

**DESARROLLO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA
ESTRUCTURACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN
EMPRESAS EXTRACTORAS DE ACEITE DE PALMA EN COLOMBIA**

**María Del Mar Zambrano Cardozo
Elizabeth Montenegro Rojas
Juan Manuel Duque Murillo**



**UNIVERSIDAD ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO
GARAVITO
Unidad de Proyectos
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
BOGOTÁ D.C. 26/09/2022**

**DESARROLLO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA
ESTRUCTURACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN
EMPRESAS EXTRACTORAS DE ACEITE DE PALMA EN COLOMBIA**

**María Del Mar Zambrano Cardozo
Elizabeth Montenegro Rojas
Juan Manuel Duque Murillo**



**Trabajo de Grado para optar al título de magíster en Desarrollo y
Gerencia Integral de Proyectos, con énfasis en Gerencia de
Proyectos, Estrategia, Formulación y Evaluación**

**Ing. Daniel Salazar Ferro
Director del Trabajo de Grado**

**Jurados:
Luis Javier Mosquera
Sofía López Ruiz**

**UNIVERSIDAD ESCUELA COLOMBIANA DE INGENIERÍA JULIO
GARAVITO
Unidad de Proyectos
Maestría en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos
BOGOTÁ D.C. 26/09/2022**

Nota de Aceptación:

El trabajo de grado denominado desarrollo de una guía metodológica para la estructuración de la planeación estratégica en empresas extractoras de aceite de palma en Colombia, presentado para optar por el título de magíster en Desarrollo y Gerencia Integral de Proyectos, cumple con los requisitos establecidos y recibe nota aprobatoria

Luis Javier Mosquera
Jurado

Sofía López Ruiz
Jurado

Ing. Daniel Salazar Ferro
Director Trabajo de Grado

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios a mi familia y a todas las personas que me apoyaron en este proceso de realizar mi maestría y culminarla con éxito. A Mario Alejandro, por ser quien me impulsó a realizar la maestría. Sé que no fue un camino fácil pero el apoyo recibido fue fundamental para llevar a cabo este proceso. A nuestro director de trabajo de grado el profesor Daniel Salazar, porque nos dio su guía, consejo y conocimiento y mis compañeros por toda la disposición y el logro de una sinergia ideal de trabajo. A quienes amablemente nos asesoraron los profesores Luis Javier y Erika Sofía por el tiempo que nos dedicaron cada vez que tuvimos la necesidad de aclarar dudas.

María del Mar Zambrano Cardozo

A Dios por darme fortaleza y salud, a mi esposo por ser mi coach de vida, mi soporte y mi inspiración, a mis papás por ser mi motor; y a mis compañeros y director de trabajo de grado y porque con cada una de sus habilidades y experiencia, logramos sinergia y formamos un gran equipo que nos condujo a cumplir este gran propósito.

Elizabeth Montenegro Rojas

A Dios, a mis padres, mis hermanos, a todas las personas que intervinieron en este proceso, y a mis compañeras María del Mar y Elizabeth, de quienes aprendí bastante y gracias a ellas este esfuerzo cobro un mayor sentido.

Juan Manuel Duque Murillo

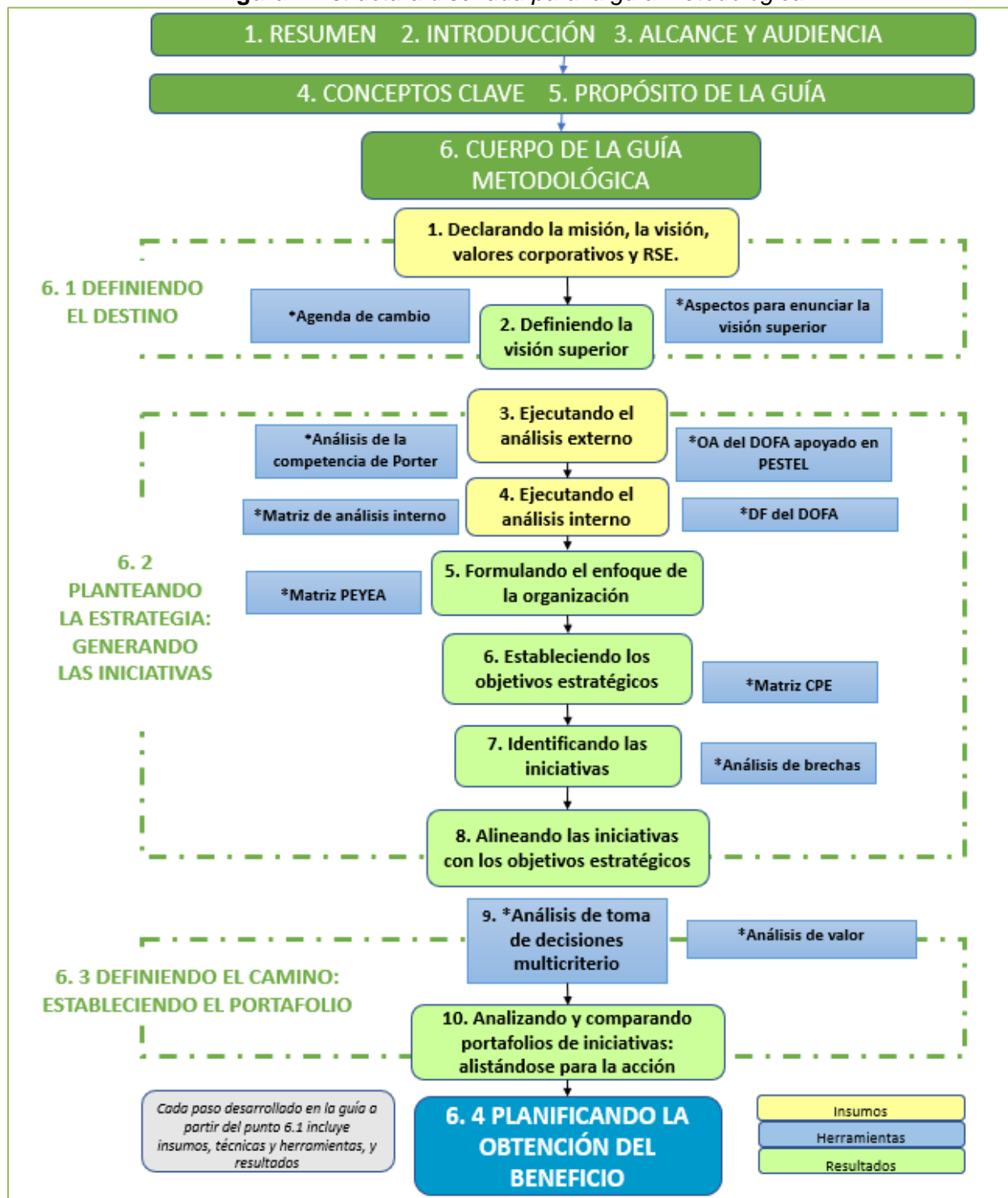
RESUMEN

El presente trabajo de grado surgió de la necesidad de incrementar la productividad en las empresas de aceite de palma colombiano que para el 2020 estuvo 0.4 toneladas de aceite por hectárea por debajo del rendimiento esperado, y 7.97 toneladas de fruto por debajo del rendimiento promedio esperado del país (Fedepalma, 2020). Según un estudio realizado por Chona Jauregui en el 2020, esta problemática de bajos rendimientos puede tener relación con el hecho de que las iniciativas que emprenden las organizaciones de este sector no están alineadas con la estrategia y objetivos estratégicos de dichas organizaciones. La evidencia demostró un punto de quiebre en la planeación de la estrategia; donde las iniciativas que se proponen y se emprenden como programas y/o proyectos, no logran obtener los beneficios que la organización ha planteado. Es por esto que se generó una guía metodológica que permite a las empresas del sector palmero colombiano, hacer revisión de sus ejercicios partiendo de la formulación de la estrategia, brindando herramientas que califican las necesidades, oportunidades, fortalezas y debilidades, y la forma de establecer los objetivos estratégicos de la organización con una ponderación llamada “valor estratégico” y de esta forma, las iniciativas que se seleccionen en el ejercicio de portafolio para el logro de estos objetivos estratégicos planteados, lleven el aporte de valor estratégico como insumo, donde a través de un ejercicio de toma de decisiones multicriterio, la organización pueda obtener un conjunto de portafolios calificados que evidencian el grado de aporte estratégico individualmente, permitiendo que la organización tenga bases para tomar decisiones.

Para obtener la guía metodológica, se hizo revisión exhaustiva y selección de bibliografía en los ejercicios de formulación o desarrollo de la estrategia, planeación o análisis de la estrategia y portafolio. Para establecer el paso a paso, contenido y la estructura apropiada para que la guía pueda ser aplicada por cualquier miembro de la organización que se designe bajo el rol de “estratega”, se hizo revisión de marco teórico en guías metodológicas: en la Figura 1 se muestra la estructura de contenido final que se diseñó para la guía metodológica. Se aplicó una encuesta, cuyo contenido fue previamente validado, a 11 empresas del sector para poner en evidencia los ejercicios que practican actualmente en estos ejercicios estratégicos, así como también las principales debilidades y fallas en los mismos y establecerlos como una prioridad en la guía metodológica. Finalmente, el contenido de la guía metodológica se verificó a través de una encuesta, en donde participaron como jueces, profesionales pertenecientes al sector de la palma,

con más de 10 años de experiencia en gerencia y dirección, con el fin de obtener una retroalimentación y aceptación de la aplicación de la guía.

Figura 1 Estructura diseñada para la guía metodológica



Contenido

	pág.
1. Introducción	13
2. Contextualización: Marco Lógico.....	14
2.1 Planteamiento del Problema	14
2.2 Pregunta de investigación	16
2.3 Objetivos.....	16
2.3.1 Objetivo General.....	16
2.3.2 Objetivos Específicos	16
3. Marco Teórico o Estado del Arte	17
3.1 Modelos de Planeación Estratégica	17
3.1.1 Evolución del Pensamiento Estratégico: Primera Etapa	20
3.1.2 Evolución del Pensamiento Estratégico: Segunda Etapa	20
3.1.3 Evolución del Pensamiento Estratégico: Tercera Etapa	21
3.1.4 Evolución del Pensamiento Estratégico: Cuarta Etapa	26
3.1.5 Selección de marco teórico de planeación de la estrategia para la guía metodológica 36	36
3.2 Gerencia de Portafolio.....	36
3.2.1 Definición de Portafolio.....	40
3.2.2 Estándares y Guías de Gerencia de Portafolio	41
3.2.2.1 ISO 21504.....	42
3.2.2.2 <i>Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management</i> – ICB4 44	44
3.2.2.3 <i>APM Body of Knowledge - 7th edition</i>	46
3.2.2.4 <i>The Standard for Portfolio Management - 4th Edition</i>	47
3.2.2.5 <i>Management of Portfolio (MoP)</i>	50
3.2.2.6 <i>Organizational Project Management (OPM)</i>	53
3.2.3 Selección de Marco Teórico de Gerencia de Portafolio para la Guía Metodológica	54
3.3 Guía Metodológica	55
3.3.1 Definición.....	55
3.3.2 Estado del Arte de la Estructura Metodológica	56
3.3.3 Selección de Marco Teórico de Guía Metodológica para Establecer su Estructura.....	58
3.3.3.1 Diseño de la Estructura Base de la Guía Metodológica.	59
4. Caracterización de las Empresas Extractoras de Aceite de Palma en Colombia	59
4.1 Productividad.....	61

4.2	Oferta, Demanda y Consumo	63
4.3	Precios, Valor y Costos Nacionales del Sector	65
4.4	Importaciones y Exportaciones	66
4.5	Tamaño de las Empresas del Sector Palmicultor Colombiano.....	67
4.6	Estado de planeación estratégica de extractoras de aceite de palma según su tamaño	67
4.6.1	Metodología	68
4.6.1.1	Diseño del estudio: estructura de la investigación.....	69
4.6.1.2	Realización del estudio: recolección de datos y validación de contenido de encuesta	69
4.6.1.3	Análisis de la evidencia: resultados y contribución	71
4.6.1.4	Análisis de la evidencia: estructura de la guía metodológica	73
4.6.1.5	Verificación de contenido de la guía metodológica.....	75
5.	Conclusiones	77
6.	Recomendaciones y trabajos futuros	78
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	80
•	Identificar los diseños generales.	101
•	Definir las fases esenciales y a cuál enfoque se le dará más prioridad.	101

ANEXOS

Listado de figuras

	pág.
Figura 1 Estructura diseñada para la guía metodológica.....	6
Figura 2 Modelo integral proceso administración estratégica	18
Figura 3 Evolución cronológica de la planeación estratégica	19
Figura 4 Fases desarrollo organizacional	23
Figura 5 Análisis DOFA	24
Figura 6 Matriz BCG	25
Figura 7 Matriz de Ansoff	26
Figura 8 Barreras de entrada	28
Figura 9 Características que deben poseer grandes compañías en su modelo de compras ...	29
Figura 10 Enfoques de acciones para estrategia	30
Figura 11 Administración estratégica.....	31
Figura 12 Modelo de cadena de valor de Porter	34
Figura 13 Evolución del concepto de portafolio	38
Figura 14 Portafolios, programas y proyectos	41
Figura 15 Contexto de la gestión de portafolio	43
Figura 16 Vista de la gerencia de portafolio.....	43
Figura 17 Alineación continua de la estrategia y los beneficios.....	44
Figura 18 IPMA ojo de competencias	45
Figura 19 Contexto organizacional de la gerencia de portafolios	48
Figura 20 Dominios de gestión	49
Figura 21 Concepto “Administra el negocio, cambia el negocio”	51
Figura 22 Ciclos de la gerencia de portafolio.....	52
Figura 23 Matriz de energía organizacional.....	53
Figura 24 Cómo se realiza una guía metodológica FOMIN-BID.....	55
Figura 25 Evolución cronológica de concepto y estructura de metodología.....	58
Figura 26 Cadena de valor de producción de aceite de palma.....	60
Figura 27 Principales países productores de aceite de palma a nivel mundial.....	60
Figura 28 Ingresos generados anualmente por producto agrícola en Colombia, 2014	61
Figura 29 Mapa de Colombia con las zonas productivas de aceite de palma 2021	62
Figura 30 Estructura diseñada para la guía metodológica.....	73
Figura 31 Resultados obtenidos en la encuesta de verificación de la guía metodológica.....	76

Listado de tablas

pág.

