de la empresa Plantar Futuro representa en el mercado (Cliente Externo) una identificación clara con los servicios que presta en el área forestal.

4.1.2 Uso de planes estratégicos:

En la Empresa Plantar Futuro la planeación se realiza desde el equipo directivo de manera autocrática y lineal; igualmente se identifica que el equipo directivo mantiene una proyección clara a corto, mediano y largo plazo en los proyectos a realizar, al igual que para ellos son claros los objetivos y metas alcanzar, sin embargo no se evidencia la formulación de la estructura en procesos y procedimientos. Una de las estrategias utilizadas por la empresa para la formulación de algunos de sus proyectos, es el asesoramiento a través de la investigación de proyectos de intervención de empresas internacionales que han avanzado de manera significativa en dichos temas.

A corto plazo, la compañía proyecta especializarse en el sector forestal, basados en la política de certificación de incentivos, con lo que aportarían significativamente a un grupo de interés, la comunidad contribuyendo de igual manera a la conservación del medio ambiente y de esta manera ubicarse dentro de las empresas socialmente responsables.

A mediano plazo, la empresa se proyecta en prestar servicios integrales con bancos generadores de plasma.

A largo plazo, proyectan realizar innovación científica en el entorno macro económico, siendo pioneros en servicios forestales a nivel nacional con la implementación de políticas ambientales.

El gerente de la empresa junto con su equipo directivo reconocen la importancia de llevar a cabo la planeación estratégica y lo que ella representa para el alcanzar sus metas, sin embargo se identifica que los resultados obtenidos han sido producto de la iniciativa propia de sus directivos mas no producto de una planeación y dirección estratégica, condición que les ha limitado las posibilidades de ampliar el mercado y dar respuesta a la demanda de servicios prestados por la empresa.

Sin embargo los directivos de la entidad son consientes de la importancia de generar planeación estratégica que les posicione en el mercado y les de herramientas para incursionar en las áreas proyectadas.

4.1.3 Estructura organizacional:

La estructura organizacional con que cuenta la empresa está diseñada de manera lineal en la que hay un grupo base que está contratado por nomina de la empresa, el cual está conformado por el gerente, su esposa (quien maneja compras y contratación) la persona que maneja SISO (de gran relevancia para la compañía teniendo en cuenta que las actividades que desarrollan son de alto riesgo), dos ingenieros forestales, dos secretarias. El otro grupo de personas son subcontratados para funciones específicas, estos grupos rotan de acuerdo a la ejecución de los contratos.

Es válido a este respecto mencionar que aunque la empresa tiene un alto índice de sostenibilidad con los servicios que presta, se analiza la necesidad de reformular y fortalecer dicha estructura ya que el desarrollo de las actividades y decisiones están

centradas en el equipo directivo sin que se deleguen funciones tanto en el área administrativa como en áreas técnicas y operativas.

Por lo tanto, se requiere la conformación de una estructura basada en departamentos tanto del área de comunicaciones, proyectos, investigación que permitan dar respuesta efectiva a la demanda del mercado. Todas las actividades se realizan con el personal que se cuenta actualmente, esto genera recarga laboral del equipo directivo y en ocasiones perdidas por la falta de control en los recursos en la ejecución de los proyectos.

En cuanto al manual de funciones, de acuerdo a lo informado por la empresa, este se encuentra en construcción, se analiza que es una de las necesidades prioritarias de definir para la empresa, es decir definir las funciones de cada unos de los miembros del equipo.

Dentro de la empresa, es claro la falta de sistemas de control y medición del clima organizacional, en la entrevista con el gerente, se evidencia que el nivel de comunicaciones es bajo, teniendo en cuenta la dispersión de los equipos de trabajo lo que ha dificultado realizar actividades de integración y mejoramiento del clima organizacional, de igual manera se evidencia que esta debilidad ha dificultado el adecuado cumplimiento en las decisiones tomadas por las directivas de la empresa.

4.1.4 Normatividad:

La empresa cuenta con estatutos propios que direccionan el objeto de la compañía, el reglamento interno se encuentra en proceso de formulación.

Se debe tener en cuenta en la formulación del reglamento interno debe estar enmarcado en la normatividad nacional con respecto al objeto de trabajo de la empresa es decir lo relacionado con el manejo del medio ambiente.

4.1.5 Información:

En la actualidad no se cuenta con una base de datos consolidada de los clientes de la compañía, lo que se constituye en una necesidad para la empresa, el generar los perfiles de los clientes que contemplen una caracterización de los grupos de interés (cliente interno y externo) en cuanto a datos básicos de ubicación, áreas de trabajo, necesidades de servicio, entre otros.

4.1.6 Toma de decisiones

La toma de decisiones está centralizada en el gerente de la empresa y en ocasiones en el grupo directivo, lo cual ha generado un alto nivel de estrés laboral en la medida en que se evidencia bajo nivel frente a la delegación de funciones y por ende en la toma de decisiones se ve afectada.

4.1.7 Directivos:

Teniendo en cuenta que la empresa esta enmarcada en un nivel familiar, el gerente de Plantar Futuro y su esposa, conforman el equipo directivo, los dos cuentan con competencias que les facilitan la ejecución de sus labores en la empresa, entre las cuales se tienen: suficiente claridad sobre el objeto de trabajo de la empresa, pasión por lo que hacen, el deseo de trabajar con calidad en cada uno de los proyectos que

emprenden, al igual que un alto nivel de conocimiento y formación propia de las áreas administrativas, técnicas y financieras .

Dentro de la estructura organizacional, no se contempla una Junta Directiva, lo que dificulta el proceso de evaluación de la empresa desde otra mirada diferente a la propia de sus directivos.

El Ingeniero Fernando Baquero, quien es el gerente de la empresa, es Ingeniero Forestal, con amplia experiencia en el area forestal y manejo ambiental, además cuenta con perfil administrativo y empresarial. Comprometido con la conservación y el manejo adecuado del medio ambiente.

4.1.8 Logros:

Durante el tiempo de funcionamiento, la empresa Plantar Futuro se ha destacado en el sector forestal a nivel nacional, por la exclusividad y calidad frente a la prestación de sus servicios.

Cabe mencionar que la empresa ha logrado un alto nivel de sostenibilidad económica y financiera, lo que les ha permitido emprender nuevos proyectos e incursionar en nuevos sectores del ámbito ambiental y forestal.

La empresa ha logrado ubicar y posicionar a las mujeres vinculadas laboralmente a la empresa, en espacios que eran exclusivos para hombres.

Otro de los logros a destacar, ha sido el compromiso y ejecución de proyectos, enmarcados en la normatividad vigente relacionado con el manejo adecuado con Medio Ambiente.

