

**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO
HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD APLICADA AL
EMPRENDIMIENTO COTTON CANDY DE LA CIUDAD DE
CARTAGENA DE INDIAS, COLOMBIA**

***STRATEGIC PLANNING PROPOSAL AS A COMPETITIVENESS TOOL
APPLIED TO THE COTTON CANDY VENTURE IN THE CITY OF
CARTAGENA DE INDIAS, COLOMBIA***

Autor 1

Amalio Segundo Otero Tapia
Docente Investigador - Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0142-0344>
Correo electrónico: amalio.otero@unad.edu.co

Autor 2

Engler de Jesús Ariza García
Docente Investigador - Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6444-7982>
Correo electrónico: engler.ariza@unad.edu.co

Autor 3

Roy Antonio Castillo Giraldo
Docente Universidad Nacional Abierta y a Distancia -UNAD
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3678-0371>
Correo electrónico: roy.castillo@unad.edu.co

Autor 4

Carlos Mauro Lombana Moron
Estudiante Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0697-4098>
Correo: cmlombanam@unadvirtual.edu.co

Autor 5

Jhosman Fuentes Padilla
Estudiante Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4357-1458>
Correo: jfuentespa@unadvirtual.edu.co



Resumen

Cada día son más las empresas que compiten en el mercado, es un gran número de ellas que luchan por crecer, mantenerse y ocupar un lugar privilegiado, de igual manera es un número bastante considerable las que cierran sus puertas y fracasan, muchas otras tienen que replantear lo que hacen para no desaparecer.

En el presente artículo se muestra la importancia de la planeación estratégica como una herramienta fundamental para direccionar el actuar de la organización, tomando el caso del emprendimiento Cotton Candy, ubicada en la ciudad en Cartagena de Indias en el departamento de Bolívar- Colombia, con el fin de proponer estrategias que permitan el desarrollo y competitividad de este emprendimiento, buscando su crecimiento y visibilidad en el mercado.

Palabras clave: misión, visión, estrategia, objetivos, competitividad, emprendimiento.

Abstract

Everyday there are more companies that compete in the market, it is a large number of them that every day struggle to grow, maintain themselves and occupy a privileged place, in the same way there are quite a considerable number that close their doors and fail, many others they have to rethink what they do in order not to disappear.

This article shows the importance of strategic planning as a fundamental tool to direct the actions of the organization, taking the case of the Cotton Candy venture, a company located in the city of Cartagena de Indias in the department of Bolívar- Colombia, with in order to propose strategies that allow the development and competitiveness of this enterprise, seeking its growth and visibility in the market.



Keywords: Mission, Vision, Strategy, Objectives, Competitiveness, Entrepreneurship

INTRODUCCIÓN

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE (2004) las micro, pequeñas y medianas empresas conforman el 90% de las empresas y generan más de la mitad del empleo que ofrece la actividad economía empresarial. En Colombia según la Revista Empresarial (2017), de las empresas que emprenden el primer año solo subsisten un 55% de ellas, el segundo el 41% y el tercero el 31%, lo que afecta el desarrollo del tejido empresarial colombiano y el bienestar de las familias.

Razón por la cual la planeación estratégica es una herramienta fundamental para lograr que los emprendimientos puedan direccionar sus esfuerzos, crecer y mantenerse en el tiempo. Según Druker (2002) citado por Madrigal Moreno, Madrigal Moreno, & Guerrero Davalos (2015) "la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, lo cual implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados", teniendo en cuenta los mencionados autores esto conlleva un trabajo continuo direccionado de acuerdo al horizonte futuro de un ente para la toma de decisiones en el presente. Razón por la cual es una herramienta que pueden utilizar las empresas nacientes que tienen ciertos problemas de organización, especialmente las microempresas, dado que, muchas veces los propietarios no están preparados con el nivel de conocimiento lo que se traduce en problemas para la empresa, ya que al no ser capaces de visionar o de planear su futuro, crecen de manera desordenada sin dirección, lo que al paso del tiempo empiezan a enfrentar situaciones adversas debido a la falta de planeación, por lo que la profundización y planeación en estos temas debe ser muy importante para cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado, se toma el caso del emprendimiento Cotton Candy, una empresa naciente dedicada a producir y comercializar algodones de azúcar, a la cual se le aplica el



proceso de planeación estratégica para convertirla en una empresa más competitiva.

