

Planeación Estratégica Para la Empresa Pensamiento Lateral en la ciudad de Bogotá D.C.

Presentado por

Álvaro Mahecha Valero

Presentado a

Manuel de Jesús Ahumada Rodríguez

Magister en Docencia e Investigación Universitaria

Universidad La Gran Colombia

Facultad de Posgrados y Formación Continuada

Especialización en Gerencia

Bogotá, D.C., Colombia

2015

Resumen

La Empresa Pensamiento Lateral registrada en la ciudad de Bogotá que presenta como actividad principal “la educación informal para el trabajo y el desarrollo humano al sector solidario y a la comunidad en general.” conforme a la ley 1064 de 2006”, manifiesta la carencia de bases suficientes para ingresar al mercado, atribuyendo su inactividad a la ausencia de una estructura organizacional definida, solamente se tiene claridad en la intención de prestar un tipo de servicio. Se identifica que las motivaciones para lograr su fundación tienen inmersas oportunidades y fortalezas pero se tendrán que plasmar, ordenar y aclarar para minimizar sus amenazas y transformar sus debilidades. Definiendo la misión y la visión de la empresa le damos un rumbo. Como también la elaboración de la matriz DOFA nos permite detectar los puntos a aprovechar, fortalecer, disminuir y utilizar; que se tomaran como base para que la organización diseñe las estrategias que garanticen la obtención y consecución de los contratos, para la prestación de sus servicios y el éxito de su operación, como una gimnasia financiera adecuada para que permanezca en el tiempo.

Palabras clave: Estructura, organizacional, misión, visión, DOFA, investigación y mercado.

Abstract

The company Pensamiento Lateral registered in Bogota, it has as principal activity "informal education to the solidarity sector and the community in general." The company says that the lack of foundations for entering at market is the cause of its inactivity. They want offer a service type, but the company have not a organizational structure. we identify the motivations for its foundation, that are the opportunities and strengths, we invited you to see them in the next pages. We propose a mission, vision and corporate values obtained in addition to the strategies of the DOFA matrix, with these we ensure that Pensamiento Lateral get to be a successful Company.

Keywords: Structure, organization, mission, vision, DOFA, research y market.

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Bogotá, D.C., octubre de 2015

Dedicatoria

A mis padres

Rosa Isabel Valero

José Misael Mahecha Piramanrique

Agradecimientos

Mis más profundos agradecimientos a la
Facultad de Postgrados y Formación Continuada de la
Universidad La Gran Colombia

Tabla de Contenido

Contenido

1. Definición y Organización De La Empresa Pensamiento Lateral.....	12
2. Planteamiento del Problema de Investigación	13
2.1. Enunciado del Problema	13
2.2. Formulación del Problema	13
2.3. Pronostico	14
3. Justificación	15
3.1 Justificación Práctica	15
4. Objetivos de la Investigación	16
4.1 Objetivo General.....	16
4.2 Objetivos Específicos.....	16
5. Marco de Referencia de la Investigación	17
5.1 Marco Teórico.....	17
5.2 Marco Histórico	18
5.3. Marco Legal	19
6. Diseño Metodológico	21
6.1. Tipo de Estudio	21
6.2. Hipótesis de la Investigación.....	21

6.3. Diseño de la Investigación	21
6.4. Definición de Técnicas de Recolección y Registro	21
6.5. Población	22
6.6. Muestra.....	22
6.7. Diseño de la encuesta	22
7. Capítulo I	26
7.1. Matriz DOFA	26
7.2. Elaboración de la Matriz DOFA	27
8. Capitulo II.....	29
8.2. Elaborar Las Declaraciones De Visión Y Misión	30
8.3. Realizar la Auditoria Externa:	30
8.4. Realizar la Auditoria Interna	32
8.5. Establecer Objetivos a Largo Plazo	32
8.6. Generar Evaluar y Seleccionar Estrategias	33
8.7. Implementar Estrategias, Temas de Administración.....	33
8.8. Implementar Estrategias, Temas de Marketing, Finanzas, Contabilidad, I&D y Sistemas de Información de la Gerencia	34
8.8. 1. Marketing:	34
8.8. 2. Finanzas y Contabilidad:	34
8.8.3. Investigación & Desarrollo:	34

8.8.4. Sistemas de Información de la Gerencia:	34
9. Capitulo III	35
9.1. Modelo de Planeación Estratégica	35
9.2. Crear la Misión, Visión y Valores de la Empresa.....	36
9.2.1. Misión.....	37
9.2.2. Visión.....	37
9.3. Auditoria Externa.....	37
9.3.1. Fuerza Económica:	37
9.3.2. Fuerzas Socioculturales	41
9.4. Auditoria Interna, la Estructura Organizacional.....	43
9.5. Objetivos a Largo Plazo	44
9.6. Elección de las estrategias	45
10. Conclusiones	46
11. Bibliografía	47
12. Webgrafia.....	48

Índice de Graficas y Tablas

Figura 1: Matriz DOFA.....	27, 28
Figura 2: Modelo de Planeación Estratégica.....	29
Figura 3: Modelo de Planeación Estratégica.....	35
Figura 4: Grafica, tasa de crecimiento PIB real.....	38
Figura 5: Grafica, PIB anual por ramas de actividad.....	39
Figura 6: Grafica, Tasa de desempleo.....	40
Figura 7: Grafica, IPC variaciones porcentuales.....	41

Introducción

El presente trabajo busca concientizar a los asociados de la empresa pensamiento lateral, de las implicaciones que tiene la creación de esta, y lo que esto conlleva en materia de recursos como: El tiempo, el capital humano, el monetario, el físico e intelectual. La concatenación coordinada que debe darse entre cada uno de ellos y de manera simultánea, para orientar la entidad por el rumbo que debe estar claro en su misión y su visión. Esta misión y visión se hará en conjunto con los asociados quienes deben transmitir la capacidad que tienen en materia de los recursos antes mencionados y el tamaño futuro como imaginan su empresa. Hacer entonces un plan que satisfaga las necesidades que en este momento tiene la empresa para poder continuar con su proceso administrativo. Como resultado de este trabajo quedaran unos entregables como son: misión, visión, matriz DOFA, organigrama, flujos proyectados de caja, manuales de funciones y procedimientos.

1. Definición y Organización De La Empresa Pensamiento Lateral

Línea de Investigación

Desarrollo económico y calidad de vida.

Objetivo de la Línea de Investigación

Para Pensamiento Lateral el desarrollo económico y la calidad de vida son el enfoque de sus actividades en la comunidad, por lo cual resulta imprescindible ahondar en este tema tomando como base la investigación y vinculando la Planeación Estratégica como su eje temático, con el objetivo de plantear un proceso estratégico ideal para esta compañía que le permita iniciar sus actividades.

2. Planteamiento del Problema de Investigación

2.1. Enunciado del Problema

La problemática principal que tienen las empresas a través del tiempo son originadas en la primera etapa del proceso administrativo: La planeación, bien sea porque no se hizo o porque se planeó mal. Se gastan muchas energías, recursos como tiempo o dinero tratando de organizarla y cuando se hacen los diagnósticos en la mayoría de casos se puede evidenciar que el problema fue iniciar la ejecución sin tener claro el proceso administrativo que se debe surtir.

Pensamiento lateral como empresa solamente está constituida y quiere proyectarse, crecer, permanecer en el tiempo, prestar sus servicios tanto a la comunidad en general como a sus asociados; para lo cual necesita una estructura definida que le permita responder a las necesidades del mercado.

2. 2. Formulación del Problema

¿Qué acciones o estrategias se pueden implementar para fortalecer los procesos administrativos de Pensamiento Lateral en la ciudad de Bogotá?