Tabla 1 <i>Análisis DOFA. (Kaplan & Norton, 2008)</i>	33
Tabla 2 <i>Estándares y guías de portafolio</i>	42
Tabla 3 <i>% de participación y aporte al crecimiento en producción de fruto y aceite</i>	63
Tabla 4 <i>Oferta y demanda de aceite de palma en miles de toneladas, 2016-2020.</i>	64
Tabla 5 <i>Pasos para realizar un estudio de caso</i>	68
Tabla 6 <i>Perfiles de profesionales seleccionados para validar contenido de la encuesta</i>	69
Tabla 7 <i>Escala de conversión de Likert a V de Aiken para validación de encuesta</i>	70
Tabla 8 <i>Resultados en formulación de la estrategia de las organizaciones encuestadas</i>	71
Tabla 9 <i>Resultados en planeación de la estrategia de las organizaciones encuestadas</i>	72
Tabla 10 <i>Ejemplo de tabla de insumos, técnicas y herramientas y resultados de un componente de la formulación de la estrategia en la guía metodológica</i>	75
Tabla 11 <i>Ejemplo de tabla de insumos, técnicas y herramientas y resultados de un componente de la planeación de la estrategia en la guía metodológica</i>	75
Tabla 12 <i>Perfiles de profesionales seleccionados para la verificación de la guía metodológica</i>	76

Lista de anexos

pág.

ANEXO A. MARCO LÓGICO: CONTEXTUALIZACIÓN PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO EN ETAPA PRELIMINAR	85
Anexo B. RIVALIDADES ENTRE LOS COMPETIDORES	103
ANEXO C. RIESGOS DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS	106
ANEXO D. GUÍA DOFA ORGANIZADA POR LAS PERSPECTIVAS DEL BSC.....	108
ANEXO E. PREGUNTAS PRÁCTICAS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE PESTEL.....	110
ANEXO F. TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA Y PASOS PARA CONSEGUIRLAS.....	112
ANEXO G. DEFINICIÓN DE PORTAFOLIO SEGÚN VARIAS ORGANIZACIONES Y/O AUTORES.....	114
ANEXO H. ISO 21504 ESTRUCTURA GRAFICA DE CONTENIDO.....	116
ANEXO I. ISO 21504 CONTENIDO.....	118
ANEXO J. IPMA ICB4 ESTRUCTURA GRAFICA DE CONTENIDO.....	120
ANEXO K. COMPONENTES IPMA ICB4 PORTAFOLIO.....	122
ANEXO L. REFERENCIA CRUZADA IPMA ICB4 CON EL ESTÁNDAR ISO21504:2015.....	124
ANEXO M. APM ESTRUCTURA GRAFICA DE CONTENIDO.....	126
ANEXO N. APM BODY OF KNOWLEDGE - 7TH EDITION CONTENIDO	128
ANEXO O. THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT - 4TH EDITION ESTRUCTURA GRAFICA DE CONTENIDO.....	130
ANEXO P. CICLO DE VIDA DE PORTAFOLIO	132
ANEXO Q. THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT - 4TH EDITION CONTENIDO	134
ANEXO R. MANAGEMENT OF PORTFOLIO (MoP) ESTRUCTURA GRAFICA DE CONTENIDO	137
ANEXO S. MANAGEMENT OF PORTFOLIO (MoP) CONTENIDO	139
ANEXO T. INTEGRACIÓN PORTAFOLIOS, PROGRAMAS Y PROYECTOS MARCO OPM	141
ANEXO U. CARACTERÍSTICAS DE PRINCIPALES PRODUCTOS AGRÍCOLAS COLOMBIANOS	143
ANEXO V. % DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR PALMERO EN EL PIB AGRÍCOLA	145
ANEXO W. DINÁMICA DE LA PRODUCCIÓN DE ACEITE DE PALMA	147
ANEXO X. EMPRESAS QUE CONFORMAN LAS ZONAS DE PRODUCCIÓN DE ACEITE EN EL PAÍS.	149
ANEXO Y. DATOS DE VARIACIÓN DE PRODUCCIÓN DE FRUTO NACIONAL 2019 a 2020.	152
ANEXO Z. OFERTA Y DEMANDA DE ACEITES Y GRASAS 2016-2020 COLOMBIA (MILES DE TONELADAS).....	154
ANEXO AA. VENTAS LOCALES DE ACEITE DE PALMA CRUDO 2019-2020 EN MILES DE TONELADAS	156
ANEXO BB. VALOR DEL ACEITE Y ALMENDRA DE PALMA 2016-2020.....	158

ANEXO CC. COSTO DE PRODUCCIÓN DE UNA TONELADA DE RACIMO DE FRUTO FRESCO (RFF) Y COSTO DE PRODUCCION DE UNA TONELADA DE ACEITE DE PALMA	160
ANEXO DD. IMPORTACIONES DE ACEITES Y GRASAS EN COLOMBIA 2016-2020, EN TONELADAS	162
ANEXO EE. HISTÓRICO DE GENERACIÓN DE EMPLEO EN EL SECTOR PALMICULTOR COLOMBIANO.....	164
ANEXO FF. ENCUESTA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO Y RESULTADOS.....	166
ANEXO GG. RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS DEL SECTOR PALMICULTOR COLOMBIANO	182
ANEXO HH. VERIFICACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA	189

1. Introducción

A nivel nacional el sector agropecuario colombiano creció un 2.8% en el 2020, en aporte al PIB llegó a alcanzar un 3.85% en el año 2021. Aún con este incremento existen retos para aumentar la productividad y generar condiciones para que se garantice la rentabilidad de todas las actividades agropecuarias. Según Jorge Enrique Bedoya, presidente de la Sociedad de Agricultura de Colombia SAC, este sector merece retribución al esfuerzo realizado durante la pandemia de todos los productores rurales por mantener el abastecimiento de alimentos, de esta forma esperando que el PIB crezca hasta un 4% para el 2022, para lo que se requiere una mentalidad empresarial donde se tomen decisiones basadas en números y criterios establecidos y no a través de opiniones basadas solo en la experiencia obtenida en el sector.

Pese a que el PIB global tuvo una contracción del -3.5% en 2020, el sector palmero no interrumpió la producción, aumentaron las ventas totales y las exportaciones de aceite permitieron administrar excedentes de producción. Los resultados se vieron representados con un aumento del 4% en área sembrada pasando a 590.188 hectáreas en el 2020, el ingreso medio palmero presentó un aumento del 31% respecto al año 2019 llegando a los 2.5 millones de pesos por tonelada, el valor de la producción total del sector fue de 4.1 billones de pesos, la producción de aceite de palma nacional aumentó un 2%, el precio nacional presentó un aumento del 20% que corresponde a 2.6 millones de pesos por tonelada, ubicando a Colombia como líder de la producción de aceite de palma en América Latina y el cuarto a nivel mundial (Jens & Andres, 2021).

El sector evidencia crecimiento y aún cuenta con potenciales de desarrollo que requieren de un continuo trabajo para consolidarlo, es por esto que se trabajan en acciones para cumplir con las metas establecidas por el sector a través de Fedepalma: existe la necesidad de incrementar la productividad, la cual a 2020 registró un rendimiento promedio nacional por hectárea de 3.26 toneladas de aceite de palma crudo, 0.4 toneladas de aceite por hectárea por debajo del rendimiento esperado de 5; y 15,03 toneladas de fruto, un 7.97 toneladas de fruto por debajo del rendimiento promedio esperado del país (Fedepalma, 2020).

Esta problemática de bajos rendimientos, puede tener relación con el hecho de que las iniciativas que emprenden las organizaciones de cultivo y extracción del sector de palma en Colombia no están alineadas con la estrategia que formulan: en un estudio de análisis de envolvente de datos realizado en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, se determinó que

el nivel de eficiencia técnica del sector en promedio fue del 69% con una calificación de eficiencia “media” indicando oportunidades de mejora en el aprovechamiento de los recursos (Chona Jauregui, 2020). Estos hechos son el resultado de una baja generación de valor y beneficios pertinente de parte de los proyectos y/o programas que se generan en la planeación estratégica y seleccionan en la gestión de portafolio, hacia el alcance y logro de los objetivos estratégicos. Esto perjudica a las empresas dado que existe un bajo aprovechamiento de oportunidades y crecimiento; en consecuencia, los recursos en su mayoría se destinan a iniciativas diversas que poco aportan a la generación de beneficios.

De ahí la importancia de este trabajo de grado para contribuir específicamente a la mejora de la alineación estratégica entre las iniciativas y la estrategia empresarial que permitirá mejorar los niveles de eficacia de ejercicios estratégicos y en consecuencia incrementar la generación de valor en las empresas extractoras de aceite de palma en la agroindustria colombiana. Con ella se busca cumplir el propósito de contribuir a la competitividad de las empresas extractoras de aceite de palma colombiano.

2. Contextualización: Marco Lógico

El presente trabajo de grado se enmarca en la línea de investigación de estrategia, formulación y evaluación, bajo la categoría de caso de estudio. El marco lógico se entiende como el resultado de la aplicación de una metodología que contempla el planteamiento de un problema, objetivos y alternativas, que fue desarrollada por Gesellshaft, y ha sido aplicada por agencias como USAID, dentro del marco de la planeación por objetivos (DNP, 2014). Para el desarrollo de este trabajo, en la etapa de propuesta, se contemplaron: el planteamiento del problema, justificación, árbol de problemas, propósito, árbol de objetivos, contribuciones del proyecto, pregunta de investigación, antecedentes, marco teórico y finalmente el planteamiento de objetivos.

2.1 Planteamiento del Problema

A nivel mundial, el crecimiento económico impulsado por la agricultura, la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria están en riesgo, debido a que el cambio climático podría

disminuir los rendimientos de los cultivos, especialmente en las regiones con mayor inseguridad alimentaria. Sumado a lo anterior, las actividades agrícolas y forestales y los cambios en el uso de la tierra son responsables del 25 % de las emisiones de gases de efecto invernadero. Por ese motivo las medidas de mitigación en el sector de la agricultura son parte de la solución en la lucha contra el cambio climático y también apoyan el crecimiento del sector económico agrícola además de reducir la pobreza para el 80% de las personas menos favorecidas (Agricultura y alimentos, 2019).

A nivel nacional por el contrario el sector agropecuario creció un 2,8% en el 2020 y en el primer trimestre del 2021 alcanzó un 3,85% en crecimiento en el PIB esta aun estando en pandemia. Y aunque han sido años con números positivos, existen retos en el sector en cuanto a diversificación de la canasta exportadora, el crecimiento en exportación de productos agrícolas entre ellos el aceite de palma, es necesario también aumentar la productividad del sector con ayuda de tecnología (“Esperamos que el PIB del sector agropecuario crezca cerca de 4,5% para todo 2021”, 2021) y generar condiciones para que se garantice la rentabilidad de todas las actividades agropecuarias, esto último mencionado por “Jorge Enrique Bedoya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)”, este es un sector que lo necesita y también en retribución al gran esfuerzo que hicieron durante la pandemia todos los productores rurales por mantener el abastecimiento de alimentos. Se espera así que el PIB crezca hasta 4% con lo cual es necesaria una mentalidad empresarial, que tome decisiones basadas en números y no al ojímetro considerando el tamaño del productor, pero no necesariamente por la cantidad de hectáreas menciona “Alejandro Sáenz, director de relaciones corporativas de Sáenz Fety” (La economía agropecuaria, protagonista en el PIB 2021, 2021).

Por ende, al no tomar decisiones basadas en números es visto que, a nivel de empresa, algunas iniciativas de las compañías extractoras del sector de palma en Colombia, no están alineadas con la planeación estratégica, y estos hechos son el resultado de una baja generación de valor y beneficios pertinente de parte de los proyectos hacia el alcance y logro de los objetivos estratégicos. Esto perjudica a las empresas dado que existe un bajo aprovechamiento de oportunidades y crecimiento; en consecuencia, los recursos en su mayoría se destinan a iniciativas diversas que poco aportan a la generación de beneficios (Chona Jauregui, 2020).

En el Anexo A, se puede apreciar el desarrollo en detalle de toda la metodología del marco lógico aplicada al trabajo, por medio de la cual se generaron la pregunta de investigación y los objetivos que se presentan a continuación para efectos del trabajo de grado.

2.2 Pregunta de investigación

¿Cómo se puede mejorar la planeación estratégica de las empresas extractoras de aceite de Palma en Colombia, con conocimientos y aplicación de desarrollo y formulación desde la Gerencia de Proyectos?

2.3 Objetivos

A continuación, se presentan los objetivos, general y específicos de este trabajo de grado.

2.3.1 Objetivo General

Desarrollar una guía metodológica para la estructuración de la planeación estratégica en empresas extractoras de aceite de palma en Colombia.

2.3.2 Objetivos Específicos

1. Seleccionar el marco teórico para la identificación de modelos de planeación estratégica.
2. Seleccionar el marco teórico para identificar qué es una guía metodológica, sus componentes y su estructura.
3. Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.
4. Estructurar los componentes de la guía metodológica para la definición de la planeación estratégica.
5. Verificar el contenido de la guía metodológica propuesta.

3. Marco Teórico o Estado del Arte

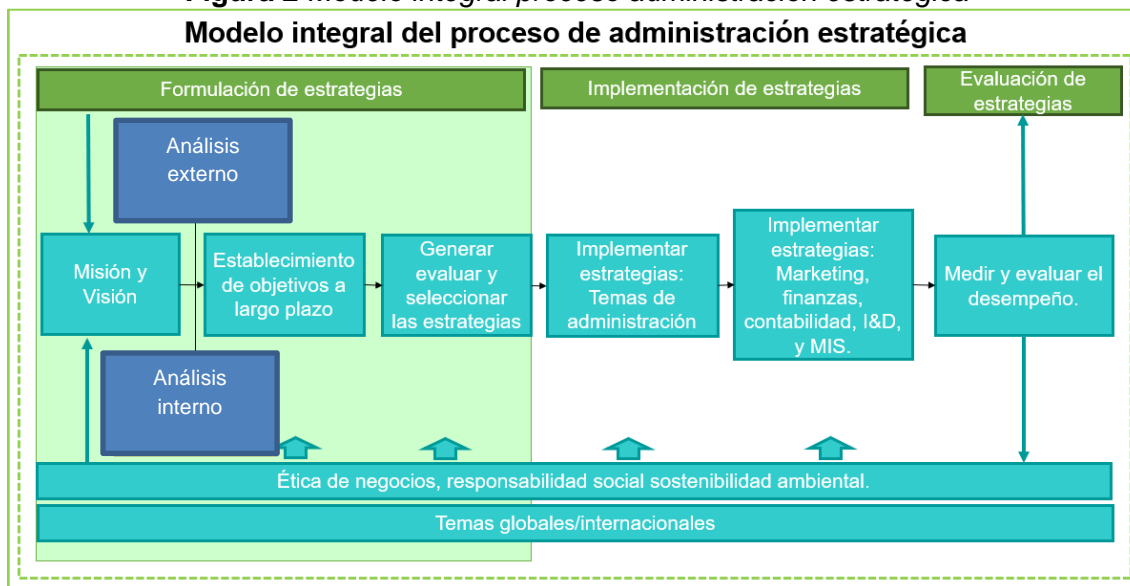
En esta primera parte se presenta el marco teórico que busca establecer el estado del arte de la planeación estratégica, la gerencia de portafolio y el marco teórico de la guía metodológica, los cuales serán utilizados como fundamentos para el desarrollo de este trabajo de grado.