METODOLOGÍA

El presente es un estudio cualitativo de tipo descriptivo en donde como lo indica Martínez-Salgado (2012), el interés fundamental en este tipo de estudio no es la medición, sino la comprensión de los fenómenos y los procesos sociales en toda su complejidad. Por ello, la unidad de análisis será el emprendimiento Cotton Candy.

El método de investigación es el estudio de caso, dado que, según Simons (2011) este método de investigación nos permite conocer un fenómeno en su ambiente natural. De modo que Martínez-Salgado (2012) recomienda en este tipo de estudios dar más importancia al registro, análisis y relato del innegable papel que el investigador juega en la generación de los resultados que obtiene, y en la creación de la versión interpretativa que para ellos propone. Por ello, el paradigma es de corte interpretativo, puesto que, se busca el descubrimiento de nuevos conceptos más que la comprobación de alguna hipótesis.

Este estudio se realizó en base a la información entregada por el emprendedor y para ello, se aplicaron herramientas de la planeación estratégica, realizando un diagnóstico por medio del análisis DOFA y se fijaron objetivos estratégicos mediante el cuadro de mando integral.

Construcción:



El producto: Algodones de Azúcar

Misión:

Somos una empresa productora de pasabocas y golosinas, nos caracterizamos por nuestro excelente servicio, responsabilidad e inocuidad la hora de elaborar nuestros deliciosos productos, para el disfrute de toda la familia.

Visión:

Para el año 2030 Cotton Candy piensa posicionarse a nivel regional con presencia en diferentes formatos de venta como una de las mejores empresas productoras y distribuidoras de golosinas y pasabocas infantiles, con un amplio catalogo en distintas líneas de negocio.

Valores:

-Responsabilidad: Sabemos que nuestros clientes confían en nosotros, por eso vigilamos cada uno de nuestros procesos

-Confiabilidad: respetamos toda la confianza que nuestros clientes han depositado en nuestros productos,

-Innovación: Siempre nos preocupamos por estar a la vanguardia y atentos a los requerimientos del mercado, todo para satisfacer a nuestros clientes

-Calidad: Siempre nos preocupamos porque nuestros clientes reciban lo mejor, por eso nos preocupamos por buscar lo mejor para ellos.

-Crecimiento: Trabajamos con pasión cada día con el fin de posicionarnos cada vez más en el mercado y ser una empresa de éxito

-Valor del cliente: Actuamos con amor a nuestros clientes, cada uno de nuestros procesos es pensado en ellos.

- Compromiso y trabajo en equipo: En cada uno de nuestros colaboradores, valoramos el trabajo en equipo y el esfuerzo que cada quien da para alcanzar las metas.

La construcción de la Misión, la Visión y Valores corporativos resulta de gran importancia ya que por medio de estos se puede plantear una ruta donde se puedan direccionar los recursos y esfuerzos de la empresa, fijar objetivos, metas y actividades que permitan evolucionar y desarrollar la empresa. Kaiten (2017) afirma "el proceso de implementación de una visión y misión dentro de una organización no es un proceso sencillo, pero él no llevarlo a cabo, pone en riesgo su futuro o la condena a vivir con la esperanza de que algún día seamos la organización que todos deseamos, pero sin nunca lograrlo." (Kaiten, 2017).

Matriz DOFA:

Una de las herramientas más importantes para realizar un diagnóstico empresarial es el análisis DOFA. El cual es una de las herramientas más fundamentales de la planeación estratégica. El proceso del análisis DOFA consiste en evaluar los entornos que rodean la empresa, tanto internos como externos por medio de la evaluación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Escaso nivel organizacional. - La empresa está iniciando. - Capacidad de infraestructura física. - Falta de experiencia del propietario. - No existen metas de ventas - Falta de capacitación al personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena acogida de parte de los clientes. - Pocas empresas en el medio. - Buen número de clientes potenciales. - Programas que apoyan la formalización de empresa. - Políticas de apoyo a las PYMES

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -la empresa se interesa por los procesos de innovación. -Apoyo de profesionales idóneos. -Variedad de catalogo. -Capacidad de producción. -Confiabilidad -Se estan implementando procesos de mejora continua 	<ul style="list-style-type: none"> -Escases de algunos materiales por falta de proveedores. -Afectaciones debido a la pandemia, lo que no ha permitido el crecimiento y promoción de la empresa. -Competencia de otras empresas en la ciudad.