Para el desarrollo de la investigación se plantean los siguientes problemas específicos:

1. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la compañía?
2. ¿Cuál es el proceso ideal para la creación, desarrollo e implementación de estrategias empresariales adecuadas?
3. ¿Cómo generar un mejoramiento administrativo en la compañía?

2.3. Pronostico

La Empresa ya está constituida pero va a iniciar sus labores sin un rumbo definido, por lo cual puede generar las siguientes consecuencias:

1. Los aportes entregados por lo Asociados se van a malgastar si la empresa no funciona sobre la base de una estructura organizacional establecida.
2. Corre el riesgo de terminar siendo una empresa más constituida en Cámara de Comercio, pero que nunca inicio actividades o desarrollo otras diferentes a la intención de sus fundadores, porque equivoco su rumbo.

3. Justificación

3.1 Justificación Práctica

Muchas empresas creadas en el país nacen por diferentes motivaciones, entre ellas están satisfacer necesidades existentes, ofertar un producto o servicio innovador, así como otras se constituyen por un sueño o poniendo en práctica los conocimientos del emprendedor pero sin un rumbo definido, causa por la cual en el año 2014 en Colombia se constituyeron legalmente ante la Cámara de Comercio un total de 275.000 empresas, de las cuales en el mismo año se cerraron 89.000, representando Bogotá el mayor número con 17.719 empresas liquidadas, según el diario *Portafolio (2014)*. Es así como se encuentra latente la necesidad de apoyar y guiar a las pymes del país, con un modelo completo y práctico de Planeación Estratégica, para la presente investigación se trabajara sobre la problemática de Pensamiento Lateral, una compañía de educación informal creada hace pocos meses en la ciudad de Bogotá, conforme a la ley 1064 de 2006 y que actualmente no ha iniciado el desarrollo de su actividad por la ausencia de un direccionamiento estratégico, motivo por el cual y con el desarrollo de este trabajo se tiene como propósito aportarle las herramientas necesarias a la gerencia para su funcionamiento y perdurabilidad en el mercado, ya que la prestación de sus servicios o la idea de haber cumplido el sueño no garantiza la existencia de la compañía por no estar proyectada, organizada, en crecimiento permanente operativa y financieramente.

3.2 Delimitación

Este estudio se suscribe a los asociados y directivos de la empresa “Pensamiento Lateral”.

4. Objetivos de la Investigación

4.1 Objetivo General

Definir acciones o estrategias que permitan fortalecer los procesos administrativos de Pensamiento Lateral en la ciudad de Bogotá.

4.2 Objetivos Específicos

Elaborar un diagnóstico organizacional con la matriz DOFA.

Definir El proceso para la implementación de las estrategias empresariales adecuadas.

Diseñar una propuesta de mejoramiento para la compañía Pensamiento Lateral.

5. Marco de Referencia de la Investigación

5.1 Marco Teórico

Sobre las organizaciones y su estructura empresarial hay muchos autores que han escrito sus libros y los han basado en las investigaciones hechas a las empresas tomando la diversidad de resultados que al final han tenido varias de ellas, algunas según ellos muy exitosas, otras que habiendo tenido éxito después han fracasado o se han tenido que reestructurar.

Desde la división del trabajo cuyo padre es el señor *Frederick W. Taylor (1911)* con su obra "*Los Principios de la Administración Científica*" quien establecía una relación entre el obrero y las técnicas de producción industrial para maximizar la eficiencia, hasta *Peter F. Drucker (1993)* quien en su obra la "*Sociedad pos Capitalista*" rompe estructuras jerárquicas y habla de la sociedad del conocimiento. También hay autores como *Michael Cross (1993)* quien en su obra "*Estructura Empresarial Como Adaptarla a los Cambios*" hace una propuesta enredada y complicada de tareas. Nos permiten a todos concluir que si una empresa se crea para resolver un problema, simplemente esta será su misión y tendrá que verse en el tiempo para recorrer un camino, ejecutando unas acciones que en las actuales circunstancias y el modelo capitalista deben propender minimizar los costos, ofreciendo excelentes productos y servicios, haciendo más eficientes las organizaciones, pero siempre teniendo claro el contexto social, económico, político, ambiental y cultural en el que está inmersa la compañía.

El avance en investigación y tecnología brinda unas innumerables alternativas para una estrategia que permita claramente resolver interrogantes como:

¿Quiénes serán sus clientes?

¿Quiénes su competencia?

¿Cuáles talentos la deben integrar?

¿Qué planta física necesita?

¿Dónde va a estar ubicada física y virtualmente?

¿Cómo será su imagen y comunicación?

Y muchos otros más que basados en las teorías que recorrieron grandes empresarios y autores pero que combinados con las herramientas actuales deberían ser resueltos en la planeación.

5.2 Marco Histórico

En Colombia el sector formal tiene varios tipos de empresa a través de su historia. Sociedades anónimas, limitadas, sociedades de hecho y también esta las llamadas sin ánimo de lucro. En lo que tiene que ver con las cooperativas estas son reguladas por la ley 79 de 1988 que posteriormente las aglutino junto con otras como fondos de empleados o asociaciones mutuales en la ley 454 de 2018.

Pensamiento Lateral es una entidad creada como auxiliar del sector de la Economía Solidaria para prestar servicios de educación que en este caso es informal conforme a la ley 1064 de 2006. Cuando se dice sin ánimo de lucro no se puede interpretar con ánimo de pérdida, en el tiempo han tenido crisis importantes perdiendo la total confianza por parte del sector bancario, de la comunidad y de sus propios asociados por haber sido utilizadas para estafar a las personas, evadir impuestos con la disculpa del modelo cooperativo, también han sido atacadas por el mismo estado y su gobierno quien acaba de obligarlas a pagar renovación de cámara de comercio y les obliga a que de sus excedentes ayuden con un 20% para sostener la educación formal del país.

La educación cooperativa es una oportunidad debido a que se hizo y está ahí pero falta estructurarla, diseñarla y reformarla con innovación, por lo que hay mucho trabajo en este tema y es en gran parte a lo que se va a dedicar la empresa Pensamiento Lateral.

5.3. Marco Legal

Constitución política de Colombia 1991.

Código de comercio.

Ley general de Educación 115 de febrero 8 de 1994 Colombia.

Ley 79 de 1988 capítulo 9 Educación Cooperativa.

Ley 454 de 1998.

Art. 43 capítulo 3 títulos II Ley general de Educación 115 de febrero 8 de 1994 Educación Informal.

Art. 12 decreto 3011 de 1997 Educación informal de Adultos.

Estatuto tributario nacional y distrital.

Circular básica jurídica y contable de Supersolidaria.

Ley 115 DE 1994 "Por la cual se expide la Ley General de Educación".

Ley 1064 de 2006 " Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la ley general de educación"

Decreto 1075 de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación" Libro 2 - Parte 6 "Reglamentación de la Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano"

Decreto 4904 de 2009 "Por el cual se reglamenta la organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano"

Decreto 2376 de 2010 Establece los convenios docencia -servicio

Decreto 2020 de 2006 "Por medio del cual se organiza el sistema de calidad de formación para el trabajo"(SCAFT)(Decreto 1072 de 2015)

Decreto 3756 de 2009 Modifica el artículo 4 del Decreto 2020 de 2006.

6. Diseño Metodológico

6.1. Tipo de Estudio

El presente estudio por estar enfocado a un proyecto nuevo como lo es Pensamiento Lateral, se debe plantear sobre una investigación de carácter exploratorio.