3.1 Modelos de Planeación Estratégica

Las empresas a lo largo del tiempo se han visto enfrentadas al desafío de contar con capacidad para tomar decisiones empresariales, donde se deben asumir riesgos, alcanzar metas planteadas en el largo plazo y realizar una distribución apropiada de recursos. Por tal razón es importante contextualizar los diferentes modelos de planeación estratégica, que han sido adoptados en el siglo XX y XXI a nivel mundial y que han permitido a las empresas adquirir el conocimiento y la experiencia para desarrollar habilidades pertinentes que impulsen la creación y ejecución de dichas estrategias. Primero, es necesario entender que la administración estratégica en algunos casos ha sido presentada como sinónimo de la planeación estratégica, donde la primera ha sido usada en el ámbito educativo y la segunda en el ámbito de negocios; en cualquier caso, se definen como el proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias y singularmente la planeación estratégica abarca el campo de la formulación de estrategias.

La administración estratégica comprende tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias, cuyo modelo desarrollado por Fred. R. David, se muestra a continuación en la Figura 2 (David, 2013) con el propósito de exponer de manera práctica y clara, las relaciones entre los principales componentes del proceso:

Figura 2 Modelo integral proceso administración estratégica

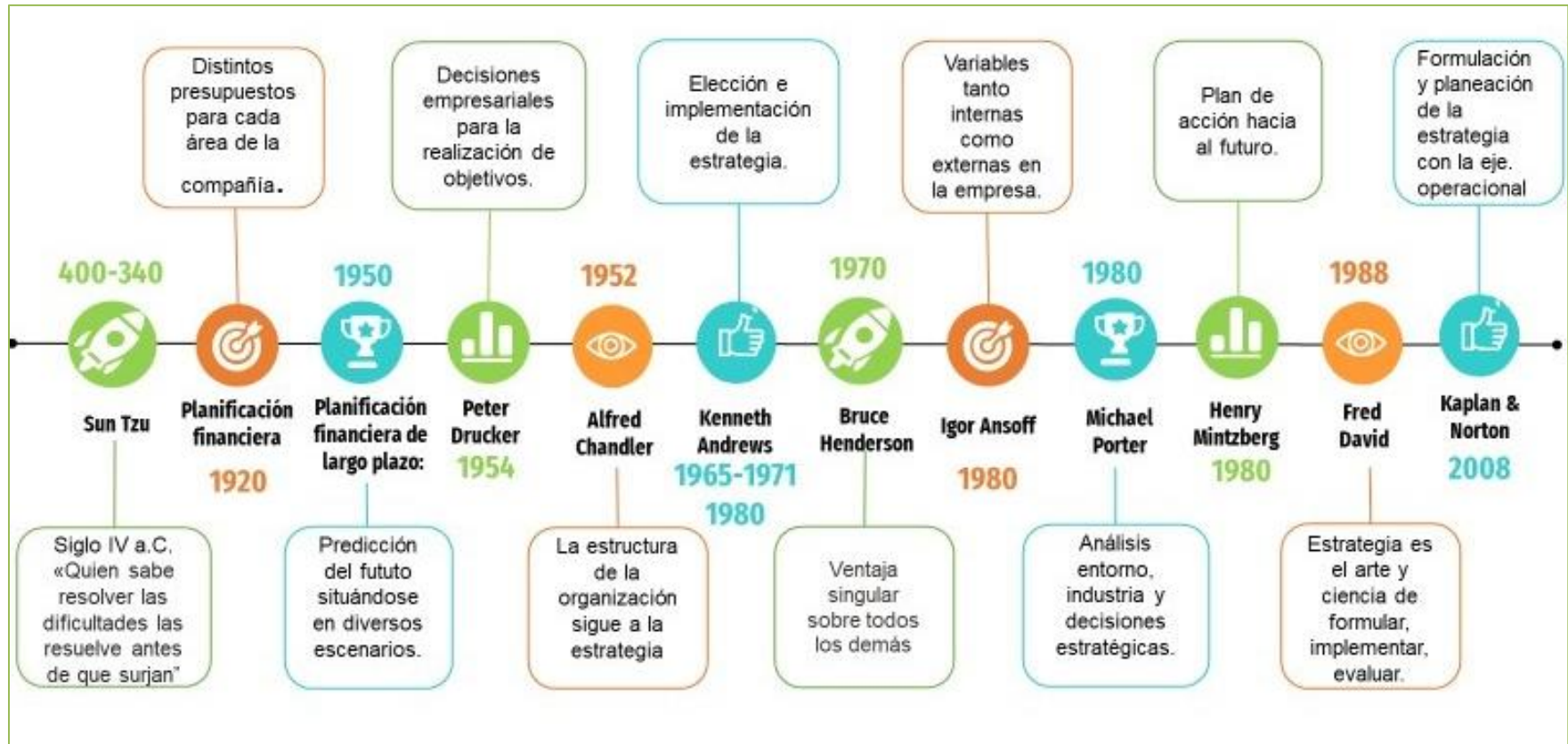


Cabe mencionar, que en la práctica la ejecución de este modelo no lleva siempre la misma secuencia, pero existe una retroalimentación periódica que debe darse en cada organización, desde cada nivel jerárquico.

Aunque ha incrementado la implementación de ejecución de estrategias, siguen existiendo brechas entre la formulación de planes estratégicos a alto nivel y su ejecución entre los departamentos, equipos de trabajo y empleados. Ante esto, las empresas deben estar preparadas para analizar sus elementos internos y factores externos, gestionar, tomar decisiones sobre la marcha, y conducir hacia el desarrollo y crecimiento.

Es bien sabido que toda compañía siempre busca alcanzar una meta y su instrumento indispensable para conseguirla es la planificación estratégica. Lo anterior conlleva primero, a la necesidad de describir cronológicamente cómo han evolucionado los principales modelos de planeación estratégica expuestos por sus diferentes autores como se muestra a continuación en la Figura 3, y segundo, exponer los principales aportes y herramientas realizados por cada uno, en esta materia.

Figura 3 Evolución cronológica de la planeación estratégica



400-340 Siglo IV a.C.: Sun Tzu, filósofo y militar chino, el más antiguo de los estrategas modernos, durante 25 siglos influyó el pensamiento militar del mundo, hablaba de estrategia ofensiva, en su libro “El Arte de la Guerra”, dijo: “El general debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. Esto último, retomado múltiples veces por estrategias empresariales, con el ánimo de llevar sus ideas a los negocios. Dentro de su planteamiento conceptual Sun Tzu, hablaba de la estrategia ofensiva y los pasos que de acuerdo con su experiencia daban la victoria esta los siguientes:

“Conoce al enemigo y concóctete a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás el más mínimo peligro. Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o de derrota son iguales. Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla”. (Sun Tzu). Esta visión estuvo centrada en el conocimiento de uno mismo o de la propia empresa, según fuera el escenario, y en el conocimiento de la competencia, como secretos del éxito y con el propósito de vencerla. (González, 2007)

3.1.1 Evolución del Pensamiento Estratégico: Primera Etapa

1920, Planificación financiera: Consistió en la generación de distintos presupuestos por cada una de las áreas de la compañía (de ventas, producción, inventario y caja) cuyo propósito era dar dirección a las compañías y evaluar los objetivos logrados a través de desempeño o incumplimiento. Estos presupuestos eran realizados por cada área, donde la visión se distinguía separadamente y no de una manera integrada para toda la compañía.

3.1.2 Evolución del Pensamiento Estratégico: Segunda Etapa

1950, Planificación financiera de largo plazo: Se basó en la predicción del futuro, situándose en los escenarios optimista, neutral y pesimista. Con esto, se realizó una visión funcional de la empresa, se analizó individualmente en sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional, se buscó obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa. (Pulido & Castellanos Narciso, 2014)

3.1.3 Evolución del Pensamiento Estratégico: Tercera Etapa

La tercera etapa se determinó por incluir una visión más global de la estrategia agrupando cada una de las áreas empresariales. Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff, abordaron esta visión en sus investigaciones.

1954, Peter Drucker: formuló el planeamiento estratégico como el proceso continuo que consiste, en adoptar decisiones empresariales que conduzcan a la realización de objetivos sistemáticamente, considerando también asumir riesgos, con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro, en organizar los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones en el presente eliminando el pasado, en visualizar nuevas y diferentes maneras de alcanzar objetivos abandonando la idea de hacer siempre lo mismo, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la autorregulación sistemática organizada (Pulido Riveros).

La percepción que se tenga del cambio era importante, por tal razón:

- El cambio era percibido por algunos como una amenaza, así que reaccionaban con: temor, angustia, sensación de desesperación y congojo que los conduce a tener un comportamiento de lucha en contra del cambio.
- El cambio era percibido por otros como algo fuera de su alcance, y su respuesta era esperar a que alguien actuara en su nombre.
- Pero hay otros para quienes el cambio era como un desafío. Y aquí estaba la verdadera visión del estratega, porque detrás de la búsqueda del cambio había una actitud estratégica y una actitud innovadora.

En cuanto a las tendencias actuales, los cambios dinámicos del entorno y la incertidumbre creaban para las organizaciones y sus directivos la necesidad urgente de adaptarse a las nuevas condiciones. Peter Drucker siendo, el más grande "pensador" de la administración, identificó algunas proposiciones que las compañías deben hacer y otras que definitivamente no, además de otras que denomina condiciones para innovar:

Proporciones que "SI" debían considerarse:

1. Analizar las oportunidades: debía buscar organizadamente las oportunidades para innovar. Algunas de ellas eran: el mercado, los procesos, los cambios demográficos y los nuevos conocimientos.

2. Salir a observar: debía salir a la calle e interactuar con las personas, preguntarles, observarlas, para encontrar necesidades que permitirían ser cubiertas. No era suficiente con tener una idea y hacer el análisis financiero.
3. Simplificar y enfocar: la sencillez debía estar enfocada en una cosa, solucionar un problema, cubrir una necesidad. Pocas fueron las innovaciones diversificadas.
4. Empezar por pequeño: Así sería más manejable, más flexible, más fácil de corregir y más económica en términos de inversión de capital y de recursos humanos. Se podía empezar en grande también, solo que era más sencillo corregir errores si la infraestructura era pequeña.
5. Buscar liderazgo: Una innovación exitosa era líder en su campo. Así el liderazgo fuera un pequeño segmento de mercado, primaba que se buscara alcanzarlo.

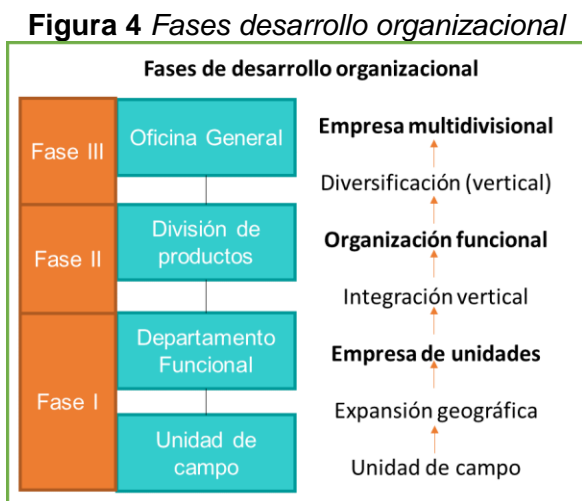
Proporciones que “NO” debían considerarse:

1. Así la idea o proyecto sea innovador, no debía existir inquietud porque fuera "revolucionario", Drucker llama a esto "no tratar ser astuto". Había que recordar, que la innovación sería manejada por personas y la gran mayoría, común y corriente. Complementa Drucker, "cualquier cosa que necesitaba "astucia" para su manejo o producción estaba destinada al fracaso, ya fuera por su diseño o su fabricación".
2. Una de las particularidades para innovar con triunfo era el enfoque, que podía estar en una función específica, en un nuevo proceso o en el propio mercado, un nicho donde se podía atacar. Si se diversificaba la idea desde el comienzo, posiblemente sería confusa. "Debía existir un núcleo unificador de los esfuerzos innovadores".
3. Se debía pensar en el futuro, sin olvidar que la innovación debía realizarse para el presente. (Burbano, 2012)

En conclusión: “La estrategia requería que los gerentes analizaran su situación presente y que la cambiaran en caso necesario, saber que recursos tenía la empresa y cuáles debería tener”. (Pulido & Castellanos Narciso, 2014)

1962, Alfred Chandler: “La estructura de la organización sigue a la estrategia” y la estrategia depende del propósito de la empresa. La estructura estaba conformada por tres etapas como se muestra en la Figura 4:

1. Empresa de unidades: consistió en la integración vertical con la compra de proveedores o distribuidores para un área de producción más eficiente y en el desarrollo de una superior oferta de servicios.
2. Organización funcional: consistió en la departamentalización de la compañía en la que todos sus miembros se agrupaban por funciones afines.
3. Empresa multidivisional: se basó en el crecimiento e internacionalización de la organización y expansión en las distintas industrias donde se decidió implementar un proceso de adquisición de recursos a través de la innovación de sus procesos.



Los estudios de Alfred Chandler tuvieron especial relevancia en cuanto al tema de la estrategia empresarial porque se centraron en el área del desarrollo organizacional. Sus estudios fueron realizados en varias compañías entre las que resaltan: Dupont, General Motors, Standard Oil Company, Sears y Roebuck and Company, entre otros. (Pulido & Castellanos Narciso, 2014)

1965-1971 y 1980 Kenneth Andrews: la estrategia corporativa era un proceso inseparable de la organización, de la estructura, el comportamiento y la cultura en la que se desarrollaba; era un producto general de la formulación e implementación de la estrategia, procesos fuertemente interconectados y bidireccionales. La formulación era un proceso dinámico, en lugar de ser lineal o estático, cuyas principales subactividades de la formulación de la estrategia fueron:

1. La identificación de oportunidades y amenazas que correspondieron al análisis del entorno de la empresa donde tenía menor control, mirando hacia afuera de ella y realizando la asignación de alguna estimación o riesgo a las alternativas discernibles.