4.2 Capacidad Competitiva

4.2.1 Competencia:

En cuanto a la competencia, hay empresas que brindan algunos de los servicios que ofrece la empresa Plantar Futuro y se pueden clasificar de la siguiente manera, de acuerdo al área de servicios en la que se han especializado:

- Área forestal: Semicol, Semillero, Flornagro
- Estabilización de taludes: Geomatrix, Sima

Existen otras empresas que por su mayor tamaño las cuales no son consideradas son competencia, teniendo que brindan sus servicios a mayor escala.

La diferencia con las demás empresas del sector esta cifrada en las técnicas de revegetalización de taludes que a pesar de ser de manera artesanal han dado mejores resultados, al igual que la gran preocupación en prestar servicios con alta calidad.

4.2.2 Clientes:

La empresa Plantar Futuro tiene como clientes directos a las empresas que contratan sus servicios. Además de las empresas contratistas de los proyectos desarrollados por la compañía también se encuentran como clientes indirectos otros grupos de interés, como las comunidades en las que se desarrollan los proyectos,

quienes ven mitigados los impactos que se generan en la construcción de obras civiles de interés general.

4.2.3 Ventaja Competitiva:

La ventaja competitiva de la empresa Plantar Futuro corresponde hoy día a la calidad con que desarrollan los proyectos, la innovación en las técnicas y el cumplimiento de los contratos lo que ha generado alto nivel de credibilidad en el sector agroforestal.

Las oportunidades de mejoramiento de la empresa están basadas en las proyecciones hacia la investigación científica para mejorar la tecnología implementada a la vanguardia de los países que han desarrollado mayores niveles de investigación.

4.2.4 Mercadeo:

La Empresa no cuenta con un plan de desarrollo de mercados que le permita ampliar los servicios prestados por la empresa, el reconocimiento de la compañía se ha dado a través de voz a voz que realiza su gerente en las empresas clientes y el mismo desarrollo de los proyectos.

La Empresa se encuentra en la construcción del portafolio de servicios, como herramienta para la presentación de los servicios prestados y ofrecidos.

4.3 Capacidad Del Talento Humano

4.3.1 Contratación:

La empresa cuenta con dos grupos de trabajo, uno de planta al cual se le brinda estabilidad en la contratación del grupo y un grupo de contratistas que dependen de

la ejecución de los proyectos contratados los cuales son contratados por prestación de servicios.

A dificultad en la contratación del recurso humano se evidencia en la especificidad de las funciones y el alto nivel de riesgo en las actividades operativas, por lo que se hace necesaria la formación al interior de la empresa en las actividades a realizar.

4.3.2 Competencias del personal:

El personal que labora en la empresa Plantar Futuro, debe contar con unas competencias específicas para el desarrollo de sus funciones, entre ellas está el manejo de situaciones de alto riesgo físico ya que la ejecución de algunas de las actividades se desarrolla en alturas, de igual manera las competencias se desarrollan en la empresa en el manejo de las técnicas y tecnologías específicas para la ejecución de los proyectos.

4.3.3. Experiencia laboral:

En el medio es de difícil consecución de personas con experiencia laboral requerida para desarrollar sus funciones dentro de la empresa, por lo que se ven avocados a formar la experiencia en el desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En este sentido se determina que es necesaria la formulación de un plan estructurado de inducción y capacitación inicial y permanente que facilite a los trabajadores las herramientas para la ejecución de los proyectos y minimice los riesgos laborales en la ejecución de los mismos.

4.3.4. Capacitación:

La capacitación se ha dado a través de la misma ejecución de las labores por lo que se hace necesario, estructurar un plan detallado de formación en las actividades específicas que desarrolla la empresa, las cuales son experticia propia de la empresa.

4.3.5. Estabilidad laboral:

Es común la rotación de los colaboradores especialmente en los puestos de trabajo operativo, esto se debe a que la ejecución de los proyectos tiene un alto nivel de exigibilidad y las actividades requieren de conocimientos y habilidades específicas en su desarrollo.

Sin embargo el grupo base de la empresa muestra un alto índice de estabilidad laboral.

4.3.6. Clima laboral:

La empresa no cuenta con mecanismos de medición de del clima laboral, se han generado espacios de reunión en la que se busca motivar incentivar al grupo de colaboradores las cuales se realizan con periodicidad anual

Teniendo en cuenta lo anterior, se hace necesario contar con un plan de medición de clima laboral para lograr identificar el nivel de la comunicación en los procesos y procedimientos, el nivel de satisfacción de los colaboradores, su sentido de pertenencia y sentires frente su labor en la empresa.

4.3.7. Evaluación del Desempeño:

El desempeño laboral de cada uno de los colaboradores se mide a través de los resultados que se den en la ejecución de los proyectos, se evidencia la necesidad de establecer un manual de desempeño laboral que permita a la empresa realizar un análisis de cuál ha sido el desempeño individual en cada una de las funciones asignadas y le permita desarrollar planes de mejora que contrarresten las falencias detectadas.

A los planes de mejoramientos que se logren establecer a partir de esta medición se debe realizar seguimiento y control para garantizar la efectividad de los mismos.

4.3.8. Beneficios:

A los colaboradores se les motiva desde la gerencia para incentivar el sentido de pertenencia por la empresa mediante bonificaciones en dinero y tempos de descanso, por los resultados obtenidos en la ejecución de los proyectos, se celebran algunas fechas especiales durante el año.

4.3.9. Remuneración salarial:

La remuneración salarial que reciben los colaboradores se encuentra en el promedio del mercado, no hay evidencia de un análisis de costos que se refleje en la mano de obra en los proyectos.

4.4. Capacidad Financiera

4.4.1 Fuentes de financiación:

La empresa cuenta con recursos propios y capital los cuales se han obtenido de la ejecución de los proyectos en ocasiones acuden a préstamos no bancarios, para la financiación de sus proyectos.

4.4.2 Capacidad de endeudamiento:

En la actualidad la empresa cuenta con un alto nivel en la capacidad de endeudamiento, aun así sus directivos no hacen uso de dicha capacidad, acudiendo a sus propias fuentes de financiación.

4.4.3 Nivel de liquidez:

La Empresa tiene un alto nivel de liquidez a corto y mediano plazo, lo que facilita un flujo de fondos adecuado para la ejecución de los proyectos que ejecutan, este alto nivel de liquidez obedece a los altos niveles de ganancia que le dan las contrataciones con las empresas clientes.

4.4.4 Rentabilidad:

En la mayoría de proyectos la rentabilidad es alta, en la experiencia de desarrollo de los proyectos, se han detectado pérdidas en algunos de ellos, esto, identifica al gerente, debido a un bajo control de los costos, por lo que se hace necesario el desarrollo de estrategias para de una estructura de costos que le permita a la empresa optimizar los recursos y establecer tarifas acordes al desarrollo de los proyectos.

4.5 Capacidad Tecnológica

4.5.1 Procesos:

La empresa se encuentra en proceso de identificación y caracterización de los procesos y procedimientos.