6.2. Hipótesis de la Investigación

La investigación dará como resultado mostrar las necesidades reales que tiene la empresa para su funcionamiento, como también el tipo de servicios que está en capacidad de prestar y en general las tareas a realizar para cumplir sus objetivos específicos que conlleven al logro del objetivo general.

6.3. Diseño de la Investigación

La presente es una investigación no experimental de diseño transversal, o transaccional ya que la obtención de los datos se realiza una sola vez en cada unidad de análisis aunque se utilizan tres instrumentos de recolección con aplicación única a cada sujeto de investigación.

6.4. Definición de Técnicas de Recolección y Registro

Para el desarrollo de esta investigación y la obtención de información se define como principal instrumento un cuestionario estructurado (encuesta) y enfocado a las preguntas permitan un amplio análisis que conlleve a dar respuesta a los objetivos propuestos.

6.5. Población

La población objetivo para el desarrollo de la investigación se eligió con base en variables pictográficas y demográficas.

9.1.1. Pictográficos. Mujeres y hombres colombianos con nivel de educación secundaria o superior.

9.1.2. Demográficos: Mujeres y hombres en edades de 16 a 60 años, ubicados en la ciudad de Bogotá con nivel socioeconómico 2 y 3.

6.6. Muestra

Para efectos de la recolección de la información se toma una muestra de personas con los requisitos antes mencionados y el tamaño de la muestra se estimó acorde al alcance.

$$n = \frac{n'}{1+n'/N}$$

6.7. Diseño de la encuesta

Encuesta

Tesis para Especialización en Gerencia

Buenas tardes, mi nombre es Alvaro Mahecha Valero, me especializo en gerencia en la Universidad Gran Colombia y actualmente realizo una investigación enfocada a realizar la Planeación Estratégica de la empresa pensamiento lateral.

Agradezco su colaboración en responder esta encuesta, que será de vital ayuda en la investigación, recuerde que la información brindada por usted será confidencial y para fines académicos, si tiene alguna duda estaré atento a aclararla.

1. ¿Cuál es su edad? _____

2. Marque con una X sus estudios realizados

a. Secundaria

b. Técnico

c. Pregrado

d. Posgrado

e. Otro

3. ¿Cuándo a usted le dicen: Pensamiento lateral entiende a que se refieren?

SI_____ NO_____

¿Por qué?_____

4. ¿Considera usted que es importante que existan empresas que se dediquen a la educación no formal?

SI_____ NO_____

5. ¿En qué temas de educación no formal le gustaría que lo capacitarán?

SI_____ NO_____

6. ¿En su formación académica, ha recibido algún tipo de orientación para desarrollar su pensamiento crítico y reflexivo, de manera que pueda razonar ampliamente sobre los diferentes temas?

SI_____ NO_____

7. ¿Considera que el razonamiento como capacidad intelectual, es una de las menos desarrolladas por la mayoría de los seres humanos?

SI_____ NO_____

8. ¿Considera usted que adicional a la formación académica los niños y adolescentes deberían recibir una orientación especial para el desarrollo de sus capacidades cognitivas y de razonamiento que le permitan crear su personalidad y transformar sus principios, valores y costumbres como persona, de manera consiente, critica, en pro del progreso y cambio de nuestra sociedad?

SI_____ NO_____

9. ¿Todas las personas deben recibir educación formal y no formal?

SI_____ NO_____

10. ¿Le gustaría acceder a programas asequible de educación no formal?

SI_____ NO_____

Si su respuesta es positiva, indique cuál _____

10. Marque con una X lo que le gustaría que estos programas tuvieran, puede elegir más de una opción:

- a. Actividades teórico prácticas
- b. Foros de discusión
- c. Plataforma virtual
- d. Horario flexible
- e. Actividades prácticas
- f. Material de apoyo
- g. Seminarios
- h. Certificación
- i. Convenios con colegios, universidades y/o empresas

11. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a dedicar a la Educación no formal?

Menos de 2 horas x semana _____

De 2 a 4 horas x semana _____

De 5 a 10 horas x semana _____

Más de 10 horas x semana _____

12. ¿Cómo cree que se debería financiar este tipo de formación?, puede marcar más de una opción.

Recursos propios _____

Ayuda del Gobierno _____

Colegio o Universidad _____

Comentarios y aportes: _____

7. Capítulo I

7.1. Matriz DOFA

Para la formulación y evaluación de las estrategias se tomó como herramienta la matriz DOFA, la cual permite analizar el entorno interno y externo de la compañía, con el fin de identificar los diferentes factores que intervienen y que son objeto de análisis para aumentar los beneficios y disminuir los riesgos, sacando el mayor provecho de las oportunidades y fortalezas para minimizar las debilidades y enfrentar de mejor manera las amenazas.

En la matriz DOFA luego de identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas, estas se deben cruzar y analizar para definir las estrategias alternativas. De la siguiente manera:

Análisis F.O. Al cruzar las fortalezas con las oportunidades, se pueden generar estrategias en pro de utilizar eficientemente las fortalezas para aprovechar las oportunidades que tiene el mercado.

Análisis D.O. Se diseñan estrategias para aprovechar las oportunidades superando las amenazas.

Análisis F.A. Permite generar estrategias para hacer el mejor uso de las fortalezas con el objetivo de responder mejor a las amenazas del mercado y minimizar el riesgo.

Análisis D.A. Este análisis permite la creación de estrategias defensivas para minimizar las debilidades y las amenazas.

De esta manera se crean las diferentes estrategias alternativas que se someten a evaluación por medio de una calificación o ranking que al final permite seleccionar las estrategias más adecuadas para la empresa.

La matriz DOFA fue elegida para el desarrollo de esta investigación porque es una herramienta de planeación estratégica que permite ubicar la compañía en diferentes escenarios para realizar un análisis de decisión que con lleve a la mejor propuesta de administración y mejoramiento para Pensamiento Lateral.

7.2. Elaboración de la Matriz DOFA

En el proceso de desarrollo de la matriz se encontraron varios aspectos que la compañía no había contemplado anteriormente como lo es la innovación tecnológica a la que nos enfrentamos a nivel global y que se puede convertir en una herramienta de soporte para el desarrollo del ejercicio de la compañía y la creación de planes de estudio que la lleven a desarrollar y penetrar mercados como el sector cooperativo y solidario.

Adicional se identifica que el mayor capital de la compañía es su Know-How, es decir el saber hacer de sus socios y colaboradores que se convertirá en la base fundamental de Pensamiento Lateral.

A continuación se relaciona la matriz con las estrategias obtenidas al cruzar los factores identificados en el análisis:

Figura: 1 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA				
Pensamiento Lateral				
Análisis a 31 de julio de 2015				
ESTRATEGIAS PROPUESTAS				
No.	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1	Hacer una propuesta estructural de la educación informal por parte de la empresa	Trataremos de entregarle un producto intangible y sustituto de bienes materiales innecesarios que adquieren las personas	Con capacitación en sistemas y equipos con tecnología de punta se ahorra, tiempo, desplazamiento y recursos	Ordenar, codificar y registrar las actividades de los socios para incluir educación con temas que mitiguen el impacto de los cambios de la política, economía, social y ambiental
2	Con los amplios conocimientos de los socios proponer seminarios, cursos y talleres novedosos	Detectar las fortalezas y debilidades del sector para centrar esfuerzo en mejorar	Investigar y descubrir con los contactos un grupo de talentos de calidad que ayuden	Inicialmente y simultáneamente a la conformación del equipo de conferencistas se