Fuente: Elaboración propia

Se pudo evidenciar que el emprendimiento posee aspectos negativos por mejorar en su entorno y que a largo plazo pueden afectar seriamente su funcionamiento y crecimiento, pero también tiene grandes aspectos positivos que si se potencian pueden contribuir mucho en su direccionamiento y ayudando a corregir los aspectos indeseables, en todo caso se evidencia la importancia de realizar el análisis DOFA dentro del emprendimiento, "esto le permitirá a la empresaria la prevención de los efectos de estas vulnerabilidades y, a su vez, darlas a conocer al equipo de trabajo, a fin de que se logre una agrupación de estos elementos, trabajar en su mejora y contribuir así al fortalecimiento de la estructura organizacional." (Ibarguen Mosquera, Rueda Sanchez, & Garcia Caicedo, 2019).

El cuadro de mando integral:

Se le puede atribuir la autoría del concepto de cuadro de mando integral a Rober Kaplan y a David Norton los cuales lo propusieron para un trabajo en una empresa de semiconductores, la idea era presentar una forma diferente de gestionar una empresa de una manera más amplia y no solamente basada en indicadores financieros, Martin lo define como "Es una herramienta que sirve como espejo para que el gerente de la empresa

pueda medir si se está cumpliendo lo establecido en la visión y misión de la compañía.” (Martin, 2019). Kaplan y Norton en el año 2000 amplían la metodología del cuadro de mando integral propone utilizar mapas estratégicos con el fin de comprender la estrategia de la empresa de una manera mucho más clara “para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se ponen mapas estratégicos que han sido utilizados como mapas mentales o ideas funcionando para la comprensión de la estrategia” (Lasanta, 2020)

Hoy en día aún existen muchas empresas que solo dan importancia al tema financiero y es el único indicador que utilizan para medir el desempeño de sus organizaciones, la importancia de aplicar la estrategia basada en el cuadro de mando integral es la visión amplia que se le da a la empresa y como articula otros escenarios que son fundamentales para su desarrollo, basándose e integrándose en la visión y en la misión, contribuyendo a que pueda ser alcanzada de una manera más fácil y organizada, en este sentido Kaplan y Norton afirmaron “los indicadores financieros informan sobre los resultados (indicadores tardíos) pero no comunican cuáles serían la causas de los resultados futuros, la causas que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación” (Panneso Mayor & Jaramillo Abadia, 2016).

La representación de la estrategia de la empresa por medio del cuadro de mando integral permite no solo dar a conocer de manera clara los objetivos estratégicos sino que también muestra la relación que hay entre ellos y como esta relación puede crear sinergias que facilitan la forma de desarrollarlos, de esta manera se pueden involucrar en el desarrollo de las actividades para alcanzar los objetivos, es una representación gráfica de la estrategia de la empresa representándola de manera coherente, “El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.” (Conexionesan, 2017).



El CMI o BSC ayuda a representar la estrategia de la empresa mediante 4 perspectivas donde se presentan los objetivos a alcanzar por medio de cada una de ellas:

-Perspectiva Financiera: Esta perspectiva describe la forma como la empresa va a alcanzar los objetivos en temas de crecimiento económico.