4.5.2 Herramientas tecnológicas de los colaboradores:

En el área administrativa de la Empresa, cada funcionario cuenta con un computador, con acceso a internet y herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades. Esto permite que los colaboradores hagan un mejor uso de tiempo y desarrollen sus actividades de una forma más productiva. Igualmente la Empresa cuenta con una red LAN (Red de área local), que les permite estar conectados durante su jornada laboral e interactuar entre ellos.

Además se cuenta con una página de intranet que les permite conocer la información relevante para el desarrollo de sus actividades, también cuentan con correo electrónico corporativo que les permite hacer uso exclusivo para trabajo relacionado con sus funciones diarias.

La pagina web de la Empresa, se encuentran en proceso de mejoramiento, se tiene contratado con una firma desarrolladora la puesta en marcha de esta, se espera que dentro poco tiempo sea posible consultarla y además sirva para la divulgación y comercialización de los servicios que presta la empresa.

4.5.3 Uso de las herramientas tecnológicas:

En la empresa no se cuenta con un plan de capacitación en el manejo de estas herramientas, ni de seguridad informática no es una prioridad para la empresa teniendo en cuenta que la mayoría de los funcionarios conocen el uso adecuado de estas herramientas.

4.5.4 Herramientas software:

La entidad no cuenta con aplicaciones específicas que le permitan realizar la administración de la información. El área de contabilidad utiliza el paquete contable llamado HELISA como apoyo a sus actividades.

4.6. EVALUACION DE LOS FACTORES INTERNOS

Después de realizar el análisis de los factores enunciados anteriormente, se presenta la respectiva evaluación en la Tabla No. 4, teniendo en cuenta, si es considerado como una fortaleza o debilidad y el nivel de impacto que representa:

Tabla N° 4. Evaluación de factores internos.

CALIFICACION	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA									
Imagen corporativa					1			1	
Planeación estratégica					1			1	
Estructura Organizacional				1			1		
Normatividad		1					1		
Información				1				1	
Toma de decisiones					1		1		
Directivos					1		1		
Logros	1						1		
COMPETITIVA									
Competencias		1					1		
Fortalezas	1						1		
Clientes		1						1	
Objetivos					1			1	
Usuarios						1		1	
Proyectos		1						1	
Calidad del servicio	1						1		
Mercadeo					1			1	
TALENTO HUMANO									
Contratación					1			1	
Competencias del personal		1					1		
Experiencia Laboral						1		1	
Capacitación					1		1		
Estabilidad					1			1	
Clima Organizacional				1			1		
Evaluación de desempeño				1				1	
Beneficios					1			1	
Remuneración salarial			1				1		
FINANCIERA									
Fuentes de financiación	1						1		
Capacidad de endeudamiento	1								1
Nivel de liquidez	1						1		
Rentabilidad	1						1		
Esquema de costos				1			1		
Comp. estados financieros	1						1		
TECNOLOGIA									
Procesos				1				1	
Herramientas tecno. funcionarios			1					1	
Uso de herramientas tecnologicas	1						1		
Herramientas de software					1			1	

Fuente: Autores.

Nota: En la tabla anterior, cuando se expresa (1) se referencia la valoración de la fortaleza o debilidad e impacto, indicando el nivel en que se encuentra, de no tener importancia se coloca (0)

5. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

La formulación propuesta del Plan Estratégico en este estudio para la Empresa Plantar Futuro, inicia con la formulación y reformulación de los principales elementos que la conforman: Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y las Metas proyectadas a corto, mediano y largo plazo.

De los hallazgos obtenidos a continuación se expresa la planeación estratégica propuesta, es importante resaltar que se hará propuesta de cambios en la misión y la visión ya que se considera, no reflejan totalmente el accionar de la empresa, por lo que se hace necesario complementar algunas estrategias y metas que la Empresa tiene actualmente.

Tabla No. 5 Propuesta Estratégica

Actual	Propuesta de valor
<p>Misión Somos una empresa que proporciona soluciones integrales y de calidad en ingeniería Forestal para la sostenibilidad del medio ambiente.</p>	<p>Misión Trabajamos para dar soluciones integrales y de calidad en ingeniería forestal, a empresas clientes, que favorezcan la sostenibilidad del medio ambiente.</p>
<p>Visión Ser una empresa líder en ingeniería forestal a nivel nacional e internacional, por brindar servicios de calidad a nuestros clientes de forma práctica y eficiente, teniendo en cuenta la responsabilidad social y humana</p>	<p>Visión Ser una empresa líder en soluciones integrales en ingeniería forestal a nivel nacional e internacional, brindando servicios de calidad a nuestros clientes de forma práctica y eficiente, aportando acciones para la sostenibilidad del medio ambiente, como una empresa socialmente responsable.</p>
<p>Objetivos Estratégicos: No se encuentran planteados</p>	<p>Objetivos Estratégicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr brindar servicios integrales y de alta calidad a las empresas clientes. • Prevenir situaciones de riesgo y

	<p>proteger a los colaboradores de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lograr la máxima eficiencia y efectividad en la ejecución de los recursos humanos y financieros. • Lograr una organización reconocida por las empresas clientes, por su calidad, que aprende y orientada a resultados.
<p>Metas a Corto, mediano y largo Plazo: No se encuentran formuladas</p>	<p>Metas a Corto Plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialización de los servicios en el sector forestal, • Implementación de políticas de certificación de incentivos • Trabajo con la comunidad • Contribuir a la conservación del medio ambiente • Ser una empresa socialmente responsable. <p>Metas a mediano plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestar servicios integrales con Bancos • Generadores de plasma. • Innovación tecnológica <p>Metas a largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación científica en el entorno macro económico, • Ser pioneros en servicios forestales a nivel nacional • Trabajar en la implementación de políticas ambientales.

Fuente: Autores.

5.1 MATRIZ DOFA

En la tabla No. 9, se expone la matriz DOFA que es el instrumento metodológico que nos sirve para identificar las acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. El instrumento aplicado también nos permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.

A continuación se proponen las estrategias que proceden del diagnóstico relacionadas con el cruce de las estrategias que afectan a la Empresa Plantar Futuro, cruzando las variables del análisis interno y externo:

Las estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias de la empresa, para construir una posición que permita la expansión de la empresa o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Las estrategias DO son estrategias de supervivencia en las que se buscan superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno en el que se desarrollan las actividades de la empresa.

Las estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno que afectan a la empresa, aprovechando sus fortalezas.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

Tabla No. 6 Matriz DOFA.