		esta imagen y transmitirla	a los asociados para prestar servicios educativos de calidad	puede sortear la situación con los asociados facilitadores aprovechando la poca demanda
3	Utilizar todas la ventajas tecnológicas para diseñar los programas a entregar	Con innovación transmitir a los asociados la necesidad de posicionar el sector y mejorar la imagen	La empresa impulsara y motivara a los asociados para que se capacitan así sea de manera virtual para poder tener hojas de vida de facilitadores-asociados que cumplan las expectativas	Aprovechar el conocimiento que se tiene de borrador de medidas que tiene preparas el gobierno para la entidades sin ánimo de lucro para ser pioneros en transmitir y socializar estas
4	Diseñar un tipo de estudio utilizando la herramienta del pensamiento lateral	Enseñando a utilizar la herramienta "pensamiento lateral" preparar a los asociados y clientes para grandes cambios	Gestionar un liderazgo dentro del sector para ser referente dentro de este tipo de entidades	Aprovechando el hecho que los asociados se tienen que especializar. Incluir temas que contengan información relevante para las personas en las actuales circunstancias
5	Organizar, listar, ordenar, tabular las entidades o personas a las que les pueda interesar los servicios de la Empresa	Utilizar el cumulo de conocimiento direccionándolo a diferenciarse con servicios educativos novedosos y útiles	Utilizar al máximo la tecnología con agresiva publicidad para posicionar el nombre pensamiento lateral	Según el perfil de los asociados designar a alguien para que exclusivamente se encargue del tema legislativo
6	Gracias a los recursos que hay en los fondos de educación de las entidades del sector solidario penetrar este mercado con los amplios conocimientos que se tienen del mismo	Los socios con su experiencia diseñen anticipadamente una gimnasia financiera que haga sostenible a pensamiento lateral	Aprovechar la capacidad y disposición a trabajar por la empresa que tienen los asociados para reformar los pensum de la educación cooperativa	De manera práctica generar programas simples pero que generen un valor agregado real y verificable

Fuente: Elaboración propia

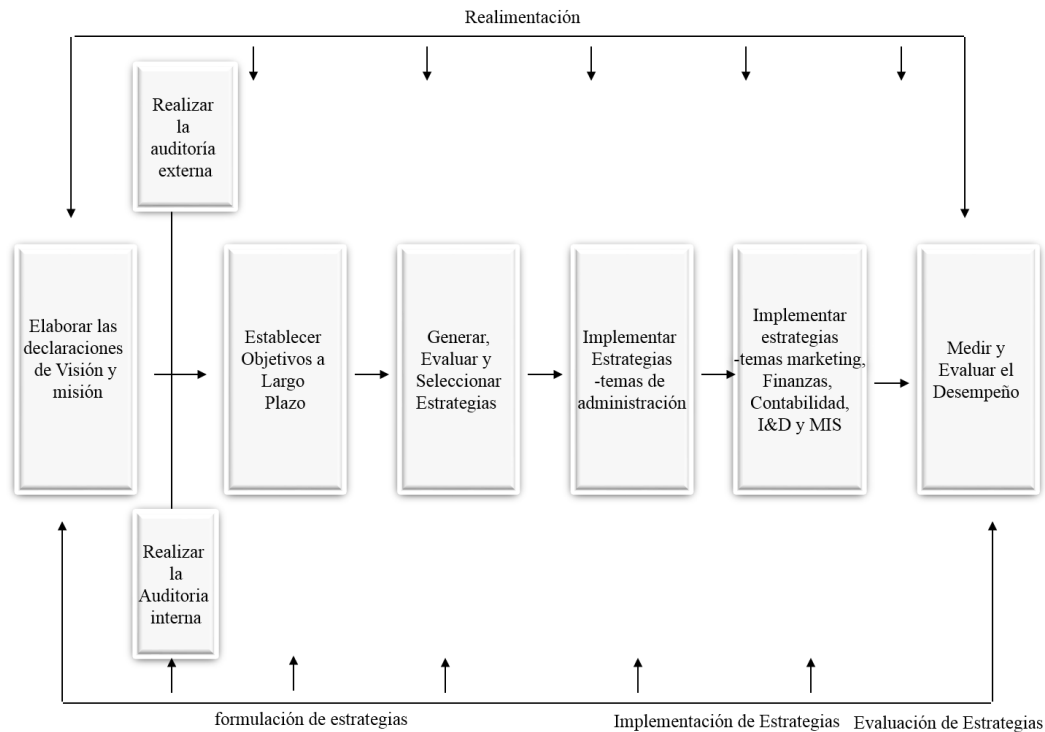
8. Capítulo II

8. 1. El Proceso de Planeación Estratégica

Es de vital importancia que la compañía Pensamiento Lateral y sus socios tengan total conocimiento de la elaboración y desarrollo del plan estratégico y que se propone en el presente documento, por lo cual es imprescindible citar a continuación y de manera detallada el proceso para la creación del plan y sus pasos a seguir.

Iniciamos con el proceso diseñado y presentado por Fred, R. David, (2003), “*Conceptos de Administración Estratégica novena edición*” México, Prentice Hall., llamado Modelo Integral de Gestión Estratégica. Allí se plantean de manera sistemática los pasos que se deben seguir en una compañía para lograr un planteamiento y una gestión estratégica exitosa.

Figura 2: Modelo de Planeación Estratégica



Fuente: Fred R, David, “*Conceptos de Administración Estratégica novena edición*”, Pág. 60.

8.2. Elaborar Las Declaraciones De Visión Y Misión

Según Fred R, David, la visión es lo que primero que deben declarara los gerentes y socios de una compañía y que responde a la respuesta de la pregunta ¿Quiénes queremos ser?, es importante que sea corta, pero lo suficientemente clara, concreta y profunda para que se convierta en la base fundamental para la creación de la misión.

La misión de una compañía es su razón de ser en el mercado, por qué y paraqué de su existencia, en la que se clarifica su negocio y su mercado, haciendo énfasis en su valor agregado que hace que se diferencie de otras del mismo sector, también los grupos de interés (cliente interno y externo, proveedores, aliados, etc.), el concepto y su filosofía, la responsabilidad social empresarial, su innovación tecnológica y su contribución al cuidado del medio ambiente.

Es importante que sea lo suficientemente clara, pero profunda y corta que permita ser el punto de partida para la definición de objetivos empresariales y estratégicos.

Debe ser fácil de comunicar, ya que será la meta y la unión de socios, gerentes, empleados y demás que caminaran en pro de una misma misión en la compañía.

8.3. Realizar la Auditoria Externa:

Es primordial realizar un diagnóstico del entorno externo o macro entorno en el que se encuentra una empresa, ya que intervienen factores ajenos a nuestro control y que ofrecen oportunidades o afectan con amenazas que van directo a la permanencia en el mercado, por esta razón es necesario investigar y analizar el comportamiento de las siguientes fuerzas:

Fuerzas Económicas

Fuerzas Socioculturales

Fuerzas demográficas

Fuerzas gubernamentales

Fuerzas políticas

Fuerzas Legales

Fuerzas Ambientales

Fuerzas Tecnológicas

Es importante analizar cada una de ellas, eso nos permitirá tener mayor conocimiento de cómo está el mercado, ya que si se tiene desconocimiento de variables como el ingreso per capital, el PIB, IPC, la tasa de desempleo, los factores culturales de nuestro grupo objetivo, las condiciones legales, pago de impuestos, subsidios, movimientos sociales o el tamaño del mercado; será muy fácil que cualquier efecto externo sea una fuerte amenaza para la compañía.

Fuerzas Competitivas

En cuanto a la competencia directa e indirecta, deben ser analizadas e investigadas, ya que sus debilidades se convierten en oportunidades de crecimiento para nosotros y sus fortalezas se transforman en amenazas para nosotros, es por esto que es vital realizar inteligencia competitiva en la que podamos identificar y conocer todo sobre la competencia, cual son sus estrategias de producto, precio, promoción, y distribución. Adicional se deben analizar las 5 fuerzas de Porter:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

Estas dependen de la industria en la cual la compañía ejerza, y su dinamismo.