2. La evaluación de las fortalezas y debilidades también debía ser realizada unida a los recursos disponibles de la empresa, valorando objetivamente y considerando la capacidad real o potencial para aprovechar las necesidades percibidas del mercado o para hacer frente a los riesgos afines. En realidad, se trató de una inspección al interior la empresa en su funcionamiento, que fue relativamente más fácil de controlar que los factores externos. (Resources Firms and Strategies, 2005)

El anterior fue el modelo de estrategia original de Andrews que antecedió al DOFA, y trazaba cuatro preguntas primordiales sobre una empresa y su entorno: ¿Qué se puede hacer?, ¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se podría hacer?, ¿Qué esperan los demás que se haga? Ahora bien, las respuestas a estas preguntas conformaban la base del proceso de gestión estratégica eficaz, que con el tiempo se fue transformando hasta llegar a ser el análisis DOFA más racionalizado, que se conoce hoy en día y como se muestra en la Figura 5. (Simmering)

Figura 5 Análisis DOFA

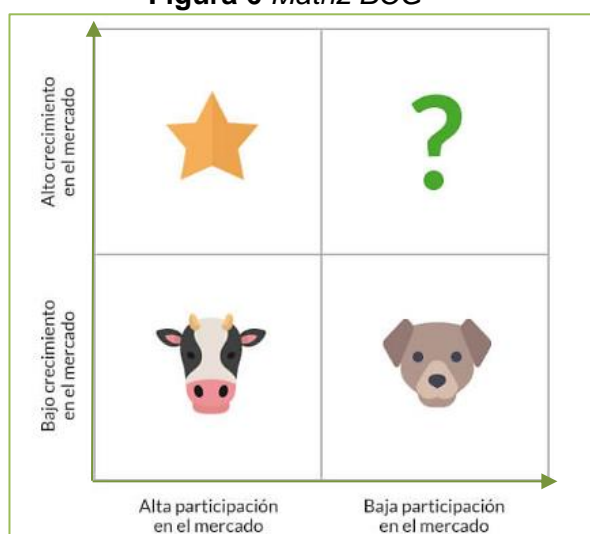
DOFA			
		Análisis interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Oportunidades	Cuadrante 1 Posibles estrategias	Cuadrante 2 Posibles estrategias
	Amenazas	Cuadrante 3 Posibles estrategias	Cuadrante 4 Posibles estrategias

La implementación por su lado comprendió: movilización de recursos financieros, materiales, técnicos y de gestión; realización de una estructura organizacional sostenible hecha efectiva a través de relaciones coordinadas y sistemas integrales de información; optimización de los procesos organizativos, incluido el desarrollo de la gestión, la medición del rendimiento y la compensación; dirigir los cambios hacia el comportamiento comercial deseado mediante un sistema de incentivos y controles y acentuar el liderazgo personal en el cumplimiento de la estrategia en las capacidades organizacionales, estratégicas y personales.

El modelo inicialmente desarrollado por Kenneth Andrews incluyó la elección de una estrategia, pero ignoró la implementación y el control, ya en 1971, formuló un modelo más completo que incluyó la implementación, pero siguió ignorando el control y la evaluación de la estrategia (Estrategia empresarial).

1970, Bruce D. Henderson: publicó la matriz BCG mostrada en la Figura 6, creada por Boston Consulting Group en 1968 y definió la estrategia así: “Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación”. El propósito de esta matriz era detallar la participación y evolución de un negocio en el mercado teniendo en cuenta el crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa. (Pulido & Castellanos Narciso, 2014). Por su cercana relación con el mundo del marketing, tendía a tomarse como una matriz que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico.

Figura 6 Matriz BCG



1980, Igor Ansoff: pionero en estrategia empresarial, mencionó que los componentes centrales de la estrategia de una empresa vienen dados por los productos y mercados en los que se desenvuelve participan, los cambios que planea realizar en el ámbito de los productos y mercados y las principales características que hacían fuerte a la empresa en cada posición producto-mercado que participa.

Con esto, Ansoff reconoció la importancia de considerar variables tanto internas como externas en la empresa, en la formulación de la estrategia y para este fin desarrolló la Matriz Ansoff publicada por primera vez en 1957 en el artículo “Estrategias para la diversificación”, de la *Harvard Business Review*. La Matriz de Ansoff era una herramienta que permitía analizar cuatro opciones en las organizaciones cuyo propósito era mejorar los ingresos o la rentabilidad, estructurar el pensamiento y un medio para clasificar los objetivos. Daba una estructura simple,

que encapsulaba todas las direcciones estratégicas que una organización podía adoptar en una herramienta analítica. Los ejes de la matriz se enfocaron en la relación principal que una compañía tenía para administrar la provisión de productos para los clientes. Por lo tanto, una organización se enfrentaba a cuatro opciones de acción, como se muestra en la figura 7.

Figura 7 Matriz de Ansoff

Matriz de Ansoff			
		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Penetración del Mercado	Desarrollo de productos o diversificación
	Nuevos	Desarrollo de mercados o diversificación	Diversificación

Finalizando esta etapa, se percibió como Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff, definieron las características fundamentales: la visualización de la empresa integralmente, el análisis del mercado y análisis de los competidores que enfrentaba cada una. Además, vieron la necesidad de formular la estrategia de una manera más articulada y dinámica, agrupando las ideas por áreas funcionales y relacionándolas con el entorno competitivo donde se desenvolvían (Pulido & Castellanos Narciso, 2014). Tanto Ansoff, como Kenneth Andrews, fueron quienes empezaron a definir las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa con el entorno.

3.1.4 Evolución del Pensamiento Estratégico: Cuarta Etapa

En esta etapa los exponentes más representativos fueron, Peter Drucker, Kenneth Andrews, Igor Ansoff, Alfred Chandler, de quienes ya se han mencionado sus aportes, teniendo además a Michael Porter, Henry Mintzberg, Fred David y Kaplan & Norton, quienes se enfocaron en el aprendizaje organizacional, el análisis del medio de los negocios y la conexión de la estrategia con la ejecución operacional. La formulación de la estrategia inició con el análisis del entorno de la empresa en cuanto a debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, evaluando la preparación de esta para competir en el mercado. Posteriormente, se definió, en la estrategia el camino a seguir y la proyección de la compañía apoyándose en la misión, los

objetivos estratégicos, la definición de una ventaja competitiva apropiada y los planes de acción que sirvieron para el proceso de formulación de estrategias. (Pulido & Castellanos Narciso, 2014)

1980, Michael Porter: en la estrategia competitiva primero, analizó la estructura de una industria y sus competidores, soportado en las 5 fuerzas competitivas, y segundo, desarrolló y examinó la estrategia competitiva en determinados tipos de entornos industriales importantes, como se muestra a continuación:

1. Métodos analíticos generales: analizaban el posicionamiento de la empresa para defenderse de las fuerzas dominantes en la industria, con un análisis del microentorno, que se basó en las 5 fuerzas de Porter (factores de la competencia) que operaban en un sector industrial y sus consecuencias estratégicas. Aquí se describieron los métodos de análisis de los competidores, compradores y proveedores, las técnicas para identificar las señales del mercado, los conceptos teóricos para crear tácticas competitivas y responder a ellas y un procedimiento para crear mapas de grupos estratégicos en una industria y exponer las diferencias de su desempeño, además de predecir un modelo para la evolución de la industria.

Las cinco fuerzas competitivas establecieron colectivamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria, y la fuerza o fuerzas más poderosas que gobernaban y se volvían cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia. El caso extremo de intensidad competitiva era la industria perfectamente competitiva, donde la entrada era libre, las empresas existentes no tenían poder de negociación con proveedores y clientes, y la rivalidad era desenfrenada porque las numerosas empresas y productos eran todos iguales (Porter, 1998).

I. **Amenaza de entrada**

Definió que, con nuevos entrantes en la industria hay nueva capacidad, deseo de participación en el mercado y recursos cruciales, que también producen oferta a la baja de precios o inflar los costos de los titulares, reduciendo la rentabilidad. La amenaza de entrada en una industria se da de acuerdo con las barreras de entrada presentes y la reacción de los competidores existentes; en la figura 8, se pueden identificar las principales barreras de entrada (Porter, 1998).

Figura 8 Barreras de entrada



II. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes:

Estableció que, la rivalidad ocurre cuando uno o más competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayoría de las industrias, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos notables en sus competidores y, por lo tanto, pueden incitar represalias o esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Se da en competencia de precios, batallas publicitarias, presentaciones de productos y mayor servicio al cliente o garantías. La rivalidad intensa es, por lo tanto, el resultado de una serie de factores estructurales que interactúan. En el Anexo B, se pueden evidenciar diversos motivos por los que se presentan estas rivalidades. Dentro del dinamismo y la competencia en la industria, existen variaciones. Un ejemplo muy común, es el cambio en el crecimiento de la industria provocado por su madurez. A medida que una industria madura, su tasa de crecimiento disminuye, lo que resulta en una rivalidad intensificada, caída en los resultados financieros. (Porter, 1998)

III. Presión de productos sustitutos

Comentó que, las empresas productoras a gran escala tienen la presión de las compañías que crean productos sustitutos, estos en su mayoría pueden ser a un menor costo. La identificación de productos sustitutos es materia de evaluar productos que tengan las mismas funciones que otros, este fenómeno se ve incluso en casos de servicios. Los productos que deben mantenerse en el centro de atención son aquellos que están sujetos a las tendencias y

que pueden ofrecer mejor relación entre precio-desempeño, de igual forma los productos que generan altas ganancias. (Porter, 1998).

IV. Poder de negociación de los compradores

Describió que, dentro de las industrias se encuentra una constante competencia, que conlleva a bajar los precios, esto por supuesto limita la entrega de mayor calidad o más servicios, todo a expensas de mantener la rentabilidad de la industria. Las grandes compañías deben tener algunas características para su modelo de compras a la industria como se muestra en la Figura 9, comparado con su negocio en general.

Figura 9 Características que deben poseer grandes compañías en su modelo de compras



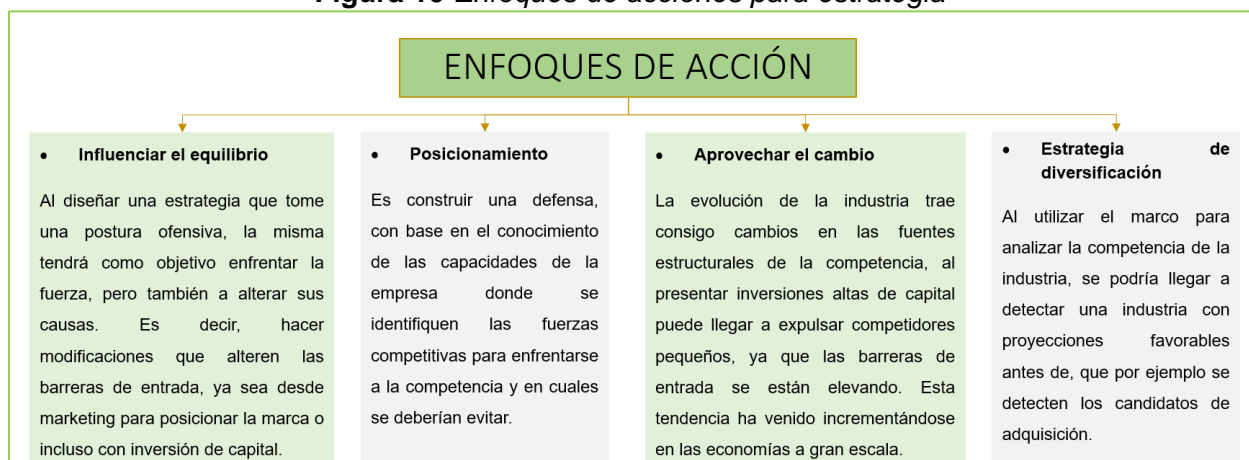
V. El poder de negociación de los proveedores

Definió que, dentro de la negociación, existe la posibilidad de que un proveedor demuestre su poder de negociación si crea una amenaza de aumento de precios, disminución en la calidad de bienes y servicios. Esto por supuesto puede llegar a afectar de forma dramática la rentabilidad de una industria que no tenga como trasladar dichos cambios a sus precios.

Algunas condiciones que hacen a un proveedor poderoso son: está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que la industria a la que vende, no está obligado a competir con otros productos sustitutos para la venta a la industria, la industria no es un cliente importante del grupo proveedor, el producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador, los productos del grupo de proveedores son diferenciados o han construido los costos de cambio y, finalmente, el grupo de proveedores representa una amenaza creíble de integración hacia adelante.

Análisis estructural y estrategia competitiva: Al tener una afectación debido a la competencia en la industria y logrando identificar las causas. Podría desarrollarse una evaluación estratégica de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa. Una de estas estrategias puede basarse en un grupo de acciones defensivas u ofensivas. En la Figura 10, que se presenta a continuación se pueden evidenciar las acciones que se pueden tomar de acuerdo con el enfoque determinado.

Figura 10 Enfoques de acciones para estrategia



Análisis estructural y definición de industria: Al considerar la importancia de definir la industria como una etapa importante para establecer la estrategia competitiva, varios escritores han planteado que se vea más allá del producto en el camino a la definición del negocio. Esto, ya que se podría estar pasando por alto algún detalle de la competencia que más adelante amenace a la industria. Realizando el análisis estructural con evaluaciones más amplias a la competencia actual, es indispensable trazar las líneas que asocian los competidores actuales, productos sustitutos, entre las empresas existentes y los participantes potenciales, y entre las empresas existentes y los proveedores y compradores. Estas líneas ayudan con la elección de la estrategia. Sin embargo, es importante no pasar por alto las posibles fuentes de la competencia, ni sus dimensiones clave de competencia.

2. Estrategias competitivas genéricas: se plantean 3 estrategias para trazar una posición defendible a largo plazo, para superar a los competidores de una industria. Para hacer frente a las cinco fuerzas competitivas, existen 3 enfoques estratégicos, que se pueden utilizar solos o en combinación y están enfocadas a superar a los competidores, en algunos casos puede significar que todas las empresas pueden obtener altos rendimientos, mientras que, en otras, el éxito con una de las estrategias genéricas puede ser necesario solo para obtener rendimientos aceptables en un solo sentido.

- a. Liderazgo general en costos: política enfocada a construir una reducción de costo basándose en experiencia, un estricto control de gastos generales, evitar cuentas con clientes de bajo perfil financiero, minimizar costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.
- b. Diferenciación: desarrollo de productos o servicios diferenciados desde el punto de vista de exclusividad en la industria.
- c. Enfoque: la estrategia se basa en que la empresa es capaz de servir a un grupo de compradores, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico en particular.