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Alta demanda de servicios	A1 Distancias Geográficas - dificultad en el acceso
	O2 Normatividad Medio ambiental	A2 Alto riesgo de accidentabilidad
	O3 Responsabilidad social de las empresas clientes	A3 Competencia: Empresas de mayor cobertura
	O4 Avance tecnológico	A4 Cambio en la normatividad
	O5 Amplitud en el mercado a nivel nacional	A5 Cambios de los indicadores económicos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Estabilidad financiera	F1-O5: La estabilidad financiera mejora las posibilidades de abrir nuevos mercados a nivel nacional	F1-A1-A2: La estabilidad financiera que tiene la empresa le permite superar las dificultades de acceso y establecer un programa de minimización del riesgo de accidentabilidad.
F2 Calidad en los servicios	F2-O4-O1: La calidad en los servicios facilita estar a la vanguardia de los avances tecnológicos y dar mayor respuesta a la demanda en los servicios	F2-A3: La calidad en los servicios que presta la empresa le facilita ser competitiva aun con empresas de mayor cobertura.
F3 Innovación tecnológica	F3-O5-O1: La innovación tecnológica permite a la empresa ampliar los mercados y dar respuesta a la demanda de los servicios	F3-A3: La innovación tecnológica le facilita ser competitivo en el mercado
F4 Claridad en proyecciones	F4-O3: La claridad en las proyecciones a corto, mediano y largo plazo, facilita dar respuesta a la responsabilidad social de las empresas clientes.	F4-A4: La claridad en las proyecciones le permite dar respuesta a los cambios en la normatividad y mantener la vigencia en sus servicios
F5 Reconocimiento en el medio	F5-O1-O5: El reconocimiento de la empresa en el medio le facilita ampliar los mercados y dar respuesta a la demanda de los mismos.	F5-A3: El reconocimiento con el que cuenta la empresa en el medio, le facilita competir con empresas de mayor cobertura.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Falta de planeación estratégica	O1-D1: La alta demanda en los servicios, impulsa a la empresa a establecer un plan estratégico que le permita dar respuesta a las necesidades.	A3-D1: El reconocer en las empresas de mayor cobertura competencias, permite a la empresa mejorar su planeación estratégica
D2 Falta de procesos y procedimientos	O4-D2: El avance tecnológico, facilita establecer procesos y procedimientos definidos en la empresa.	A2-D2: El reconocer el alto índice de accidentabilidad en la operatividad de las acciones, refuerza la necesidad de establecer proceso y procedimientos definidos.
D3 Dificultad en el manejo del clima organizacional	O3-D3: La responsabilidad social de las empresas clientes, facilita espacios de concertación, capacitación y de esta manera el mejoramiento del clima organizacional.	A1-D3: Las distancias geográficas y el difícil acceso refuerzan la necesidad de generar espacios de integración de los colaboradores de la empresa.
D4 Estructura organizacional débil	O5-D4: El deseo de ampliar los mercados, impulsa a la empresa a fortalecer la estructura organizacional.	A3-D4: El reconocer en las empresas de mayor cobertura competencias, permite a la empresa fortalecer su estructura organizacional
D5 Dificultad en la consecución de personal idóneo	O4-D5: El avance tecnológico, facilita espacios de formación del personal contratado por la empresa.	A4-D5: El cambio en la normatividad, refuerza espacios de formación en el personal

Fuente: Autores.

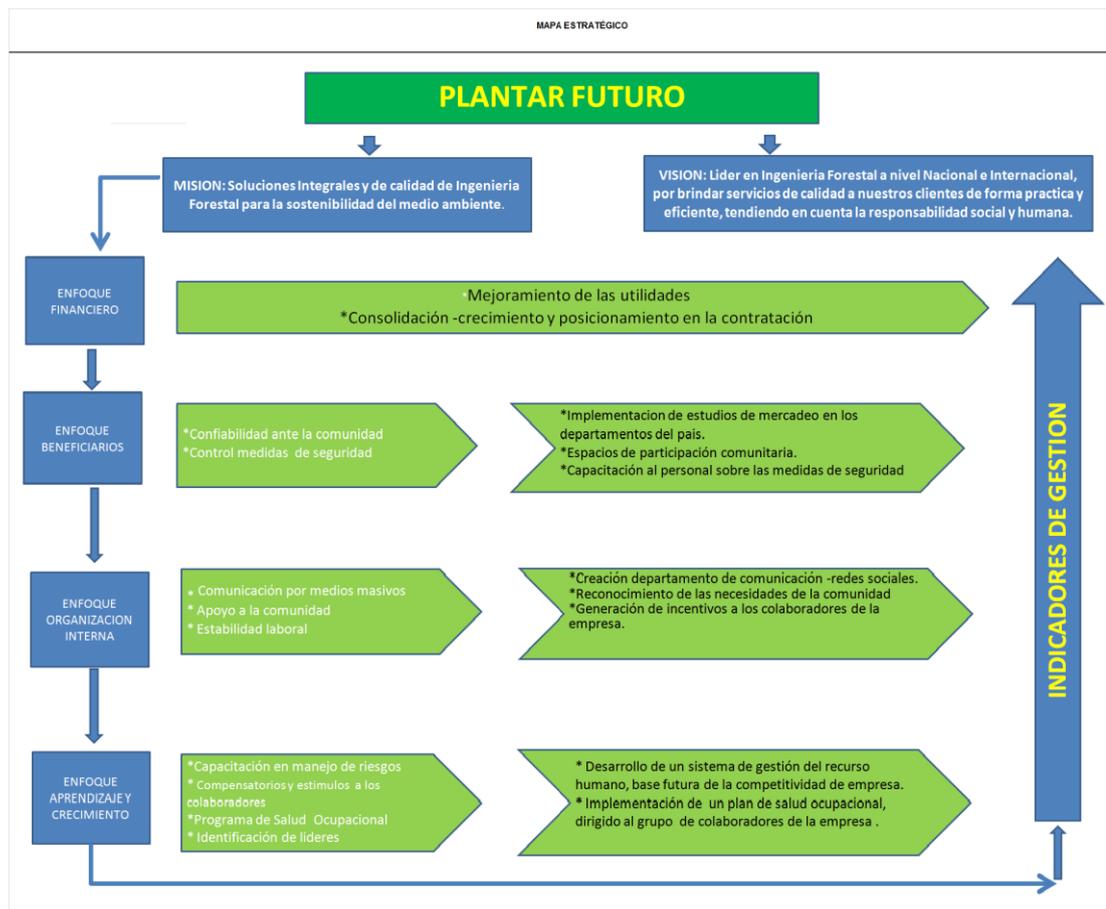
NOTA: Debe tenerse en cuenta que las variables que se incluyan en esta matriz debe ser numeradas de acuerdo a su ubicación (Ej.: F1, F2, D1, D2, O1, O2, A1, A2). Esto con el fin de señalar el cruce de las mismas en función de la estrategia (EJ: F1, O1).

5.2 MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico se diseña bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balance Scorecard dentro de la Fundación.

El mapa estratégico le proporciona a la Fundación, un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Veamos en la siguiente ilustración y con mayor detalle los elementos de cada una de las perspectivas, es importante resaltar que las estrategias planteadas, corresponden a una integración de estrategias propias de la fundación y las propias que proponemos los autores al proceso.

Figura N° 5 Mapa Estratégico.