8.4. Realizar la Auditoria Interna

Se debe realizar un diagnóstico interno que conlleve a analizar a profundidad cada una de las áreas funcionales de la compañía, identificando las fortalezas y debilidades, que son sobre las cuales se tiene todo el control, las áreas a analizar son:

Gerencia

Administrativa

Gestión de recursos humanos

Finanzas

Mercadeo y Publicidad

Investigación y desarrollo

Adquisitivo

Planta y Fabricación

Operaciones y Logística

Distribución

8.5. Establecer Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos son la meta y el resultado que se debe obtener al implementar las estrategias planteadas, son el camino y la guía, por es necesario que cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, y congruentes entre las unidades de la empresa, además debe tener un tiempo y espacio definido.

Deben ser claros y concisos, ya que serán de conocimiento de las áreas de la compañía de las que se necesite su intervención.

8.6. Generar Evaluar y Seleccionar Estrategias

Para generar las estrategias es necesario depurar y organizar la información obtenida y proceder a realizar el análisis pertinente para definir las estrategias que llevaran al logro del objetivo.

Para este análisis se pueden usar varias matrices como herramienta que permita dar jerarquía e importancia a cada una de las estrategias, teniendo en cuenta la misión, visión y las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que se investigaron y analizaron en la auditoria externa e interna.

8.7. Implementar Estrategias, Temas de Administración

En este punto, cuando ya se tiene seleccionada la estrategia que se realizara para el logro del objetivo, es decir que ya está formulada, es deber de la gerencia comunicarla de manera exitosa, distribuir los recursos (presupuesto) de manera eficiente entre las áreas, generar la suficiente motivación para que los empleados y colaboradores vayan por el mismo camino y mitigar la resistencia al cambio, la creación de políticas y ambientes corporativos que apoyen la implementación de la estrategia y objetivos anuales, medibles por medio de indicadores también es labor de la gerencia.

8.8. Implementar Estrategias, Temas de Marketing, Finanzas, Contabilidad, I&D y Sistemas de Información de la Gerencia

En la implementación de la estrategia estas áreas hacen un papel fundamental, sobre sus hombros cae la correcta ejecución de la estrategia, teniendo como prioridad los siguientes puntos:

8.8. 1. Marketing:

Es el área que tiene como principal objetivo contribuir a que la empresa crezca en ingresos determinado porcentaje, valiéndose de herramientas como la investigación de mercados que le permite conocer a fondo las necesidades, deseos, percepciones, prioridades y actitudes del grupo objetivo o target, a quienes se busca atraer, conquistar y fidelizar, logrando un posicionarse real y efectivo que se refleje en las ventas de la compañía.

8.8. 2. Finanzas y Contabilidad:

Tienen como principal función garantizar la existencia del recurso económico para la operación de la estrategia y hacer uso eficiente del mismo, para lo cual será vital reducir costos y medir los resultados, que puede ser por medio de la realización de estados financieros pro forma que permitan pronosticar el impacto de decisiones financieras en pro de la estrategia.

8.8.3. Investigación & Desarrollo:

El eficiente funcionamiento de esta área es vital para la compañía ya que son los que generan cambios e innovaciones que se convierten en factores diferenciadores en el mercado.

8.8.4. Sistemas de Información de la Gerencia:

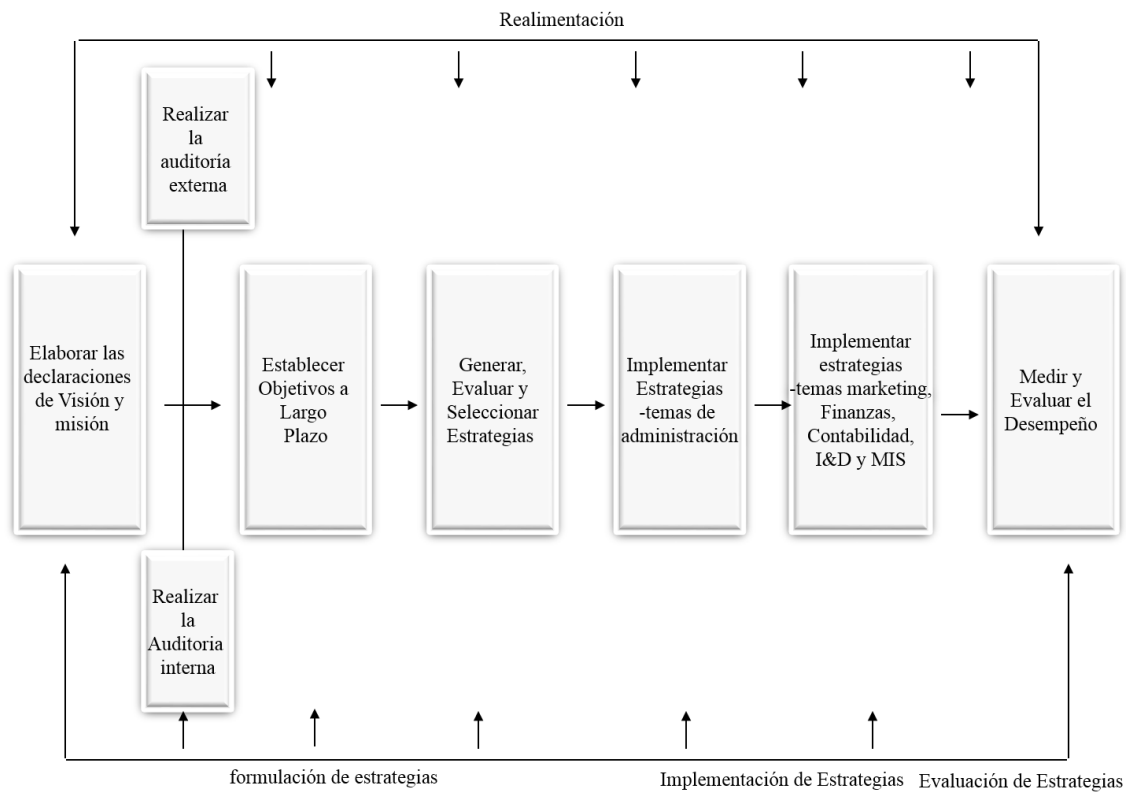
El SIG genera una ventaja competitiva para la compañía que lo posee, ya que le permite a la gerencia tener almacenada la información que se ha recopilado y obtenido con el tiempo y que se

convierte en una herramienta de análisis para tomar decisiones en el direccionamiento estratégico

9. Capítulo III

9. 1. Modelo de Planeación Estratégica

Figura 3: Modelo de Planeación Estratégica



Fuente: Fred R, David, “*Conceptos de Administración Estratégica novena edición*”, Pág. 60.

9.2. Crear la Misión, Visión y Valores de la Empresa

Los siguientes son los fines de la empresa que se tomaron como base para construir su misión, visión y valores:

Promover el desarrollo integral del ser humano.

Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.

Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.

Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.

Garantizar a sus miembros la participación y acceso a la formación, el trabajo la propiedad, la información, la gestión y distribución equitativa de beneficios sin discriminación alguna.

Establecer restricciones o llevar a cabo prácticas que impliquen discriminaciones sociales, económicas, religiosas o políticas.

Establecer con sociedades o personas mercantiles, convenios, combinaciones o acuerdos que hagan participar a éstas, directa o indirectamente, de los beneficios o prerrogativas que las leyes otorguen a PENSAMIENTO LATERAL y demás formas asociativas y solidarias de propiedad.