Existen dos riesgos principales de las estrategias, uno es no lograr sostener la estrategia y el otro es respecto al valor de la ventaja estratégica entregada para impactar la industria. Las tres estrategias que se plantearon anteriormente se basan en erigir diferentes tipos de defensas contra las fuerzas competitivas, pero es importante evidenciar los riesgos. Los riesgos están relacionados con el liderazgo en costos generales, la diferenciación y enfoque como se presenta en el Anexo C.

1988 Fred David: “Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (Pulido & Castellanos Narciso, 2014). En la figura 11 a continuación, se pueden apreciar los pasos formulados por Fred R. David, para el proceso de administración estratégica.

Figura 11 Administración estratégica



1980 Henry Mintzberg: “Estrategia es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro. Estrategia es un patrón de comportamiento” (Pulido & Castellanos Narciso, 2014) y en cuanto a planeación estratégica, el diseño de las estrategias estaba desligado de la implantación y partía de siete premisas:

1. “La formulación de estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente.
2. La responsabilidad del control y la intención debe depender del ejecutivo más alto.
3. El modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal, para no perder el enfoque.
4. Las estrategias deben ser singulares, y las mejores deben ser el resultado de un proceso creativo de diseño.
5. Las estrategias brotan en condición de plenitud de este proceso de diseño.
6. Las estrategias deben ser explícitas y, de ser posible, articuladas, lo que significa que deben ser sencillas.
7. Primero hay que formular, plenamente, estas estrategias únicas, completas, explícitas y sencillas, y después se podrán poner en práctica”.

2008, Kaplan & Norton: Vincularon la formulación y la planeación de la estrategia con la ejecución operacional en un sistema de gestión de seis etapas.

La etapa 1, era desarrollar la estrategia por los directivos, quienes buscarían la respuesta a las siguientes preguntas:

- I. ¿De qué negocio participan y por qué?, desarrollando su misión, valores y visión.

La Misión: define porque la organización existe y describe el propósito fundamental, mencionando especialmente lo que provee a sus clientes, sea esta una entidad privada, pública, sin ánimo de lucro, entre otras.

Los Valores: llamados también valores fundamentales, indican la actitud, comportamiento y carácter, determinando lo que es realmente importante para la organización.

La Visión: indica en el mediano y largo plazo (de 3 a 5 años) los objetivos de la organización, debe estar orientada al mercado, expresando cómo quiere ser percibida y con frecuencia debería ser expresada en términos visionarios. Y aunque debe ser corta debe contener tres componentes fundamentales definidos en el más alto nivel: objetivo ambicioso que describe una clara medida de éxito, definición de nicho que es una porción de un segmento de mercado, conformado por un grupo reducido que posee ciertas características y necesidades comunes (Galán, s.f.) y horizonte de tiempo específico, para alcanzarla. (Kaplan & Norton, 2008)

- II. ¿Cuáles son los puntos clave?, realizando un análisis desde el nivel estratégico para conocer la situación de la compañía en su entorno competitivo y operativo, incluyendo los cambios más importantes desde que se desarrolló por última vez la estrategia en el entorno externo, interno y en la marcha de la estrategia con un DOFA, como se muestra en la Tabla 1, que permite identificar el conjunto de cambios a incluir en la estrategia, llamados Agenda de Cambio.

Tabla 1 *Análisis DOFA.* (Kaplan & Norton, 2008)

Atributos	Útil para lograr la visión de la organización	Nocivo para lograr la visión de la organización
Atributos internos	Fortalezas	Debilidades
Atributos externos	Oportunidades	Amenazas

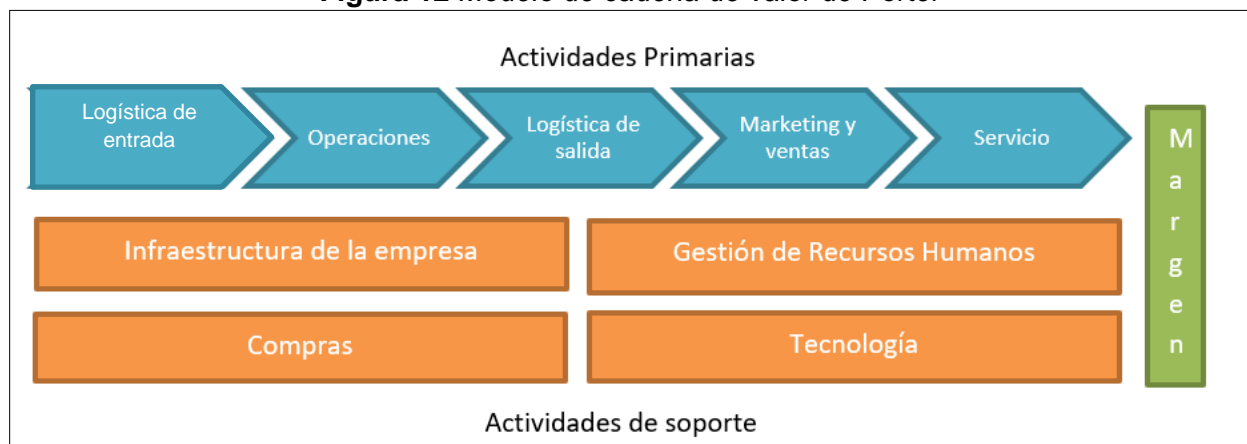
Definieron que, otras organizaciones realizan su análisis DOFA utilizando las cuatro perspectivas del BSC, que en un resumen de “una página”, incluye los problemas organizados por los aspectos que deberán ser abordados por la nueva estrategia, dichas perspectivas son: La financiera, del cliente, de proceso y de crecimiento. Ver Anexo D. (Kaplan & Norton, 2008)

- III. ¿Cómo pueden competir mejor?, formulando una estrategia que indique: en que nichos se va a competir, la propuesta de valor para sus clientes, que identifique los procesos claves que harán la diferencia en la estrategia, que determine el capital humano capacitado para la estrategia y los facilitadores tecnológicos necesarios de la estrategia.

Con el análisis de Pestel, llamado así por su acrónimo en inglés, se realiza el análisis externo, evaluando las fuerzas externas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales a las que se enfrenta una compañía. (Kaplan & Norton, 2008). Se sugiere que este análisis sea realizado cada seis meses a través de la aplicación de un cuestionario como se puede apreciar en el Anexo E. (*What is a PESTEL analysis?*, s.f.).

Una herramienta bastante utilizada aquí es el análisis de la cadena de valor de Porter, proceso donde la compañía identifica la secuencia de sus actividades primarias y de apoyo que agregan valor a su producto final, como se ve en la figura 12. La herramienta para el análisis de la cadena de valor (CV) consiste en analizar dentro de las actividades internas cuales son más valiosas en cuanto a “fuente de costos o ventaja de diferenciación”.

Figura 12 Modelo de cadena de valor de Porter



Mencionaron que, si bien es cierto que las actividades primarias agregan valor directamente a la producción proporcionando ventajas de costos, no se pueden dejar de lado las actividades de soporte, dado que hoy en día de ellas se derivan grandes “ventajas competitivas” en mejoras tecnológicas e innovaciones en modelos de negocios y procesos; y relevantes ventajas de diferenciación en sistemas de información e investigación y desarrollo. (Jurevicius, 2021) Hay dos enfoques diferentes acerca de cómo realizar el análisis, que consisten en el tipo de ventaja competitiva que quiera conseguir una empresa, bien sean ventajas de costos o de diferenciación, donde se consideran todos los pasos necesarios para conseguirlas, mediante el Análisis de la Cadena de Valor mostrado en el Anexo F.

La etapa 2 era de planificar la estrategia, considerando 5 preguntas que permitirían desarrollar los objetivos estratégicos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que orientan la operación y asignación de recursos.

- I. ¿Cómo describen la estrategia de la compañía?, creando un mapa estratégico que permite agrupar a través de 4 a 6 líneas estratégicas los objetivos representando los componentes principales de la estrategia que permitirán a los directivos planificar, gestionar por separado y alcanzar las metas con apoyo de sus equipos en el corto y largo plazo.
- II. ¿Cómo miden el plan creado?, convirtiendo los objetivos en indicadores, metas y brechas, estas últimas determinan en la visión, el tiempo para el desarrollo de la estrategia a largo plazo y el logro de los objetivos en cada línea estratégica en el término de 3 a 5 años.
- III. ¿Qué programas de acción necesita la estrategia?, eligiendo efectivamente las iniciativas en el portafolio de la compañía que ayudarán a alcanzar los objetivos establecidos del mapa estratégico en el largo plazo y por supuesto que entregarán valor al negocio.

- IV. ¿Cómo financian las iniciativas generadas?, creando de una categoría especial de presupuesto llamada STRATEX (gastos estratégicos).
- V. ¿Quién liderará la ejecución de la estrategia?, asignando ejecutivos para que sean responsables de las líneas estratégicas definidas y los orienten hacia el alcance de dicha ejecución.

La etapa 3, era de realizar el alineamiento de la organización con la estrategia. Alinear la compañía, con las unidades de negocio, las unidades de soporte y los aliados externos, respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cómo asegurar que todas las unidades de negocio están alineadas?, ¿Cómo alinear las unidades de soporte con las estrategias de las unidades de negocio y de la organización?, y ¿Cómo motivar a los empleados para que apoyen en la ejecución de la estrategia? La etapa 4, era de planificar las operaciones, alineando con el plan estratégico las actividades de mejora de procesos y la asignación de recursos. Durante este proceso se debe considerar: ¿Qué mejoras son más críticas en los procesos de negocios para la lograr ejecutar la estrategia? Y ¿Cómo se relaciona la estrategia con los presupuestos y los planes operativos?

La etapa 5, era de ejecutar el control y el aprendizaje. La compañía comienza a ejecutar sus planes estratégico y operativo, evaluando el desempeño de los departamentos y las funciones para solucionar problemas nuevos o persistentes a través de reuniones independientes planteando preguntas como: ¿Están las operaciones bajo control?, ¿Se está ejecutando bien la estrategia? Finalmente, la etapa 6, era de prueba y adaptación de la estrategia, revisando en reuniones periódicas si la estrategia si está surtiendo efecto a través del análisis de cuadros de mando operativos y los indicadores mensuales del BSC, además de revisar el entorno competitivo (análisis de PESTEL), normativo y proponer nuevos enfoques.

Se concluye la evolución de la planeación estratégica, resaltando que su avance se ha dado a través de los escenarios y conflictos por los que han atravesado diferentes organizaciones en la práctica y partiendo de ella, han emergido las diversas teorías, que han permitido desarrollar ventajas corporativas y competitivas con la competencia. Hoy por hoy, tras los resultados de las compañías, la evolución de sus sectores y la competencia se ha evidenciado, que una estrategia visionaria que no está vinculada a excelentes procesos operativos y de gobernanza, no puede ser implementada y por ende no obtendrá un éxito sostenible.

3.1.5 Selección de Marco Teórico de Planeación de la Estrategia para la Guía Metodológica

De acuerdo al marco teórico analizado previamente, se decide enfocar la estructura de la guía metodológica de acuerdo al planteamiento de Kaplan y Norton comprendiendo la etapa “definiendo el destino” de la organización, apoyada en los procesos de desarrollo de la estrategia propuestos por los autores, que definen la misión, visión, valores organizacionales, aspectos RSE, finalizando con la definición de la visión superior, la etapa “planteando la estrategia”, que comprende todo el análisis estratégico de la organización partiendo del análisis externo con el apoyo de la herramienta PESTEL y el análisis competitivo de Porter, y el análisis interno, con la herramienta DOFA, y matrices PEYEA, MCPE y enfoques para la organización propuestos por Fred. David, continuando con la formulación del enfoque más apropiado para la organización, seguido de la definición de los objetivos estratégicos, a partir de los cuales se generan las iniciativas de la organización y para las que se realiza una alineación estratégica.

3.2 Gerencia de Portafolio

Como parte integral y funcional de la guía metodológica, se incluyen los conceptos de portafolio y gerencia de portafolio, realizando primero una introducción general a ambas definiciones y su esencia, para luego visualizar la evolución de la gerencia de portafolio empleando una línea de tiempo, en la cual se expondrán diferentes hitos representativos del tema. Posteriormente se realiza una síntesis de diferentes definiciones del concepto de portafolio, para luego finalizar con una exposición de los estándares, guías y/o acercamientos de mayor relevancia vigentes en la actualidad, los cuales servirán para identificar conceptos primordiales orientados a la selección de iniciativas, desde la generación de valor estratégico y a la conformación de un portafolio inicial.

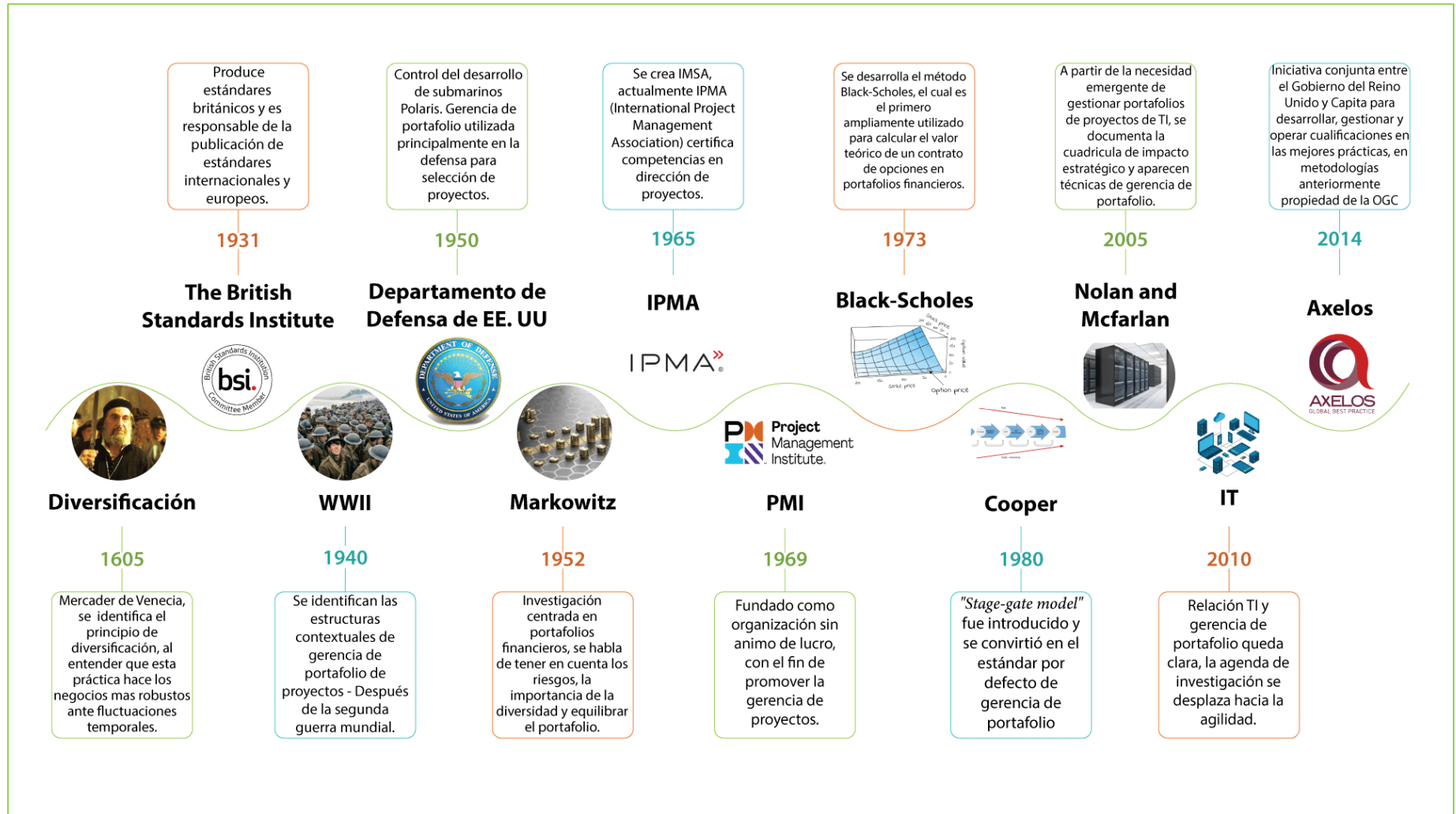
Existen dos formas en las que las empresas son exitosas en nuevos productos, haciendo y ejecutando los proyectos correctos (Cooper, Edgett, & Kleinschmidt, 2002); la gerencia de portafolios está orientada principalmente en realizar el trabajo correcto, mientras la gerencia de proyectos se enfoca en hacer el trabajo correctamente (PMI, 2017). De manera general los proyectos son el medio, la herramienta a través de la cual una organización cumple sus objetivos estratégicos, desarrolla su estrategia, se acerca a su visión, y en contraste con los demás

componentes, dependiendo del alcance y complejidad de los objetivos estratégicos definidos, se plantean programas y portafolios.