Fuente: Los Autores

Nota: A continuación se expresan como están visualizadas las estrategias por parte de cada actor del proceso:

5.3 PLAN DE ACCION PROPUESTO

El Plan de Acción es un instrumento gerencial que articula los objetivos, metas, estrategias y programas de la Empresa, alineados con su misión y funciones, políticas, programas y proyectos. En este sentido, el Plan de Acción es una herramienta de gestión que permite a las diferentes áreas de la Empresa, orientar sus procesos, instrumentos y recursos (humanos, físicos, económicos e institucionales)

hacia el logro de objetivos y metas anuales. Igualmente, el Plan de Acción define indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones que sirven de guía para la toma de decisiones.

Para el plan de trabajo de cada proyecto, se requiere definir principalmente los siguientes ítems:

- **Actividades:** Indicar las actividades y tareas para la realización del proyecto.
- **Responsables:** Asignar responsables directos, que garanticen su cumplimiento.
- **Recursos:** Humanos, materiales y económicos que son necesarios para llevar a cabo las actividades y su seguimiento.
- **Tiempos de ejecución:** Definir un cronograma que garantice la secuencia de las actividades y su seguimiento.

Tabla No. 7 Formulación plan de acción

Actividades en la Planeación Estratégica	Responsables	Recursos	Tiempos de ejecución
Análisis del entorno: Interno y Externo	Directivas de la empresa, con apoyo externo	Humanos Financieros Asesoría externa	1 mes
Redefinición de Misión, Visión, Principios Corporativos, objetivos estratégicos.	Equipo directivo con asesoría externa	Humanos Financieros Asesoría externa	2 meses
Análisis Organizacional: Diseño de la estructura Organizacional, Formulación de manuales de procesos y procedimientos.	Equipo de la empresa con asesoría externa	Humanos Financieros Asesoría externa	6 meses
Fortalecimiento de Procesos Estratégicos	Equipo de la empresa	Humanos Financieros Asesoría externa	12 meses

Fuente: Las autoras

En la tabla No. 10, se plantea la formulación del plan de acción inicial para el alcance de los objetivos propuestos, en el análisis de la planeación estratégica; elaborar el plan de acción de la empresa Plantar futuro es de vital importancia ya que les permite planear las acciones, organizarse, proyectarse y prepararse para la expansión de la empresa.

En el análisis del entorno tanto interno como externo, se plantea la necesidad de generar actividades de sensibilización y concientización con el equipo directivo que les permita reconocer las debilidades y fortalezas, las amenazas y oportunidades que la empresa tiene para el mejoramiento continuo.

Ya después del proceso de sensibilización, la empresa debe trabajar en estrategias que les permitan replantear su misión, visión, principios y objetivos estratégicos, con ello se busca tener claridad de, en donde estamos y hacia donde vamos.

El análisis organizacional, parte de las debilidades identificadas en la empresa en concordancia con las fortalezas, es decir, se identifica que la empresa no cuenta con la formulación de manuales de procesos y procedimientos, cuenta con la fortaleza de la estabilidad financiera, la cual le permite invertir recursos para la contratación de apoyos externos en la formulación de dichos procesos y procedimientos.

El fortalecimiento de los procesos estratégicos es planteado como un proceso de mejoramiento continuo en el que se debe asignar funciones de seguimiento y fortalecimiento a un grupo de colaboradores para que la empresa mantenga y mejore de manera continua manteniéndose a la vanguardia de los avances en las actividades desarrolladas por la empresa.

A continuación se plantea en la tabla No. 11, las metas y los indicadores en cada una de las actividades planteadas en el plan de acción, desglosando las actividades específicas a realizar por la empresa.

Tabla No. 8 Formulación Metas e indicadores

Actividades	Subactividades	Meta	Indicador
Análisis del entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad de sensibilización - Análisis de la matriz DOFA - Análisis de los factores internos y externos 	<p>Contar con el apoyo de los directivos en el proceso</p> <p>Reconocer e identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.</p> <p>Que los directivos y colaboradores reconozcan las afectaciones del entorno interno y externo en la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Numero de actas de encuentros realizados - Documentos generados - Aportes de los directivos
Redefinición de Misión, Visión, Principios Corporativos, objetivos estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> - Actividad de análisis - Actividades de propuestas de mejoramiento 	Contar con una propuesta ajustada a la misión, visión, principios y objetivos estratégicos	Documento propuesto para el ajuste de la misión visión principios y objetivos estratégicos
Análisis Organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de la estructura organizacional - Formulación de manuales de procesos y procedimientos 	<p>Contar con una estructura organizacional ajustada las necesidades de la empresa.</p> <p>Contar con los procesos y procedimientos como guía de la ejecución de las actividades de la empresa</p>	Documento que contemple la nueva estructura organizacional, los manuales de procesos y procedimientos
Fortalecimiento de Procesos Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades de seguimiento y mejoramiento continuo - Reformulación de procesos y procedimientos 	Contar con un proceso continuo de mejoramiento	Cronograma de reuniones y actividades Numero de actas de reuniones

Fuente: Las autores

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- La entrevista realizada al Gerente de la empresa Plantar Futuro fue insumo clave para la definición de la propuesta y para la formulación del direccionamiento estratégico.
- Tanto el direccionamiento estratégico como los objetivos estratégicos definidos para la empresa Plantar Futuro obedecen a la realidad actual, a su entorno y al deseo de sus dueños, siendo esto clave para el éxito de su puesta en marcha y su logro.
- Se evidencia que Plantar Futuro tiene las condiciones para generar el crecimiento de soluciones integrales y de calidad en ingeniería Forestal para de la sostenibilidad del medio ambiente, gracias al auge del sector forestal el cual tiene grandes expectativas a nivel mundial por el fortalecimiento de sensibilización al cuidado por el medio ambiente.
- Plantar Futuro tiene claro que dentro de su factor financiero es alto el nivel de liquidez ya que obedece a los altos niveles de ganancia que le dan las contrataciones con las empresas clientes.
- El posicionamiento de la imagen corporativa de Plantar Futuro en el mercado obedece a la certificación y confianza de los clientes, que la acreditan como una empresa con experiencia y talento en la ejecución de proyectos forestales.

- En el análisis de los factores externos tiene gran peso los factores tecnológicos y ambientales, debido al tema de la responsabilidad social que ejerce Plantar Futuro en relación al medio ambiente y la relevancia que ha tenido para la empresa en lo relacionado a los avances tecnológicos y de investigación que han realizado.
- El compromiso gerencial se vio reflejado durante la elaboración del proyecto integrador, caracterizado por la colaboración y participación. La dirección de la empresa fue un elemento esencial para el desarrollo del proyecto mediante la promoción de espacios de participación con el personal, la revisión de la documentación y la generación de aportes a este.
- En las entrevistas realizadas a la directora de recursos humanos / salud ocupacional y personal de área se observa que las personas que trabajan allí, tienen gran sentido de pertenencia y compromiso en la generación de nuevas ideas que contribuyan a la proyección de la organización y el mejoramiento de sus procesos.
- De acuerdo a la entrevista realizada al gerente de la empresa Plantar Futuro y junto con su equipo directivo reconocen la importancia de llevar a cabo la planeación estratégica y lo que ella representa para el alcanzar sus metas, ya que hasta la fecha los resultados obtenidos han sido producto de la iniciativa propia de sus directivos mas no producto de una planeación y dirección estratégica, condición que les ha limitado las posibilidades de ampliar el mercado y dar respuesta a la demanda de servicios prestados por la empresa. Sin embargo los directivos de la entidad son consientes de la importancia de generar planeación estratégica que les posicione en el mercado y les de herramientas para incursionar en las áreas proyectadas.