Conceder ventajas o privilegios a los promotores, empleados, fundadores o preferencias a una porción cualquiera de los aportes sociales.

Conceder a sus administradores, en desarrollo de las funciones propias de sus cargos, porcentajes, comisiones, prebendas, ventajas, privilegios o similares que perjudiquen el cumplimiento de su objeto social o afecten a la entidad.

Desarrollar actividades distintas a las estipuladas en sus estatutos.

9. 2. 1. Misión

Ofrecer educación informal a los diferentes sectores de la sociedad Colombiana, con técnicas especializadas en el desarrollo y estimulación del Pensamiento Lateral, para generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamiento solidario, crítico, creativo y emprendedor como medio para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos, para esto se toma como prioridad el continuo crecimiento del capital intelectual de los socios y colaboradores y la constante innovación tecnológica con herramientas facilitadoras para la interacción y el aprendizaje.

9. 2. 2. Visión

Ser en los próximos 10 años la entidad activa líder en educación informal para las empresas privadas y gubernamentales en el logro de objetivos gerenciales, sociales y culturales, por medio del uso de técnicas de aprendizaje de vanguardia.

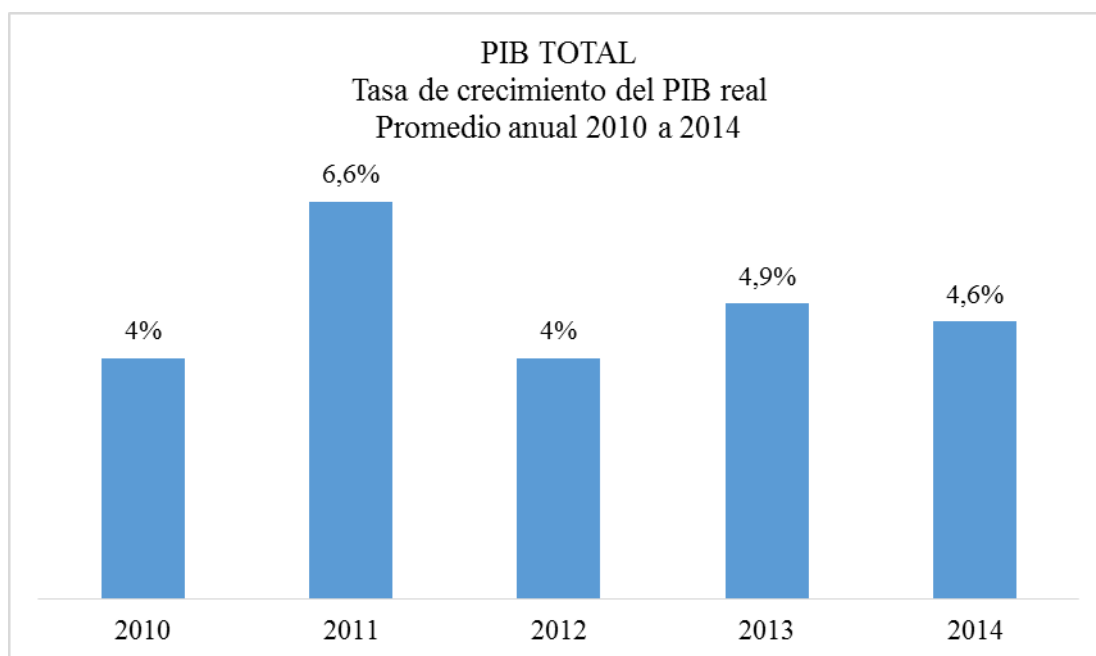
9.3. Auditoria Externa

Para el análisis del macro entorno en el que está envuelta la empresa Pensamiento Lateral, se tuvieron en cuenta las siguientes fuerzas:

9.3. 1. Fuerza Económica:

El Producto Interno Bruto (PIB) es la cantidad de bienes y servicios producidos por un país en un periodo dado. La siguiente grafica representa la variación porcentual del PIB anual de Colombia desde el año 2010 hasta 2014.

Figura 4: Gráfica, tasa de crecimiento PIB real



Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE

En el 2010 y 2011, la economía colombiana reportó una recuperación importante, como se muestra en la gráfica, el PIB total presentó una variación porcentual positiva de 4% en el 2010 y 6.6%, en el 2011.

Ésta reactivación en la economía ha estado promovida por la demanda interna, y en particular por el consumo privado, por lo que se puede decir que “El ritmo de recuperación de la economía colombiana estuvo influenciado por una rápida transmisión de la política monetaria y por un repunte sustancial en la confianza de los agentes” (Portafolio, 2010).

Por último, la serie histórica muestra un decrecimiento de la variación porcentual del PIB de 2.4 puntos porcentuales, en 2012 con respecto al año anterior, terminando el año con una variación positiva del 4.0%. la desaceleración de la economía, se le atribuye a la minería que perdió potencia, y sectores como la infraestructura, la construcción y la agricultura no lograron avanzar al ritmo esperado (El Colombiano, 2012).

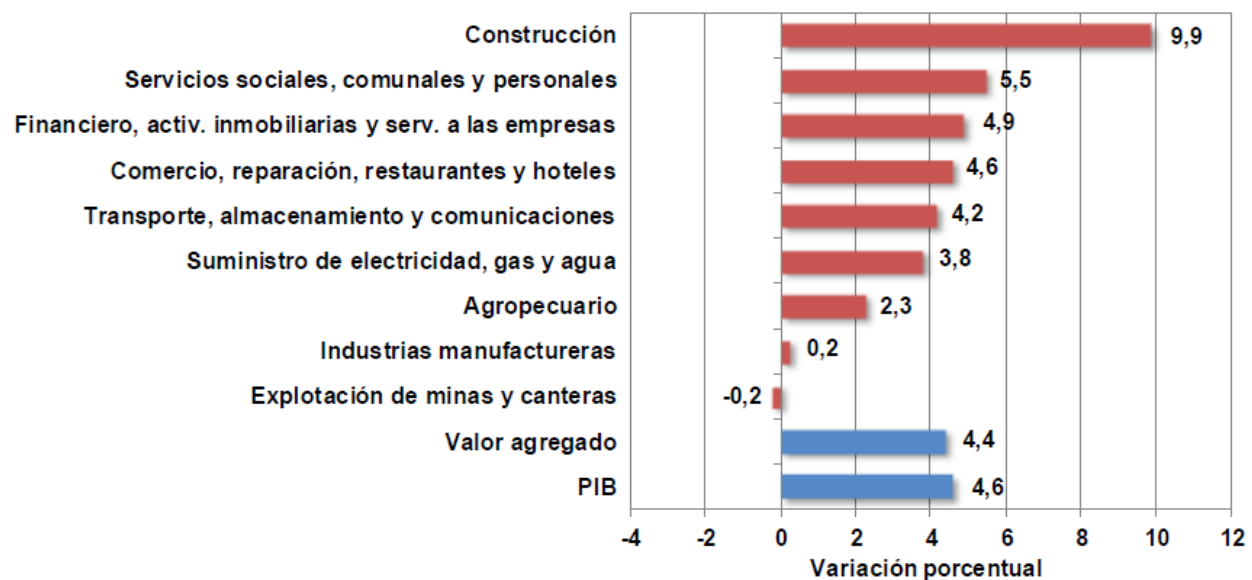
Para el 2013 la economía sufre un incremento de 9 puntos porcentuales, gracias a los sectores de la construcción, servicios sociales y el agropecuario, también la inversión y el consumo, el único sector que decreció fue el manufacturero (Portafolio 2014)

Al finalizar el 2014 se encuentra que a pesar del dinamismo de la demanda interna, la economía decreció 3 puntos porcentuales, que se le atribuyen a la disminución en los precios del petróleo y las exportaciones (Portafolio 2015).