La selección de portafolios de proyectos es una actividad iterativa, en donde se seleccionan proyectos provenientes de propuestas disponibles y proyectos en curso, con el fin de alcanzar objetivos organizacionales (Archer & Ghasemzadeh, 1999). Lo que una empresa quiere hacer no siempre es lo que puede hacer. La restricción crítica normalmente es la disponibilidad y calidad de los recursos críticos (Kerzner, 2001), al ser estos recursos limitados es imperativo optimizarlos con el fin de maximizar la generación de valor estratégico. De esta manera la gerencia de portafolio cobra vital importancia frente a mantener el norte de la organización y la ventaja competitiva.

A continuación, se muestra la evolución del concepto de portafolio y la gerencia de portafolio a lo largo del tiempo en la Figura 13. La aparición de diferentes organizaciones que han estado involucradas en el desarrollo y difusión de guías, métodos, normas y estándares que en la actualidad están vigentes, se desarrolla inmediatamente después.

Figura 13 Evolución del concepto de portafolio



En la obra de Shakespeare, *El Mercader de Venecia*, era claro el entendimiento sobre la diversificación, en donde el negocio era más robusto ante fluctuaciones temporales y locales, pero a un nivel intuitivo también se entiende la covarianza (Markowitz, *The Early History of Portfolio Theory: 1600-1960*, 1999).

Después de la segunda guerra mundial, la literatura comenzó a reconocer el contexto estructural de lo que hoy conocemos como gestión de portafolio de proyectos. Se inició la investigación empleando modelos matemáticos para comprender con mayor precisión, cómo se podrían configurar para hacerlos más efectivos (Hansen, 2022). En ese momento, la gerencia de portafolio se aplicó principalmente en el ejército y en la defensa, en donde se utilizó principalmente para la selección de proyectos.

En 1952, la investigación de portafolios financieros se desarrolló por el ganador del premio Nobel H. M. Markowitz en el *Journal of Finance* y más tarde en el libro *Modern Portfolio Theory*. En donde habló de tener en cuenta los riesgos, la importancia de la diversidad, y el equilibrio del portafolio financiero (Markowitz, 1952). En 1973, Fischer Black y Myron Scholes desarrollan el método Black-Scholes, el cual es el primero ampliamente utilizado para calcular el valor teórico de un contrato de opciones, utilizando los precios actuales de las acciones, los dividendos esperados, el precio de ejercicio de la opción, las tasas de interés, tiempo hasta el vencimiento y volatilidad esperada.

En 1980, se introdujo el modelo *Stage-Gate* de Cooper y se convirtió en el estándar por defecto, para la gestión de portafolios de proyectos. El trabajo realizado por Cooper y otros autores, dio lugar a la gestión moderna de portafolios de proyectos, teoría donde los proyectos como componentes del portafolio juegan un papel importante (Nielsen, 2022). En 1992 Alastair Cockburn, desarrolló *Crystal*, como primer enfoque ágil escalable. Sin embargo, los enfoques ágiles tuvieron que esperar otros 15 años para lograr avances importantes (Cockburn, 2004).

En 2000, aumentó la popularidad de los modelos de madurez como *OPM3* y *P3M3*, y se asumió la existencia de una correlación positiva entre la adopción de las prácticas definidas en este tipo de modelos, y el éxito de la gerencia de portafolio en las organizaciones (Nielsen, 2022). En 2005, Nolan y McFarlan documentaron la cuadrícula de impacto estratégico de TI, indicando que la falta de supervisión del portafolio de TI por parte de la junta directiva era peligrosa; poniendo a la organización en riesgo de la misma forma que lo haría no auditar los libros. Los gerentes de portafolio debían ser comunicadores expertos sin esconderse detrás de la jerga tecnológica ni hablar con desprecio de los miembros de la junta (Optimero & Hansen, 2022).

En la década de 2010 la importancia de las tecnologías de internet (TI) y su relación con la gerencia de portafolios quedó clara, y con la mayor agilidad a nivel de equipo con marcos como *Scrum*, la agenda de investigación se desplazó hacia la agilidad de los negocios (Nielsen, 2022).

3.2.1 Definición de Portafolio

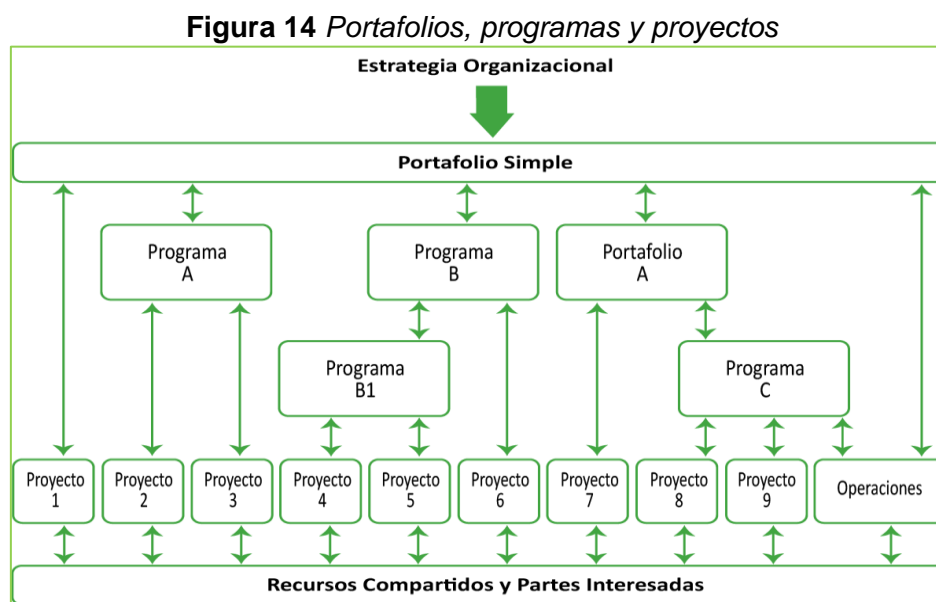
A continuación, se presentan diferentes definiciones de portafolio, con el fin de exponer diversos acercamientos y determinar una línea clara que permita establecer un lenguaje común, para el desarrollo de la guía frente a la gerencia de portafolios.

La Organización Internacional para la Estandarización ISO por sus siglas en inglés, en su estándar ISO 21504:2022 *Project, programme and portfolio management – Guidance on portfolio management*, define portafolio como “conjunto de componentes de portafolio agrupados para facilitar su gestión y cumplir objetivos estratégicos” (ISO, 2022). Dicho conjunto de sub-portafolios, proyectos, programas y otro trabajo relacionado se conoce como “componentes de un portafolio” y deben estar alineados a alguno de los objetivos estratégicos de la organización.

El PMI en *The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition*, indica que un portafolio “es una colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como grupo para lograr objetivos estratégicos. Los componentes del portafolio como los programas y proyectos en el portafolio son cuantificables. Adicionalmente, los componentes del portafolio pueden estar relacionados entre sí o no tener relación alguna, pueden ser independientes o interdependientes, y pueden tener objetivos relacionados o no relacionados. Los componentes del portafolio compiten por parte o todo un conjunto de recursos limitados” (PMI, 2017).

El portafolio refleja uno o más objetivos estratégicos, por tal motivo un portafolio funcional debe ser una representación de las intenciones, dirección y progreso en un momento determinado de la organización. Si por cualquier motivo el portafolio no se encuentra alineado con la estrategia organizacional, ésta debe cuestionarse sobre las razones por las cuales el trabajo del portafolio se está realizando y debe alinear el portafolio con su estrategia (PMI, 2017).

En la siguiente figura, se presentan los diferentes componentes del portafolio y sus relaciones de acuerdo con lo propuesto por el PMI.



David y Jim Mathenson en su libro *The Smart Organization*, definen portafolio como un “conjunto relacionado de activos que compiten por recursos y entregan valor para una organización” (Mathenson & Mathenson, 1997). Finalmente, Liliana Buchtik en su libro “Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y proyectos”, define el portafolio como un conjunto de sub-portafolios, proyectos, programas, sub-programas y operaciones agrupados, con el propósito de gestionar el trabajo del portafolio efectiva y coordinadamente, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización (Buchtik, 2016). En el Anexo G, se presenta un resumen de definiciones relevantes sobre portafolio, las cuales complementan las ya expuestas y permiten realizar una comparación para determinar elementos en común pertinentes al desarrollo de la guía.

3.2.2 Estándares y Guías de Gerencia de Portafolio

A continuación, en la Tabla 2, se presentan los diferentes estándares y/o guías vigentes, junto con las organizaciones que los desarrollaron y/o promovieron. Dichos estándares servirán para establecer el marco teórico que se empleará para identificar la herramienta base en la estructuración del instrumento procedimental para la gestión de portafolio que se empleará en la guía metodológica.

Tabla 2 Estándares y guías de portafolio

id	Organización	Fundación	Estándar	año
1	<i>The British Standards Institute - BSI</i>	1931	ISO 21504	2022
2	<i>International Organization for Standardization - ISO</i>	1947		
3	<i>International Project Management Association - IPMA</i>	1965	<i>Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management – ICB4</i>	2015
4	<i>Project Management Institute - PMI</i>	1969	<i>The Standard for Portfolio Management - 4th Edition</i>	2017
5	<i>Association for Project Management – APM</i>	1972	<i>APM Body of Knowledge - 7th edition</i>	2019
6	<i>Axelos Best Practice - Axelos</i>	2014	<i>Management of Portfolio (MoP)</i>	2011

Con el fin de permitir un mejor entendimiento, se presenta a continuación la teoría relevante de cada estándar identificado, adicionalmente se expone una estructura gráfica de contenido hasta un tercer nivel de profundidad, la cual permite comunicar de manera gráfica, fiel y resumida el alcance total de cada estándar, así como también realizar una comparación entre estructuras y extensión. También para cada estándar adicional a su descripción general y en donde aplique, se expone la identificación del contenido, actividades y/o procesos relevantes, con el fin de poder visualizar la interacción de los componentes frente a la gerencia de portafolios y puntualmente a los procesos de selección de programas y proyectos.

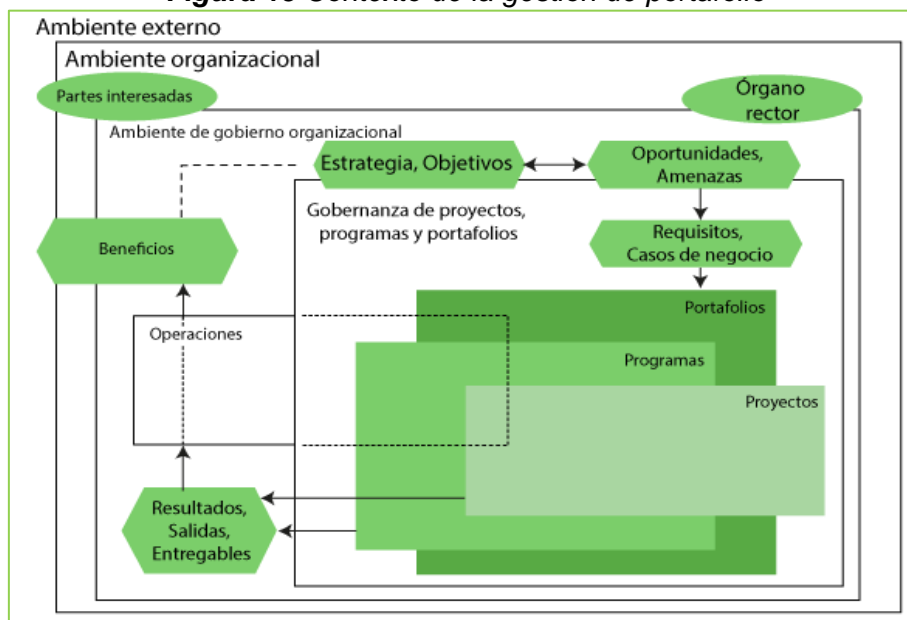
3.2.2.1 ISO 21504

En el Anexo H, se presenta la estructura gráfica de contenido correspondiente al estándar internacional ISO 21504:2022, la cual proporciona orientación sobre los principios de portafolio y programas de proyectos.