6.2. RECOMENDACIONES

- Que la empresa Plantar Futuro tenga en cuenta los aportes realizados desde este proyecto integrador a la formulación del plan estratégico.
- Conformar un comité Gerencial para la revisión de los aportes dados desde este proyecto de formulación del plan estratégico al plan estratégico de la empresa Plantar Futuro.
- Establecer revisiones periódicas al Plan estratégico de la empresa Plantar Futuro con el fin de realizar los ajustes pertinentes a corto plazo.
- A corto plazo elaborar la imagen corporativa que los identifique con la investigación científica y apertura de mercados en el área forestal.
- Cumplir con lo propuesto a corto plazo, que la compañía proyecta especializarse en el sector forestal, basados en la política de certificación de incentivos, con lo que aportaría significativamente a un grupo de interés, la comunidad contribuyendo de igual manera a la conservación del medio ambiente y de esta manera ubicarse dentro de las empresas socialmente responsables.
- Teniendo en cuenta la falencia identificada por parte del Gerente de la empresa Plantar Futuro de no contar con la planeación estratégica, tome en cuenta los aportes realizados desde este proyecto para realizar la planeación estratégica de la empresa.

ANEXO 1
MODELO DE ENTREVISTA ESTRUCTURADA
PLANTAR FUTURO

En la presente entrevista diagnóstica estructurada, conoceremos las variables relevantes del ambiente de la Compañía, así como las variables correspondientes al entorno de la misma.

Las variables, así como las ponderaciones de sus atributos, aparecen en los cuadros resumen y se ampliarán con preguntas específicas para conocer la percepción de la Compañía:

CAPACIDAD DIRECTIVA Y GERENCIAL ORGANIZACIÓN

Respuestas tomadas de entrevista personal con el Ingeniero Fernando Baquero, Gerente de la Empresa Plantar Futuro:

1. Considera que la imagen corporativa representa la misión de la Compañía?

No, estamos en un proceso de reformulación de la imagen corporativa, aunque los colores utilizados fueron escogidos de acuerdo a las actividades que desarrollamos, están relacionados con la naturaleza.

2. Existe aceptación entre los colaboradores, beneficiarios y público en general de la imagen corporativa o por el contrario creen que se debería mejorar?

Si nuestra imagen ha mejorado, actualmente hay una aceptación y reconocimiento de la empresa entre nuestros clientes y la comunidad.

3. Considera que la imagen corporativa es de fácil recordación para los diferentes grupos de interés?

Si, son colores vivos, estamos trabajando para mejorarla.

4. ¿Qué entiende por planeación estratégica?

Son actividades que se desarrollan de manera organizada al interior de una empresa para saber para donde se va.

5. ¿Considera que la planeación estratégica es o no importante dentro de la Compañía?

Sí, claro, es necesario organizarse para llegar a mejorar los proyectos que se realizan.

6. Se han realizado con anterioridad planes estratégicos que permitan a la Compañía adelantar acciones para el logro de sus metas? Si x_ No _ Por qué la pretensión es que seamos una empresa consolidada tenemos muchos proyectos y propuestas a la que no hemos logrado dar respuesta porque no estamos organizados.

7. De qué forma realiza la planeación dentro de la Compañía?.

Inicialmente iniciamos de manera informal, nos reuníamos especialmente para desarrollar la ejecución de los proyectos, definir presupuesto y contratación de personal.

Ya después solicitamos el apoyo de la cámara de comercio para que nos ayudaran en la formulación.

8. Cómo visualiza a la Compañía en un periodo de corto plazo (2 años), mediano plazo(5 años) y largo plazo(10 años) 5 años?.

Yo tengo claridad de las proyecciones, especialmente a corto y mediano plazo:

A corto plazo: especializarnos más en el sector forestal, basados en la política de certificación de incentivos, con la que entregaríamos arboles a las personas que deseen hacer reforestación en Colombia especialmente en la zona de la Orinoquia.

A mediano plazo: nos proyectamos prestando servicios integrales con bancos generadores de plasma.

A largo plazo: queremos hacer innovación científica en el entorno macro económica, ser pioneros en servicios forestales a nivel nacional con la implementación de políticas ambientales.

9. Considera que la Compañía se encuentra preparada para asumir los retos y necesidades en actuales y del futuro?.

No. nos estamos preparando, estamos estudiando especializaciones que nos den herramientas para la administración financiera y presentación de proyectos, es necesario fortalecer el recurso humano.

10. El grupo de colaboradores tiene claro cuál es la visión y misión de la Compañía, y se interesan en ayudar para que estas se conviertan en realidad?

No, en realidad creo que los únicos que tenemos claro para donde vamos somos nosotros (se refiere a los directivos).

11. Cree que la visión actual juega un papel importante para el éxito de la Compañía?. Si_x_ No__ De qué forma?. Para los directivos si ya que nos permite prepararnos para alcanzar las metas.

12. La visión se ha logrado integrar en cada una de las actividades propias de la Compañía?. Si_x_ No__ De qué forma?. Básicamente en que hacemos las cosas con calidad, eso es lo más importante para nosotros, que lo que hagamos lo hagamos con calidad.

13. La estructura organizacional de la Compañía le permite adaptarse a las cambiantes situaciones internas y externas que le permitan el desarrollo normal de sus actividades?. Si __ No_x_ Por qué?, nos hace falta fortalecer nuestro recurso humano De qué forma?. En muchas ocasiones no logramos dar respuesta a la demanda de nuestros clientes y se quedan muchas de ellas sin propuestas.

14. ¿Cuáles son las modalidades de contratos con las que prestan sus servicios los colaboradores a la Compañía?

Hay un grupo base que está contratado por nomina de la empresa, está conformado por el gerente, su esposa (quien maneja compras y contratación) la persona que maneja SISO (de gran relevancia para la compañía teniendo en cuenta que las actividades que desarrollan son de alto riesgo), dos ingenieros forestales, dos secretarias.

El otro grupo de personas son subcontratados para funciones específicas.

15. Existe subcontratación para las actividades que se desarrollan dentro de la Compañía?

Si en la ejecución de los proyectos se realiza subcontratación.

16. Cómo es la interrelación de cada una de las áreas de la Compañía?.

Inicialmente cada una de las áreas, trabajaba de manera independiente, en la actualidad se está buscando el trabajo relacionado entre áreas, a través de reuniones.