PIB por sectores económicos:

En la siguiente tabla se relaciona el comportamiento anual del PIB por ramas de actividad económica 2014 pr / 2013

Figura 5: Grafica, PIB anual por ramas de actividad



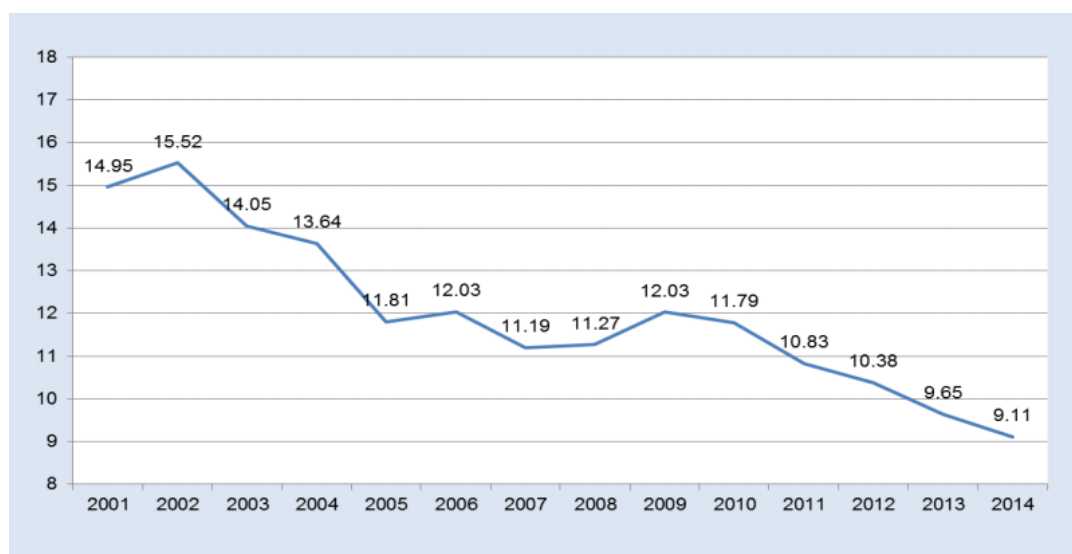
Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE

Respecto al año anterior, los mayores incrementos se presentaron en la construcción con 9.9% seguida por servicio, actividades financieras e inmobiliarias y comercio.

Tasa de desempleo:

En la siguiente grafica se muestra la tendencia en la tasa de desempleo la cual ha venido decreciendo desde el año 2009.

Figura 6: Grafica, Tasa de desempleo



Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE

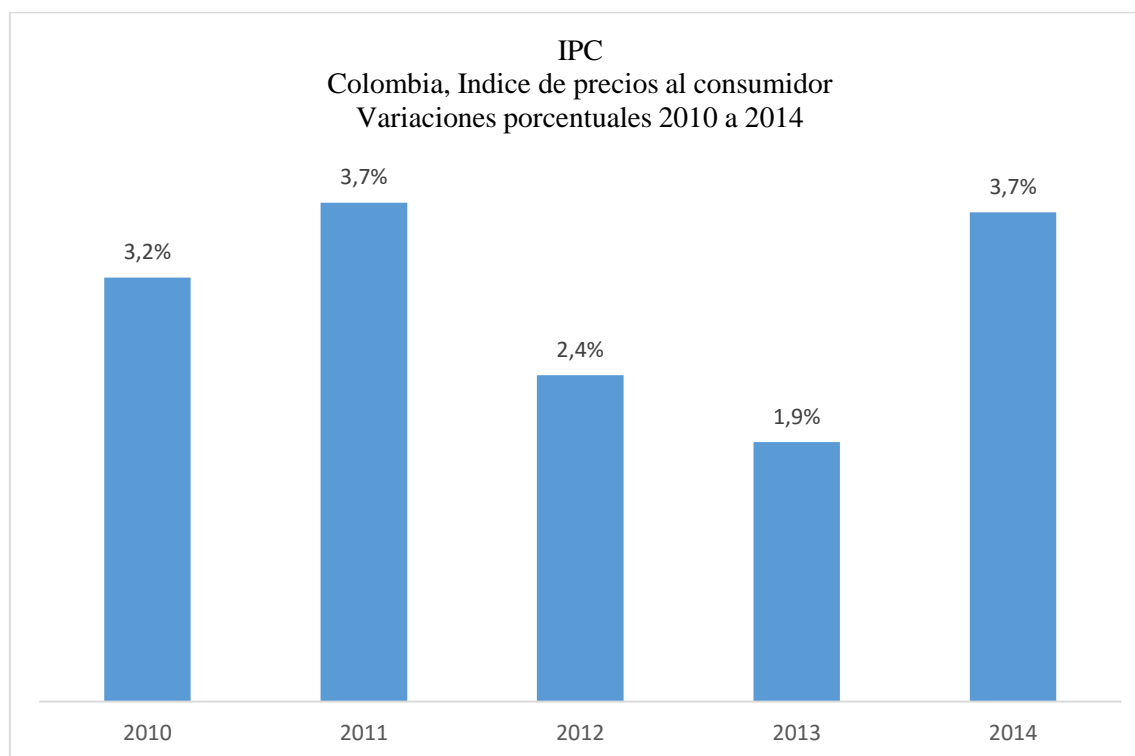
En el 2014 se obtiene la tasa más baja de desempleo en los últimos 14 años, presentándose la mayor tasa de ocupación en las ciudades de Bucaramanga, Barranquilla y San Andrés, mientras que las que presentaron mayor tasa de desempleo fueron Quibdó, Armenia y Popayán.

IPC, Índice de precios al consumidor

Mide la evolución de costo promedio de una canasta de bienes y servicios representativa para el consumo final de hogares, la variación porcentual del IPC entre dos periodos de tiempo representa la inflación observada en dicho lapso (Banco de la república).

En la siguiente grafica se muestra su comportamiento en Colombia.

Figura 6: Grafica, IPC variaciones porcentuales.



Fuente: Departamento Nacional de Estadística, DANE

Para el año 2014 el IPC sufrió un incremento de 2,6 puntos porcentuales como consecuencia de los pronósticos del fenómeno del niño y la subida en los precios de la energía eléctrica.

9.3. 2. Fuerzas Socioculturales

La Constitución política de 1991 tuvo como prioridad definir a Colombia como un Estado Social de Derecho y crear los lineamientos necesarios para la creación de la justicia social presidida por la ley, que ejerce como garantía del cumplimiento de derechos y deberes de todos los colombianos

Con relación a lo cultural, el Ministerio de Cultura debe formular, coordinar y vigilar el desarrollo de la política cultural; a las instituciones departamentales de cultura la tarea de apoyar y asesorar los desarrollos culturales de los municipios de su jurisdicción, ya que Colombia es un país de una gran riqueza cultural, que se expresa, entre otros aspectos, en la presencia de más de 80

pueblos indígenas con sus propias lenguas y costumbres, que tienen presencia y participan en la sociedad, al igual un número importante de culturas regionales y urbanas, en la población inmigrantes, así como también en la existencia de los más diversos grupos artísticos y culturales, que promueven la creación y crecimiento de productos culturales locales, nacionales e internacionales.

La construcción de políticas culturales es un trabajo importante para el estado, pues los recientes procesos de globalización económica, cultural y social contribuyen a cambios de gran envergadura en las regiones, de manera desigual. La importancia de sectores locales que requieren participación en los ámbitos de gestión, decisión política y cultural, así como la consolidación de los sistemas de información como primera fuerza productiva, y un ámbito de acción política, actualmente marcan los nuevos lineamientos a la estructura y a las relaciones entre el Estado y la Sociedad.