El estándar ISO 21504:2022 define la gerencia de portafolio como las actividades coordinadas para dirigir y controlar el logro de los objetivos estratégicos (ISO, 2022), también debe servir como un mecanismo ininterrumpido para alinear portafolios con los objetivos estratégicos, maximizar los beneficios, cumplir con los compromisos y tomar decisiones

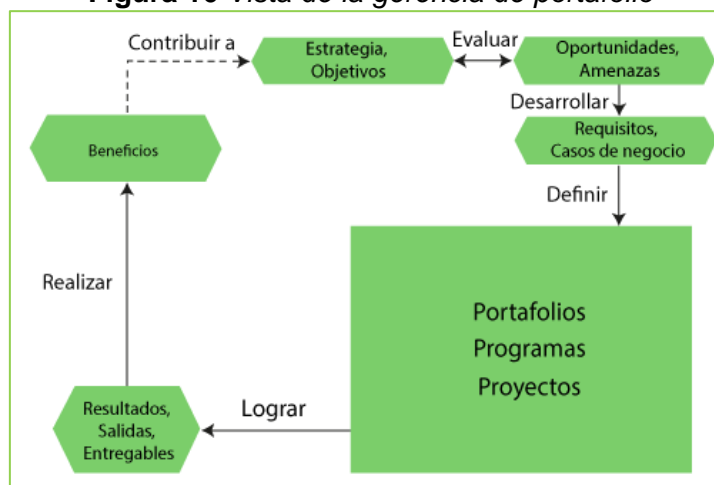
basadas en datos oportunos y precisos (ISO, 2022), en la Figura 15 se muestra el contexto y entorno en el que puede operar la gestión de portafolio.

Figura 15 Contexto de la gestión de portafolio



Adicionalmente como se muestra en la Figura 16, la gerencia de portafolios también se describe como un proceso continuo de toma de decisiones, en el cual los componentes del portafolio están sujetos a una revisión periódica de alineación con la estrategia definida y en donde nuevas oportunidades o amenazas son categorizadas, evaluadas, seleccionadas, alineadas, autorizadas y priorizadas. Los componentes del portafolio pueden ser modificados, acelerados, pospuestos o terminados (ISO, 2022).

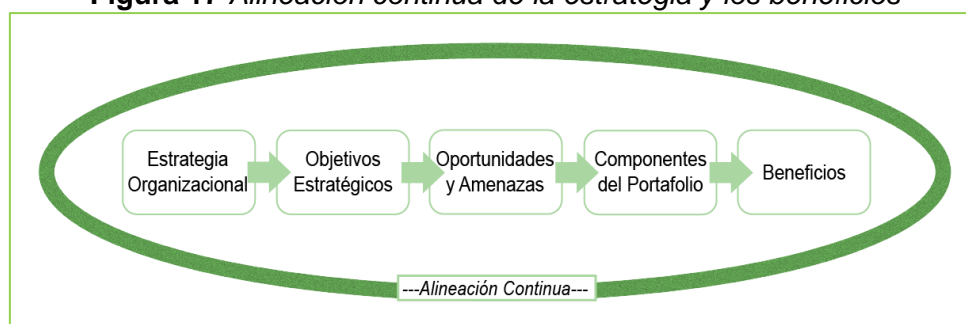
Figura 16 Vista de la gerencia de portafolio



La labor de gestionar los diferentes componentes del portafolio, le permitirán a la organización: habilitar la inversión en los componentes alineados con la estrategia definida, optimizar la habilidad y capacidad de la organización, maximizar los beneficios, identificar y gestionar las expectativas de las partes interesadas y proporcionar visibilidad de la actividad y estado de los componentes del portafolio.

La organización debe establecer estrategias para alcanzar sus objetivos, de manera consistente con su visión, misión y valores. Cambios en alguno de estos factores resultan en la modificación de la estrategia de la organización, lo cual también genera una actualización al marco y plan del portafolio (ISO, 2022). Como se muestra en la Figura 17, la alineación de la estrategia con los beneficios esperados debe ser una actividad continua.

Figura 17 *Alineación continua de la estrategia y los beneficios*



A nivel general el estándar proporciona orientación sobre los principios del portafolio de proyectos y programas, principalmente en los temas correspondientes a: definición y gerencia de portafolio, selección y priorización de componentes, alineación con la estrategia, procesos y sistemas; desempeño, mejora, monitoreo y control del portafolio y finalmente, gobernanza, beneficios y riesgos. En el Anexo I se presenta la identificación del contenido, actividades y/o procesos relevantes, correspondientes al estándar, así como la identificación de procesos, actividades y/o teoría correspondiente a la selección de componentes, la cual está resaltada en verde.

3.2.2.2 Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management – ICB4

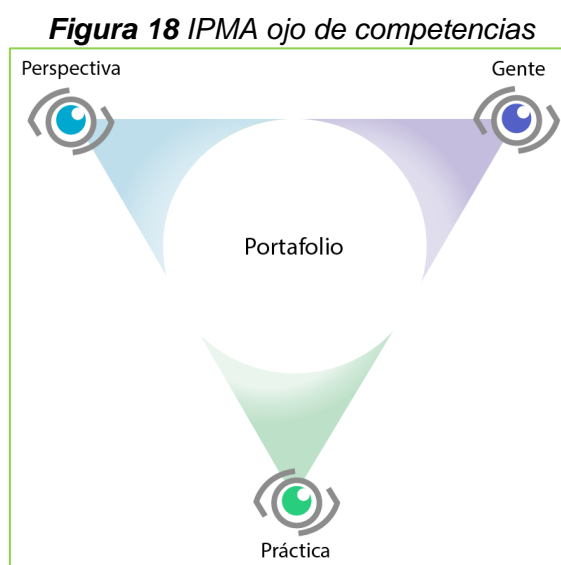
En el Anexo J se presenta la estructura gráfica de contenido correspondiente a el estándar global IPMA ICB4, el cual soporta el desarrollo de las competencias individuales

empleando un inventario completo de elementos de competencia a través de proyectos, programas y portafolios.

Los objetivos de *IPMA* en el *ICB4* son, enriquecer y mejorar la competencia del individuo en la gestión de proyectos, portafolios y programas y proporcionar un inventario de competencias que, si se completan plenamente, representan el manejo completo de estos dominios de gestión (*IPMA*, 2015).

IPMA en el *ICB4* define la gestión de portafolio como un proceso dinámico de toma de decisiones, en donde nuevos proyectos y programas son evaluados, seleccionados, priorizados y balanceados en el contexto de los proyectos y programas existentes en el portafolio (*IPMA*, 2015). El éxito de la gestión de portafolio radica en alinear los proyectos con la estrategia, manteniendo un balance entre los diferentes tipos de portafolios y restricciones y se presenta el *IPMA* “Ojo de competencias”, con una redefinición de los elementos de competencia requeridos por los gerentes modernos de proyectos, programas y portafolios donde personas, son las que definen las competencias personales e interpersonales requeridas para tener éxito en proyectos, programas y portafolios; práctica, es la que define los aspectos técnicos de gestionar proyectos, programas y portafolios; perspectiva, es la que define las competencias contextuales que deben ser exploradas dentro del entorno más amplio (*IPMA*, 2015).

A continuación, en la Figura 18 se presenta el *IPMA* Ojo de competencias, correspondiente a portafolio.



Cada elemento del *IPMA Ojo de competencias*, contiene los componentes de competencia referentes al área de gestión que se esté tratando, en este caso se presenta en el Anexo K, los componentes correspondientes a la gestión de portafolio expuestos en el estándar *ICB4*. En el Anexo L, se presenta una referencia cruzada de competencias, elementos y/o indicadores clave de competencia equivalentes de *IPMA ICB4* con el estándar ISO21504. Se aclara que el estándar ISO21504 está basado en procesos, mientras que la *IPMA ICB4* es un estándar individual basado en competencias.

3.2.2.3 *APM Body of Knowledge - 7th edition*

En el Anexo M, se presenta la estructura gráfica de contenido correspondiente al cuerpo de conocimiento *APM 7th Ed.*, el cual es la base para la entrega exitosa de proyectos, programas y portafolios en todos los sectores e industrias. Constituye la base para los planes de estudios de cualificación y un lenguaje común que fortalece el concepto de una trayectoria profesional progresiva para profesionales de proyectos (*APM, 2019*). Se define la gerencia de portafolios en el *APM Body of Knowledge*, como la selección, priorización y control de los proyectos y programas de una organización de acuerdo con sus objetivos estratégicos y su capacidad de entrega (*APM, 2019*).

A diferencia de otros cuerpos de conocimiento o guías para la gestión de proyectos, *APM* elige no describir el "cómo hacerlo" en términos de métodos, herramientas y técnicas; en contraste emplea el "cómo hacerlo" como recurso fundacional de conocimiento, y como indicador de fuentes adicionales de información (*APM, 2019*).

Cada uno de los cuatro pilares principales que se explicarán posteriormente, cuenta con tres secciones distintivas y cada sección contiene temas discretos (80 en total) que describen el recurso de conocimiento suministrado y contienen un conjunto de lecturas recomendadas cuidadosamente seleccionadas, que los profesionales pueden emplear para expandir su conocimiento y práctica (*APM, 2019*). A continuación, se suministra un resumen general de cada pilar principal.

Preparándose para el éxito, está orientado a los líderes en las organizaciones que toman decisiones sobre el papel de los proyectos, programas y portafolios frente a la implementación de la estrategia. Los líderes pueden ser parte del "cliente" o pertenecer a la organización inversora, o a una organización proveedora que existe para entregar trabajo basado en proyectos. Preparándose para el cambio, está orientado para aquellas personas

encargadas de liderar cualquier proyecto, programa o portafolio, de cualquier tamaño y complejidad. Aborda la configuración del ciclo de vida temprano y la transición del ciclo de vida tardío para su uso en proyectos, programas y portafolios, así como cuestiones de seguridad, aprendizaje y madurez.

Personas y comportamientos, está orientado para cualquier persona involucrada en proyectos, programas y portafolios que tiene la capacidad de influir e involucrar a las partes interesadas, construir y liderar equipos, y básicamente tiene inferencia directa en el objetivo de establecer claramente que todo el trabajo de proyectos se soporta en la capacidad de las personas para trabajar en equipo. Planificación y gestión de la implementación, está orientado a aquellos involucrados en el proceso integral de entrega de un proyecto, ya sea un proyecto independiente o uno que sea parte de un programa o portafolio, e independientemente del enfoque del ciclo de vida.

En Anexo N, se presenta la identificación del contenido, actividades y/o procesos relevantes, correspondiente al cuerpo de conocimiento, así como la identificación de procesos, actividades y/o teoría correspondiente a la selección de componentes, la cual está resaltada en verde.

3.2.2.4 *The Standard for Portfolio Management - 4th Edition*

En el Anexo O, se presenta la estructura gráfica de contenido correspondiente a *The Standard for Portfolio Management – 4th Ed.* del PMI, la cual identifica los principios de gestión de portafolio de proyectos y dominios de gestión del desempeño que generalmente se reconocen como buenas prácticas.

The Standard for Portfolio Management – 4th Ed. define la gerencia de portafolio como la gestión centralizada de uno o más portafolios para lograr objetivos estratégicos. Es la aplicación de los principios de gestión de portafolios para alinear el portafolio y sus componentes con la estrategia de la organización. La gestión de portafolio también puede verse como una actividad dinámica a través de la cual una organización invierte sus recursos, para lograr sus objetivos estratégicos identificando, categorizando, monitoreando, evaluando, integrando, seleccionando, priorizando, optimizando, equilibrando, autorizando, efectuando la transición, controlando y finalizando los diferentes componentes del portafolio (PMI, 2017).

Una estrategia organizacional se compone de metas y políticas que proporcionan la dirección general y el enfoque de la organización, así como los planes y acciones para lograr

esos objetivos (PMI, 2017). La Figura 19 muestra la relación y dirección suministrada por la acción conjunta de visión, misión, estrategia y objetivos de la organización a la planeación estratégica, la gerencia de portafolios y la gestión de sus componentes.

Figura 19 Contexto organizacional de la gerencia de portafolios



La estrategia y los objetivos organizacionales se traducen en un conjunto de iniciativas que está influenciado por distintos factores, como la dinámica del mercado, las solicitudes de clientes y socios, los accionistas, el gobierno normativo, aspiraciones de interesados internos, así como planes y acciones de los competidores. Estas iniciativas establecen un portafolio de programas, proyectos y componentes operativos a ser ejecutados en un período específico.

Una vez que se autoriza un componente del portafolio, el director del programa o del proyecto asume el control directo de la gerencia del componente y aplica procesos de gestión para permitir que se realice el trabajo. El desempeño y adherencia al plan es monitoreado por un gerente de programa o proyecto responsable, quien también suministra continua retroalimentación al gerente del portafolio (PMI, 2017).

El objetivo final de vincular la gestión de portafolio con la estrategia organizacional y la ejecución estratégica del negocio es establecer un plan equilibrado y realista que ayude a la organización a lograr sus objetivos.

A continuación, se muestra en la Figura 20 el ciclo de gerencia de portafolio y los seis diferentes dominios de gestión, que permiten lograr el impacto generado por el plan de gestión de portafolio en la estrategia. Los seis dominios de gestión de portafolio son un conjunto de buenas prácticas, de las cuales existe un acuerdo general en que la aplicación de estos principios y actividades de gestión de desempeño pueden mejorar las posibilidades de éxito (PMI, 2017).

Figura 20 Dominios de gestión



El ciclo de vida de un portafolio consta de diferentes etapas: inicio, planificación, ejecución y optimización. A medida que el portafolio progresa a través del ciclo de vida, la información y las decisiones se pasan entre cada etapa. Este flujo de información y comunicación de decisiones es continuo y no necesariamente secuencial, es un proceso iterativo que depende de la cantidad de factores tanto internos como externos que intervienen. Así mismo en las diferentes iteraciones dentro del ciclo de vida, el portafolio se puede actualizar, adicionando, eliminando o modificando componentes. En el Anexo P, se presenta la dinámica del ciclo de vida del portafolio, así como las diferentes interacciones y flujo de información y decisiones. De igual forma, en el Anexo Q, se presenta la identificación del contenido, actividades y/o procesos relevantes, correspondiente al *Standard for Portfolio Management 4 ed.*, así como la identificación de procesos, actividades y/o teoría correspondiente a la selección de componentes.

3.2.2.5 *Management of Portfolio (MoP)*

En el Anexo R, se presenta la estructura gráfica de contenido correspondiente a la guía *Management of Portfolio (MoP)*, la cual proporciona principios universalmente aplicables y prácticas que permiten a las personas y organizaciones (grandes o pequeñas) lograr con éxito introducir o revitalizar la gestión de portafolio (Axelos - OGC, 2011).

De acuerdo con la guía *Management of Portfolio (MoP)*, la gerencia de portafolio es una colección coordinada de procesos y decisiones estratégicas que en conjunto, permiten el equilibrio más efectivo entre los cambios en la organización y realizar los negocios como de costumbre (*BAU: Business as Usual*) (Axelos - OGC, 2011). La gestión de portafolio logra esto asegurando que las iniciativas de cambio sean:

1. Acordadas en el nivel apropiado de gerencia y contribuyan de manera medible a la estrategia, objetivos y prioridades del negocio.
2. Priorizadas de acuerdo con los objetivos estratégicos, prioridades del negocio y en el contexto del portafolio existente, asequibilidad, riesgo, capacidad de recursos y la capacidad de absorber el cambio.
3. Revisadas regularmente en términos de progreso, costo, riesgo, beneficios y contribución estratégica.