17. Existen puntos neurálgicos dentro de la estructura de la Compañía que dificulten el desarrollo normal de sus actividades?. Si x No Cuáles?, Por qué?. Especialmente en el área administrativa ya que no se da una adecuada racionalización de gastos lo que ha llevado a que en ocasiones los proyectos generen pérdidas. Se está realizando reorganización lo que ha generado malestar en los empleados.

18. Se han realizado mediciones del clima organizacional dentro de la Compañía?. No

19. De qué forma se da la comunicación entre las diferentes áreas de Compañía?.
- Es un poco complicado debido a que el personal de base se encuentra distribuido

en los diferentes proyectos en diferentes áreas geográficas, se han generado espacios para reuniones que han dado buenos resultados.

20. Se cuenta con los medios necesarios para que se lleve a cabo la comunicación de forma eficiente?.

Se cuenta con teléfono celular e internet que facilita la comunicación.

21. La estructura actual de la Compañía le permite realizar el desarrollo normal de sus actividades?. Si pienso que con los que estamos podemos desarrollar las actividades propias de la empresa.

22. Se han podido identificar áreas críticas dentro de la estructura organizacional de la Compañía? Si la administrativa que se encuentra en reformulación.

23. Existe manual de funciones dentro de la Compañía y es conocido por los colaboradores ?. No, actualmente se encuentra en desarrollo, es una necesidad actual, definir las funciones de cada uno de los colaboradores.

24. Se desarrollan reuniones grupales donde se tratan temas importantes para la Compañía?. Si aunque es complicado teniendo en cuenta las distancias en que desarrollan las actividades cada uno de los miembros del equipo.

25. Existen normas o estatutos propios de la Compañía?

Si, se encuentra definidos los estatutos, se está formulando el manual de reglamento interno de la compañía.

26. Existen en la actualidad otras instituciones que ofrezcan el mismo o similar programa en la ciudad de Bogotá y a nivel país?. Sí, hay empresas que brindan algunos de los servicios que ofrece la empresa y se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Área forestal: Semicol, Semillero, Flornagro
- Estabilización de taludes: Geomatrix, Sima

Existen otras empresas que por su mayor tamaño no consideran son competencia.

27. En qué se diferencia la Compañía de las demás.

En la técnica de revegetalización de taludes que a pesar de ser de manera artesanal han dado mejores resultados.

28.Cuál consideran que es la ventaja competitiva de la Compañía?.

La calidad en los servicios prestados.

29. Cuáles son las debilidades de la Compañía con respecto a las demás que desarrollan el mismo programa?.

La mayoría de entidades tienen mayor experiencia y posicionamiento en el mercado, al igual que la industrialización, maquinaria y mayor capacidad logística.

30. Existen otras instituciones u organismos que puedan llegar a ser competencia en la prestación del programa?.

Si, son empresas que son de mayor tamaño y prestan servicios a mayor escala.

31. Se tienen bases de datos donde se encuentra la información de cada uno de los clientes que han sido atendidos por la Compañía?.

Se cuenta con información y ubicación pero no se ha sistematizar.

32. Se monitorean las demás instituciones que existen con el mismo programa de tal forma que se pueda extraer de ellas experiencias exitosas y ser aplicadas en la Compañía?.

Se tiene la expectativa y se observa modelamiento de empresas extranjeras (Brasileras)

33. ¿Qué tipo de herramientas o información se tiene en cuenta para tomar decisiones dentro de la Compañía?

Las decisiones de la compañía son tomadas de manera directiva, por la alta gerencia de la compañía.

34. Cuáles son las competencias con las que debe contar el director y el grupo de directivos de la Compañía?.

Organización y exigencia.

35. Quienes componen la junta directiva, que tipo de actividades realizan y cuál es su formación?.

La junta directiva es la misma alta gerencia de la empresa.

36.Cuál es el estilo gerencial de su director?.

El estilo gerencial es vertical, autocrático.

37. Considera que se cuenta con las capacidades directivas y de liderazgo para dirigir la Compañía?.

En cuanto a la organización, conocimiento y toma de decisiones.

38. Existen planes de capacitación para los colaboradores que les brinden las herramientas necesarias para el desarrollo de sus actividades?.

No

39. De donde provienen los recursos de la Compañía?.

Recurso propios y de la ejecución de los contratos que realiza la compañía.

40. Cómo se realiza la búsqueda de recursos?.

Mediante la vinculación de clientes que contraten sus servicios.

41. Quien se encarga de dicha búsqueda?

El mismo gerente de la empresa.

42. Cómo considera que ha sido conseguir recursos para la Compañía?

Es una tarea desgastante, teniendo en cuenta que se cumplen varias funciones al tiempo.

43. Cómo es la comunicación y control gerencial que tiene la Compañía?.

Comunicación parcial, control gerencial centralizada.

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

1. Con qué tipo de experiencia laboral deben contar los colaboradores que hacen parte el equipo de trabajo de la Compañía?

Los perfiles son muy específicos por lo que la compañía realiza formación de las personas vinculadas a través de la misma ejecución de las actividades.

2. Existen algún tipo de competencia específica con la que deban contar?

Manejo de alturas

3. Es fácil encontrar en el mercado laboral profesionales que cuenten con la experiencia necesaria para trabajar con la Compañía?

No, por lo que se forman al interior de la empresa.

4. En la actualidad los colaboradores cuentan con el nivel académico requerido?

Si_x_ No__ Por qué?. Es necesario contratar con conocimientos básicos

5. Existen planes de capacitación que les permitan a los colaboradores adquirir las competencias necesarias para el desarrollo de sus actividades?

No, se forman en la ejecución de las actividades.

6. Es común la rotación del personal en los puestos de trabajo dentro de la Compañía?. Si_x_ No Por qué? El equipo de trabajo depende del desarrollo de los proyectos.

7. La Compañía brinda estabilidad laboral a sus colaboradores?.

Al grupo base de la empresa

8. Considera que los colaboradores dedican el tiempo requerido al desarrollo de sus actividades?. Si_x_ No__ Por qué? Es necesario para el cumplimiento de los contratos,

9. Considera que los empleados tienen sentido de pertenencia por la Compañía?

Si, especialmente el grupo base de la empresa.

10. De qué forma se motiva desde la dirección de la Compañía el sentido de pertenencia a sus colaboradores?

Incentivos económicos y de tiempo de descanso.

11. Existe reconocimiento a los colaboradores, por los logros o metas obtenidas en la Compañía?.

Si representados en incentivos económicos y días de descanso

12. La remuneración que se reciben los colaboradores se encuentra por debajo o por encima de la media del mercado? Se encuentra en el promedio del mercado

13. Los colaboradores se encuentran conformes con la remuneración económica recibida por el cumplimiento de su labor?

14. Cómo considera el clima el laboral de la Compañía?

El gerente evidencia un clima organizacional deficiente teniendo dificultades en la comunicación entre los miembros de la compañía.