Algunos de los desafíos que debe enfrentar la nueva política cultural en el país son:

Promover la comunicación, el intercambio de información cultural, de conocimientos y saberes, los diálogos interculturales y los procesos de investigación y de gestión.

De manera equitativa impulsar la producción, gestión y creación cultural colectiva e individual.

Democratizar el acceso, a los bienes y servicios culturales existentes y también promover el crecimiento cultural y artístico en Colombia.

Determinar el espacio público como lugar de construcción social, identificar y aceptar las diferencias de los distintos grupos sociales.

Identificar las culturas indígenas y la creación de grupos culturales abiertos a la sociedad.

La parametrización de políticas públicas que con base en la tolerancia y el respeto a las diferencias, la solidaridad y la colaboración entre los diversos grupos sociales y culturales públicos y privados.

Generar la pertenencia, valoración y comprensión de las diferentes maneras con las que el individuo interactúa con la sociedad, para formular políticas equitativas para los factores culturales, poblacionales, con procesos migratorios y de desplazamiento que afectan de manera directa a la sociedad y el crecimiento económico que reporta el país.

9.4. Auditoria Interna, la Estructura Organizacional

Las actividades que “PENSAMIENTO LATERAL” realice con sus asociados, terceros o con otras ENTIDADES PERTENECIENTES AL SECTOR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA en desarrollo de su objeto social, constituyen actos cooperativos y en su ejecución se dará aplicación a los principios básicos del cooperativismo, doctrina solidaria, así como a sus métodos y procedimientos universalmente aceptados. “PENSAMIENTO LATERAL” adelantará las siguientes funciones:

Prestar servicios educativos de capacitación, consultoría, de asistencia técnica, outsourcing y demás actividades de Gestión empresarial que cubran las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Firmar convenios relacionados con la educación informal teniendo como prioridad realizar actividades educativas en economía solidaria para su población objeto y comunidad en general.

Gestionar recursos con entidades nacionales y extranjeras, para la promoción de la educación, la cultura, la ciencia y la tecnología, en provecho de sus asociados, funcionarios administrativos y docentes.

Editar y/o comercializar textos, útiles, uniformes y demás insumos relacionados con la educación. Para favorecer el presupuesto de los padres de familia y de la comunidad en general.

Desarrollar programas educativos para la democracia, el posconflicto y participación ciudadana, la promoción de la cultura de emprendimiento solidario, financiero y ecológico.

Realizar importaciones, compra, distribución y venta, de toda clase de artículos y productos que demande el desarrollo de la actividad formativa, deportiva, recreativa y promuevan el espíritu empresarial y de investigación en los educandos.

Adquirir y enajenar muebles e inmuebles, gravarlos y limitar su dominio; dar y recibir en mutuo civil comercial; firmar, aceptar y descontar títulos valores; abrir cuentas corrientes bancarias y general realizar toda clase de actos y contratos.

Ejecutar toda clase de actividades que se relacionen directamente con el desarrollo de su objeto, y permitidas a las INSTITUCIÓN AUXILIAR DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA denominada “PENSAMIENTO LATERAL” especializadas de educación.

Prestará sus servicios a sus asociados, sin embargo podrán extenderlos al público no afiliado en razón del interés social o el bienestar colectivo para lo cual se requerirá la reglamentación del Consejo de Administración; en tal caso, los excedentes que se obtengan serán llevados a un fondo social no susceptible de repartición, por aplicación del artículo 10 de la Ley 79 de 1988.

9.5. Objetivos a Largo Plazo

Los propósitos a largo plazo fueron definidos junto a la gerencia de PENSAMIENTO LATERAL, se plantaron en la visión y se relacionan a continuación.

Ser la entidad de educación informal líder en la generación y estimulación del Pensamiento Lateral.

Ser la compañía reconocida por tener participación activa con entidades privadas y gubernamentales para el logro de objetivos empresariales, sociales y culturales, por medio del uso de técnicas de aprendizaje de vanguardia.

Tener a nivel interno un comité de Planeación Estratégica de todas las áreas que conlleve a la continuidad y crecimiento en el desarrollo de estas prácticas a nivel organizacional.

9.6. Elección de las estrategias

Se eligieron las siguientes estrategias de cómo un acuerdo con la gerencia, teniendo en cuenta nivel de inversión y capacidad de la compañía para la implementación.

Hacer una propuesta estructural de la educación no formal acorde al mercado

Investigar y descubrir con los contactos un grupo de talentos de calidad que ayuden a los asociados para prestar servicios educativos de calidad

Gracias a los recursos que hay en los fondos de educación de las entidades del sector solidario penetrar este mercado con los amplios conocimientos que se tienen del mismo

10. Conclusiones

Es necesario e indispensable que la Empresa PENSAMIENTO LATERAL se proyecte y organice logística, económica y administrativamente.

La EMPRESA PENSAMIENTO Lateral no es un tipo de empresa común en el medio y hay que verla de manera diferente para que pueda atender con éxito las actividades que se propuso en su creación.

El campo que piensa atender esta empresa no requiere de grandes plantas físicas ni nominas muy numerosas, pero si de un diseño especial y constante innovación en sus productos para que permanezca en el tiempo.

Definitivamente el mercado que piensa atender tiene viabilidad en el tiempo pero requiere de mucho trabajo y conocimiento, como asignar los profesionales especializados indicados para diferenciarse con la competencia que pueda tener.

La empresa debe invertir recursos “tiempo, dinero, información, talento” importantes antes de iniciar actividades.

En el mercado en el que está inmersa la empresa hay grandes oportunidades para realizar alianzas dentro del sector de economía solidaria.

11. Bibliografía

“*Código de comercio de Colombia*” (1971) decreto 410 Bogotá: Presidencia de la República de Colombia.

“*Constitución Política de Colombia*” (1991). Bogotá: El Congreso.

Cross, M. (1993) “*Estructura Empresarial, como adaptarla a los cambios*”, Bogotá: Legis/

Drucker, P. (1993) “*Post Capitalist Society*”, Bulterworth-Heinemann Ltd. Linacre house, Jordan Hill, Oxford OX2 8DP

Fred, R. David, (2003), “*Conceptos de Administración Estratégica novena edición*” México, Prentice Hall.

Jiménez I, A. *Estatuto Tributario Nacional* (2015) Colombia, ECOE Ediciones.

Taylor, F. (1911) “*Los Principios de la Administración Científica*” New York, NY, USA and London, UK: Harper & Brothers.

12. Webgrafia

Confecoop. “*Educación Cooperativa*” tomado de www.confecoop.coop

Diario Portafolio, (2011). “*La recuperación económica se consolidará en el 2011*” tomado de <http://www.portafolio.co/negocios/la-recuperacion-economica-se-consolidara-el-2011>

Diario Portafolio (2014) “*Consumidores colombianos se muestran negativos en agosto*” tomado de <http://www.portafolio.co/economia/confianza-consumidores-pesimistas-colombia-agosto-2015>

Diario Portafolio (2014) “*Cerca de 90 mil empresas han cerrado el ultimo ano*), tomado de <http://www.portafolio.co/negocios/90-mil-empresas-han-cerrado-2014-colombia>

Diario Portafolio (2015) “*Hay señales que muestran que el PIB sí llegará a 4,7%*” tomado de <http://www.portafolio.co/economia/perspectiva-crecimiento-la-economia-colombiana-2014>

Departamento Nacional de Estadística, DANE, www.dane.gov.co

Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia, tomado de www.mineduccion.gov.co

Supersolidaria, “*Normatividad Supersolidaria*”, tomado de www.supersolidaria.gov.co