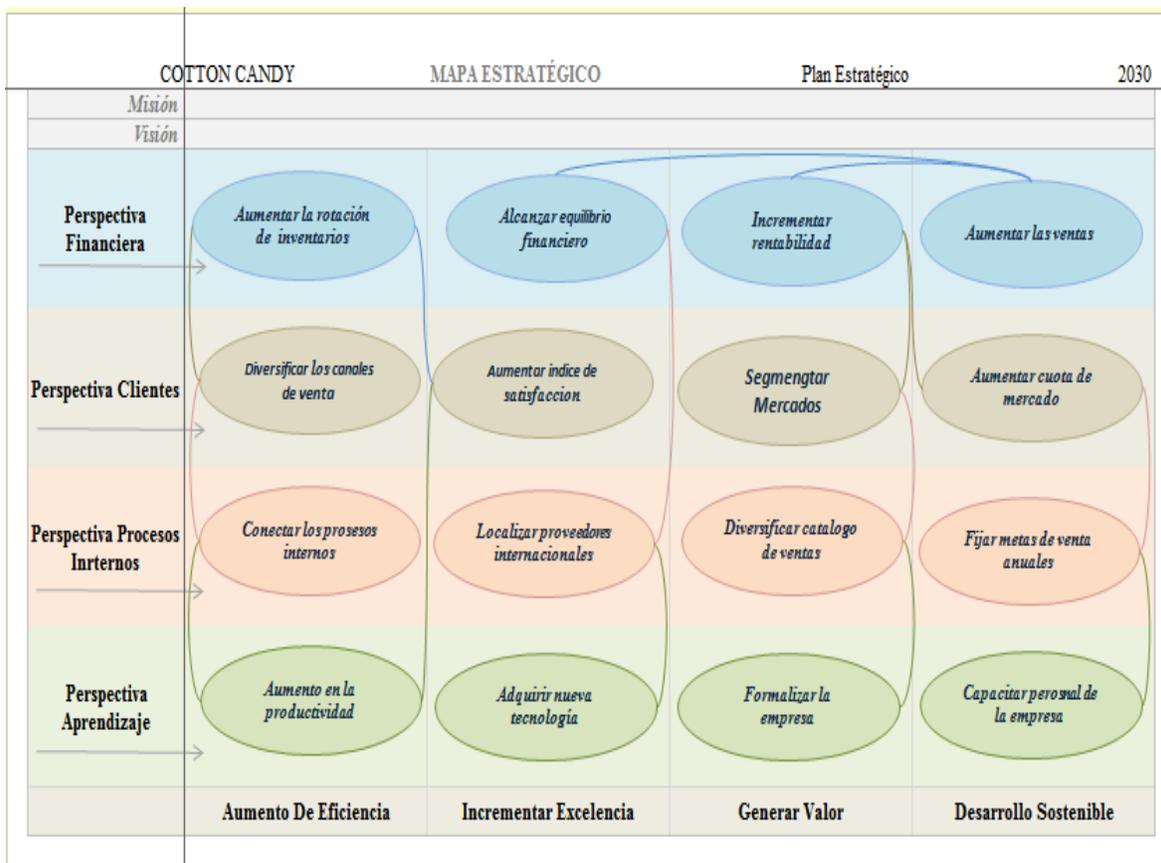
-Perspectiva Clientes: En esta perspectiva se fijan los objetivos que permiten generar valor al cliente, permitiendo lograr satisfacción, fidelidad y aumento de estos.

-Perspectiva Procesos Internos: Los objetivos fijados en esta perspectiva buscan mejorar los procesos de la empresa con el fin de generar valor en el cliente.

-Perspectiva Aprendizaje: Los objetivos de esta perspectiva busca generar la capacidad para adaptar los procesos internos de la empresa.

A demás de las cuatro perspectivas, también se encuentran las líneas estratégicas las cuales son agrupaciones verticales de objetivos comunes las cuales integran objetivos de cada una de las perspectivas. El cuadro de mando integral se construye de arriba comenzando por la perspectiva financiera, siguiendo por la perspectiva cliente, procesos internos y finalizando por la perspectiva aprendizaje y se ejecuta abajo hacia arriba.

De esta manera teniendo en cuenta el diagnóstico realizado al emprendimiento Cotton Candy se procede a realizar el siguiente cuadro de mando integral:



Fuente: elaboración propia basados en Kaplan, Roberto y Norton, David. "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. Barcelona. 2000.