15. Los colaboradores se sienten a gusto con el clima laboral?

No

16. De qué forma se mide el clima laboral dentro de la Compañía?

No hay medición directa

17. Cuál es el grado de confiabilidad hacia los colaboradores de la Compañía?

Alto grado con el grupo base, baja confiabilidad hacia el grupo que no es de base,

18. De qué forma se mide el desempeño de cada uno de los colaboradores?

No hay formalidad en dicha medición.

19. Se realizan reuniones que permita retroalimentación a los colaboradores de los temas importantes de la Compañía?

Eventuales

CAPACIDAD COMPETITIVA

1. Quien es el cliente de la Compañía?

Los clientes de la compañía son las entidades que trabajan en afectaciones al medio ambiente:

Coviandes, aguas de Bogotá, concesión sabana de occidente, Geosocial, Proactiva Doña Juana, Geofundaciones, Universidad Distrital, ACIF, Conambientes.

2. Cuál es el objetivo de atender este tipo de población?.

Resarcir el daño al medio ambiente.

3. Qué tipo de población es atendida por la Compañía?.

Indirectamente las poblaciones circundantes a las obras.

4. Cuáles son los servicios que ofrece la Compañía?

Ingeniería civil forestal: Estabilización y revegetalización de taludes, compensaciones forestales, reforestaciones, producción de materiales para reforestaciones, poda de árboles, tala de árboles, asesoría técnica.

Servicios forestales: Trámites del SIF, Servicios de investigación y desarrollo, comercialización, ambientales y agroforestales.

5. Los clientes de la Compañía, evalúan la calidad del servicio que se les ofrece?

Si pero no formalmente.

6. La dirección considera que cuenta con una variedad del servicio que se ofrece o considera que le falta desarrollar nuevos servicios?.

La proyección es especificar aun mas los servicios e incursionar en servicios de investigación científica.

7. Qué herramienta o medios utiliza la Compañía para realizar la promoción de los servicios que ofrece?

Pagina Web, contactos interinstitucionales, voz a voz.

8. Existe una gestión comercial acorde a las necesidades del mercado, que permita el cubrimiento del potencial de beneficiarios que puede atender la Compañía?

La demanda es más alta que el potencial de servicio de la empresa, regularmente no es posible atender todas las solicitudes de servicios que requieren a la empresa.

9. La Compañía se encuentra ubicada en un sitio acorde y estratégico para prestar los servicios que ofrece?

Hace presencia en los sitios de influencia para lo cual es contratada y sus oficinas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá.

10. La Compañía realiza inversiones en investigación y desarrollo de nuevos productos o programas?

Se encuentran en proceso de invertir en proyectos de investigación científica para lo cual proyectan visitar empresas en Brasil para aprender de sus experiencias.

11. La Compañía cuenta con un portafolio de servicios que permita realizar gestiones comerciales pertinentes?

Si, el cual está siendo fortalecido.

12. Se ha realizado mediciones que permitan conocer la satisfacción de los clientes?

No.

CAPACIDAD FINANCIERA

1. La Compañía cuenta con facilidad con fuentes de capital o financiamiento, cuando lo requiera?

Si cuenta con recursos propios, capital y posibilidades de préstamos no bancarios, para iniciar sus proyectos.

2. Actualmente, cuáles son las fuentes de financiación y sostenimiento de la Compañía?

Recursos propios, préstamos no bancarios.

3.Cuál es el uso que se le dan a estos recursos dentro de la Compañía?.

Inversión en los proyectos, gastos administrativos y operativos.

4. A la fecha, en qué nivel de capacidad de endeudamiento se encuentra la Compañía?

La compañía no considera la posibilidad de endeudamiento con entidades financieras.

5. La Compañía considera que tiene un nivel de endeudamiento óptimo para el desarrollo sostenible de la misma?

Si, aunque no lo consideran actualmente.

6. Cómo se encuentra el nivel de liquidez de la Compañía, y es considerado ese nivel de liquidez acorde a las expectativas que se tienen?

Si, es bueno, ha superado las expectativas de la compañía.

7. La rentabilidad que presenta la Compañía, se ajuste a las proyecciones o expectativas de la Alta dirección?

En la mayoría de los proyectos son rentables excepto algunos en que se han generado más gastos que ingresos, pero ha sido por falta de control en los mismos.

8. Para el desarrollo de los programas que se ofrece, el esquema de costos se considera competitivo o eficiente?.

Se encuentran en proceso de generar control sobre el esquema de costos.

9. Cuál es el comportamiento de los estados financieros de los últimos años en cuanto a crecimiento o utilidad?

En incremento contante lo que les ha permitido generar liquidez y solidez en la empresa.

10. La situación financiera de la Compañía, permite que sea económicamente sostenible?

Si, actualmente sí.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA

1. La Compañía se encuentra estructurada por área o unidades de trabajo?

Si, se encuentran en fortalecimiento y reestructuración.

2. Se encuentran identificados y caracterizados los procesos organizacionales de la Compañía?

No, están en proceso de identificarlos y caracterizar los procesos.

3. La Compañía debe cumplir un proceso de validación por algún organismos externo? Ej.: proceso de acreditación o certificación

Si, entes de control externos

4. Cada uno de los funcionarios cuenta con su computador y herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus actividades?.

Si

5. Se cuenta con acceso de Internet?.

Si

6. La Compañía cuenta con red LAN (Red de área local)?.

Si

7. Se cuenta con personal encargado de soporte y mantenimiento de los equipos y herramientas informáticas?

No

8. La Compañía cuenta con página en Internet?. Si_x No Por qué?. Porque es una forma de visibilización y comercialización de los servicios de la empresa.

9. Quien es el encargado de administrar la página?

Empresa contratada

10. La Compañía cuenta con intranet?.

Si

11. Se capacita a los colaboradores acerca del uso de las herramientas informáticas?.

No

12. Se capacita a los colaboradores acerca de la seguridad informática y de la responsabilidad de salvaguardar la información?.

No

13. La Compañía cuenta con aplicaciones específicas que le permitan realizar administración de la información?.

No.

14. El área de contabilidad utiliza paquetes contables como apoyo a sus actividades?

No.

15. En este momento se están trabajando en la creación de nuevos proyectos y servicios con componente tecnológico que permitan ofrece mejores servicios a los clientes?.

Si.

BIBLIOGRAFIA

ARDILA ACOSTA, Jorge Enrique. Cámara de Comercio de Bogotá, Planeación y Gestión Estratégica Formulación -Formación personalizada Tutor. Enero de 2010.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión. 3R Editores Bogotá, D.C., Julio 2012.

_____ Índices de Gestión. 3R Editores: Bogotá D.C., Julio 2012.

PORTER, Michael E, Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la compañía. Compañía Editorial Continental de C.V: México, 1980.

EMPRESA PLANTAR FUTURO, Consultado el 17 de Octubre de 2012. Disponible en <http://www.plantarfuturo.co/sobre-nosotros/>.