Estableciendo los objetivos se le puede abrir un camino al emprendimiento para que esta pueda empezar a trabajar de manera aunada y organizada, evitando el desperdicio valioso de recursos, ya que este es uno de los factores por los cuales muchas micro y pequeñas empresas nacientes empiezan a perder competitividad frente a su competencia y desaparecen del mercado, de esta manera se pueden formular metas y actividades claras, asignar recursos valiosos y entrar a competir y posicionarse en el mercado.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN



Al analizar el emprendimiento se pudo evidenciar que no contaba con una misión ni visión establecidas, tenía algunas falencias internas que debieron ser corregidas con el fin de fortalecerla y potenciarla, de igual manera el análisis externo de esta mostraba que estaba en desventaja con la competencia, pero tenía muchas posibilidades y oportunidades debido al amplio mercado y que existían pocos competidores. Una vez realizadas las herramientas de diagnóstico se procedió a la construcción de objetivos estratégicos basados en el cuadro de mando integral, lo que dejó un camino muy evidente para el crecimiento de la empresa.

Es importante para fortalecer el trabajo aplicar otras herramientas como la matriz del perfil competitivo para saber cuál es la posición de la empresa frente a otros competidores y el cuadro de posicionamiento estratégico para medir cómo está la empresa en el sector, sin embargo el realizar el diagnóstico y crear el cuadro de mando integral es un gran avance que le permitirá a la empresa direccionar sus esfuerzos y crear una ruta que le permita mejorar y empezar su camino al crecimiento y desarrollo organizacional.

Lo que se puede asegurar que cualquier empresa que no aplique planeación estratégica a su empresa y que no se preocupe por establecer una visión por la cual perseguir, con el tiempo empezará a perder competitividad y corre el riesgo de desaparecer del mercado, ya que, estaría en desventaja frente a la competencia que sí lo hace y que día a día se preocupa por mejorar y posicionarse en el mercado.

CONCLUSIÓN

Una vez aplicadas las herramientas de la planeación estratégica, se logró construir una propuesta del plan estratégico para el emprendimiento Cotton Candy mediante la información suministrada por el emprendedor y el apoyo de la bibliografía disponible sobre el tema. Los resultados indican que cuando las empresas no son direccionadas se produce un desperdicio de recursos y se puede estar en desventaja ante la

competencia, sin embargo, construir un mapa estratégico le permite a un emprendimiento aprovechar mejor los recursos y direccionarlos a la consecución de objetivos, logrando el crecimiento de la empresa y se puede lograr un posicionamiento en el mercado.

REFERENCIAS

- Conexionesan. (2017). *Apuntes Empresariales*. ¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización? <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>
- Ibarguen Mosquera, Y. Y., Rueda Sanchez, L. K., & Garcia Caicedo, A. M. (2019). Análisis de la estructura organizacional del consultorio Innovadental a partir de la matriz DOFA. *PLOUTOS*, 19.
- Kaiten, J. C. (2017). *Importancia de la Visión y Misión dentro de las organizaciones*. Importancia de la Visión y Misión dentro de las organizaciones. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/1087>
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). "Cuadro de Mando Integral". Gestión 2000. Barcelona.
- Lasanta, I. (2020). *Iedge Business School*. Historia y evolución del cuadro de mando integral (CMI) o "Balanced Scorecard". <https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Madrigal Moreno, F., Madrigal Moreno, S., & Guerrero Davalos, C. (2015). Planeación estratégica y gestión de conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (PYMES), herramientas básicas para su permanencia y consolidación. *European Scientific Journal*, 12.



Martin, J. M. (2019). *¿Qué es y para qué sirve un cuadro de mando integral o 'balanced scorecard'?* España: UNIR.

Martínez Salgado (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciencia &Saúde Colectiva*, 17, 613-619.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2004). *Promoting entrepreneurship and innovative SMEs in a global economy*. Towards a more responsible and inclusive globalization, Second OCDE Ministerial Conference on SMEs, 2-5 junio, Estambul.

Panneso Mayor, C. O., & Jaramillo Abadia, A. B. (2016). *Universidad Libre*. Modelo balanced scorecard para el instituto de educación. https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9613/Jaramillo_Panesso_2016.pdf?sequence=1

Revista Empresarial & Laboral. (2017). *Cifras de Emprendimiento en las empresas Colombianas*. <https://revistaempresarial.com/empresas/pymes-empresas/emprendimiento-pymes/cifras-emprendimiento-empresas-colombianas/>