La relación entre la gerencia de portafolio y realizar los negocios como de costumbre (*BAU*) es una de las principales consideraciones que se abordan en las organizaciones al momento de implementar la gestión de portafolios, esta relación es representada con el concepto de “administra el negocio, cambia el negocio” (Axelos - OGC, 2011), adicionalmente esta consideración, también es la encargada de permitir el logro de objetivos estratégicos, de acuerdo como se muestra en la Figura 21.

Figura 21 Concepto “Administra el negocio, cambia el negocio”



La gerencia de portafolio no pretende reemplazar la planeación estratégica, por el contrario, lo que busca es garantizar que las iniciativas de cambio representen la asignación óptima de los recursos limitados en el contexto de los objetivos estratégicos de la organización.

La guía se estructura alrededor de cinco principios flexibles: compromiso de la alta gerencia, alineación con el marco de gobernanza de la organización, alineación con los objetivos estratégicos de la organización, trabajo en conjunto con una oficina de portafolio para apoyar a la alta gerencia en el proceso de tomar las decisiones y trabajar dentro de una cultura de cambio energizada. Por otro lado, contiene doce principios de gerencia de portafolio agrupados en dos ciclos: el ciclo de definición que comprende entender, categorizar, priorizar, balancear y planear y el ciclo de entrega que comprende la gestión del control, beneficios, financiera, recursos; compromiso de los interesados y gobernanza de la organización.

Cuando estas prácticas se implementan de manera que complementan estructuras de gobernanza y procesos existentes de la organización, y son respaldadas por una cultura colectiva de trabajo en equipo en el que el personal trabaja en búsqueda de objetivos compartidos, el resultado es una priorización mejorada del portafolio, entrega exitosa y realización de beneficios (Axelos - OGC, 2011), como se muestra en la Figura 22.

Figura 22 Ciclos de la gerencia de portafolio



El concepto de energía organizacional es una consideración significativa en muchas organizaciones, particularmente en las que reconocen el capital humano como el máspreciado activo y en donde el cambio está en aumento. El Instituto *NHS* de Innovación y Mejora ha definido energía organizacional como “la medida en que una organización ha movilizadotodo el esfuerzo disponible de su gente en pro de sus objetivos”. Esta definición se basa en la investigación realizada en el Programa de Energía Organizacional de la Universidad de *St Gallen*, Suiza, y por *Henley Business School*, que, de manera similar, define la energía organizacional como “la medida en que una organización (o división o equipo) ha movilizadosu capacidad emocional, cognitiva y potencial conductual para perseguir sus objetivos” (Axelos - OGC, 2011).

Adicionalmente Bruch y Vogel identifican cuatro estados de energía (Bruch & Bernd, 2011):

Energía productiva: personas con alto nivel emocional en busca de nuevas oportunidades y toman medidas decisivas para resolver problemas.

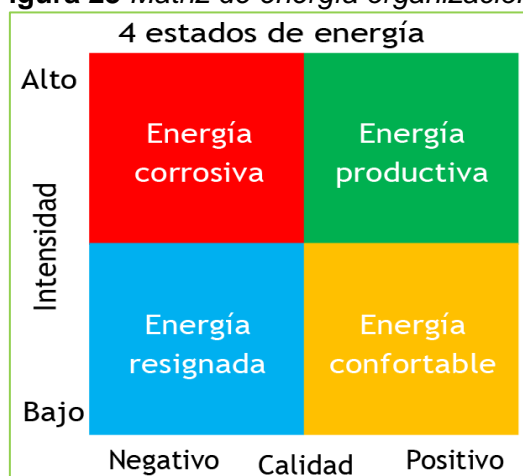
Energía confortable: ambiente relajado y la gente prefiere el *statu quo*.

Energía resignada: personas mentalmente alejadas y no hacen nada más de lo que les solicitan.

Energía corrosiva: personas que experimentan altos niveles de ira, luchan entre sí y activamente obstaculizan el cambio y la innovación.

Cuando estos tipos de energía se ubican en una matriz usando los ejes de “intensidad” vs. “calidad”, surge una imagen que permite a las organizaciones planificar una ruta desde el estado actual, hasta el estado deseado; con un estado ideal que se encuentra dentro del cuadrante de “energía productiva”. En la Figura 23 se muestra la Matriz de Energía Organizacional, con los conceptos anteriormente presentados.

Figura 23 Matriz de energía organizacional



A nivel general, la gerencia de portafolio facilita el trabajo colaborativo en la búsqueda de los objetivos estratégicos de la organización. En este esfuerzo la gerencia de portafolio garantiza que los recursos limitados se asignan adecuadamente para optimizar el impacto estratégico, la posterior entrega coordinada de beneficios y mantener la alineación estratégica. Por último, la gerencia de portafolio procura garantizar el total de beneficios potenciales, sobre las inversiones realizadas por la organización y adicionalmente que las lecciones aprendidas, sean aplicadas en las nuevas inversiones (Axelos - OGC, 2011).

En el Anexo S se presenta la identificación del contenido, actividades y/o procesos relevantes, correspondientes a la guía, así como la identificación de procesos, actividades y/o teoría sobre la selección de componentes la cual estará resaltada en verde.

3.2.2.6 Organizational Project Management (OPM)

La gestión de portafolio permite desarrollar la estrategia y alcanzar objetivos organizacionales a través de la efectiva toma de decisiones frente a proyectos, programas y operaciones.

Las organizaciones requieren una sólida y efectiva ejecución estratégica, que les permita implementar sus portafolios, programas y proyectos de manera consistente y

replicable. Esto demanda la adopción de disciplinas como la Gestión Organizacional de Proyectos u *OPM (Organizational Project Management)*, la cual consiste en un marco de ejecución estratégica de negocios que utiliza en conjunto con la gestión de los diferentes componentes del portafolio y prácticas organizacionales, el desarrollo consistente y predecible de la estrategia organizacional para producir un mejor desempeño y resultados, así como valor comercial.

OPM proporciona pautas para ayudar a las organizaciones a identificar, evaluar y aplicar principios, conceptos, métodos y mejores prácticas reconocidos para establecer y mantener la capacidad de gestión de proyectos de la organización. Su objetivo es permitir a las organizaciones estructurar mejor la gestión de sus portafolios, programas y proyectos para lograr objetivos estratégicos (PMI, 2018). En el Anexo T, se presenta la integración de portafolios, programas y proyectos junto con los diferentes componentes organizacionales en el marco de *OPM*.

La planificación estratégica de la gestión de portafolio, junto con la gestión de programas, proyectos y operaciones describe la relación entre la estrategia y los objetivos de la organización con actividades de gestión de iniciativas y actividades operativas. El rendimiento del portafolio se supervisa frente a la estrategia organizacional y objetivos con retroalimentación de desempeño, brindando información para posibles cambios en la dirección estratégica para la organización (PMI, 2017).

3.2.3 Selección de Marco Teórico de Gerencia de Portafolio para la Guía Metodológica

De acuerdo con el marco teórico analizado previamente, se decide enfocar la etapa “definiendo el camino”, como la que se concentra en la identificación de portafolios de la guía metodológica, bajo el planteamiento que propone el PMI para la parte de definición y conceptos utilizados, así como también la matriz de toma de decisiones multicriterio, donde son fundamentales las iniciativas como insumo principal. Finalmente, para que la organización se asegure de obtener los beneficios planteados, logre sus objetivos estratégicos y obtenga valor, se proporcionan una tabla para diferenciar proyectos y programas, y un esquema de beneficios que integra *BA* con *OPM* y la Gestión de Realización de Beneficios *BRM* (Sanabria, et al, 2021).

3.3 Guía Metodológica

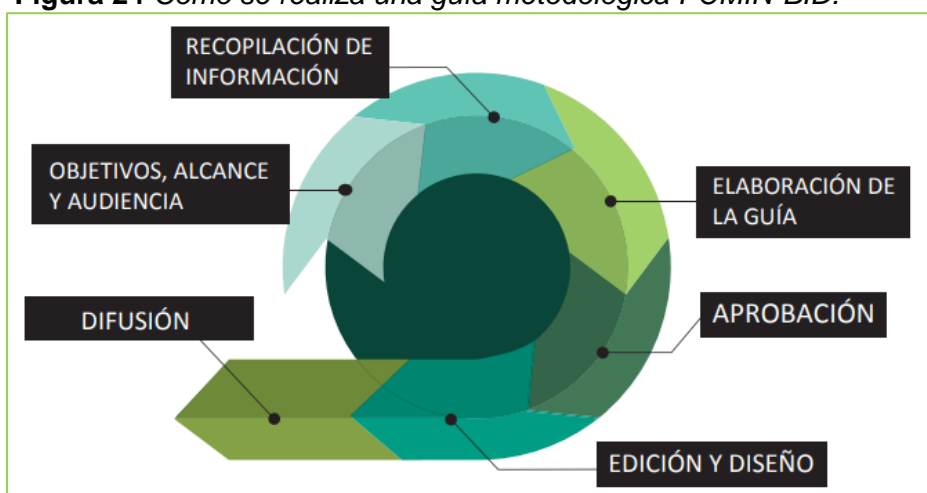
A continuación, se presenta, la definición de guía metodológica y los diferentes enfoques importantes que se han planteado desde la edad media hasta hoy. Lo anterior para definir los componentes que conformarán la “guía metodológica para la estructuración de la planeación estratégica en empresas extractoras de aceite de palma en Colombia”.

3.3.1 Definición

Según la Universidad Pontificia de Valencia, una guía metodológica es el documento técnico que describe el conjunto de normas a seguir en los trabajos que están relacionados con los sistemas de información; planteando unos objetivos, alcance y beneficios que se pueden obtener a través de esta (UPV, 2011).

El Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, integrante del grupo del Banco Interamericano de Desarrollo, define una guía metodológica como la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso de negocio; describiendo las distintas operaciones o pasos en una secuencia lógica y generalmente señalando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué se van a realizar. Finalmente, en la medida en que los resultados de las entrevistas y encuestas lo permitan, debe basarse en una experiencia probada que incorpore información de soporte y las claves para su exitosa implementación (FOMIN, 2017). En la figura 24, se resumen 6 pasos que, según el FOMIN, deben seguirse de forma consecutiva para realizar una guía metodológica.

Figura 24 *Cómo se realiza una guía metodológica FOMIN-BID.*



3.3.2 Estado del Arte de la Estructura Metodológica

El concepto y estructura del estudio metodológico, ha tenido una evolución significativa en el tiempo, donde han aparecido autores que aportaron al conocimiento científico y estructuración del estudio metodológico.

Inició en el periodo paleolítico y neolítico donde se exploró la realidad aumentando la capacidad mental y el grado de conocimiento. En los siglos VII y III A.C. Sócrates 399 A.C. planteó el método socrático, que se basó en la búsqueda activa y participativa del conocimiento (Peraíta, Bossi, & García Norro, 2015), y Aristóteles 322 A.C. buscó el conocimiento intuitivo y experimental de lo existente, demostrando que la ciencia se fundamentaba más en la observación que en la razón (Asimbaya, 2014). Ya para la Edad Media en los siglos XV-XVII, los sabios buscaron las explicaciones para los fenómenos del universo, consiguiendo avances importantes en áreas como la metodología científica y la física. El empirismo fue una de las teorías tomadas por J. Locke, J. Berkeley y D. Hume en Europa, con una fuerte oposición al racionalismo, que consideraba a la experiencia como el origen del conocimiento (Manzo, 2016). Más adelante Alhacén, aportó una estructura del estudio metodológico con la declaración de un problema, la prueba o crítica de una hipótesis, la interpretación de datos, formulación de una conclusión y finalmente la publicación de resultados; Avicena por otro lado, incursionó en el método de exploración y experimentación, y finalmente Roger Bacon destacó la ciencia experimental como distinguida de las artes especulativas y operativas (Asimbaya, 2014).

Entre los siglos XVI-XIX, Galileo Galilei en 1589, anunció las bases del método científico con la comprobación empírica de los hechos mediante la experimentación, observación directa y el razonamiento lógico. (Abel, 2021). En 1848 Augusto Comte, formuló la metodología positivista, que tenía como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o identificar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica (Ramos, 2015). Por otro lado, en 1868 Emile Zola formuló la metodología naturalista (no orientada al proceso), basada en el empleo de métodos cualitativos, en la realidad, en una observación sin control, próxima a los datos y perspectivas desde adentro (Lissorgues, 2012), se restringía a lo físico y material y buscaba validar el conocimiento solamente si se obtenía desde los datos aportados por la naturaleza física. (Montoya, Cendrós, & Govea, 2007).

Siglo XX: durante esta destacada época, diversos autores aportaron a la definición y procedimientos metodológicos.

1964 Kaplan: definió la metodología como la descripción, explicación y justificación de los métodos en sí mismos, utilizada para referirse a una disciplina y su contenido en sí mismo (Morles, 2002). En 1967, Mario Bunge definió la metodología como la medida en que muestra cuáles son las reglas del procedimiento, que pueden incrementar la probabilidad de que un trabajo sea eficiente; era normativa. La verificación consistió en la prueba de su coherencia o incoherencia previamente aceptada. El método científico dejó de ser una receta, y pasó a ser el conjunto de procedimientos por los cuales se plantearon los problemas científicos y se pusieron a prueba (Bunge, 1967).

1990 Ezequiel Ander Egg: soportó la definición de Bunge, y la complementó. La metodología la definió como el conjunto de operaciones o actividades que, dentro de un proceso establecido previamente, se realizaban de una forma sistemática para conocer o transformar la realidad (Ander, 1990). En 1994, Robert K. Yin hizo un aporte importante a la estructura del diseño metodológico, definiendo al estudio de caso como la investigación que se caracterizaba por estudiar los fenómenos en su propio contexto, utilizando múltiples fuentes como evidencia para poder explicar el fenómeno observado de forma global, teniendo en cuenta la complejidad afrontando preguntas como, el cómo y por qué, se produjeron éstos fenómenos a través de un proceso metodológico compuesto por 4 partes; la definición del problema, el diseño, la recolección de datos, análisis de datos y reporte o composición (Yin, 2003).

1995 Castañeda: hizo un aporte significativo, definiendo el diseño de investigación como un plan estructurado de actividades, que de manera anticipada guiaban el proceso de investigación para aclarar el camino a recorrer y contestar a las preguntas de investigación (Catarina, 2007).

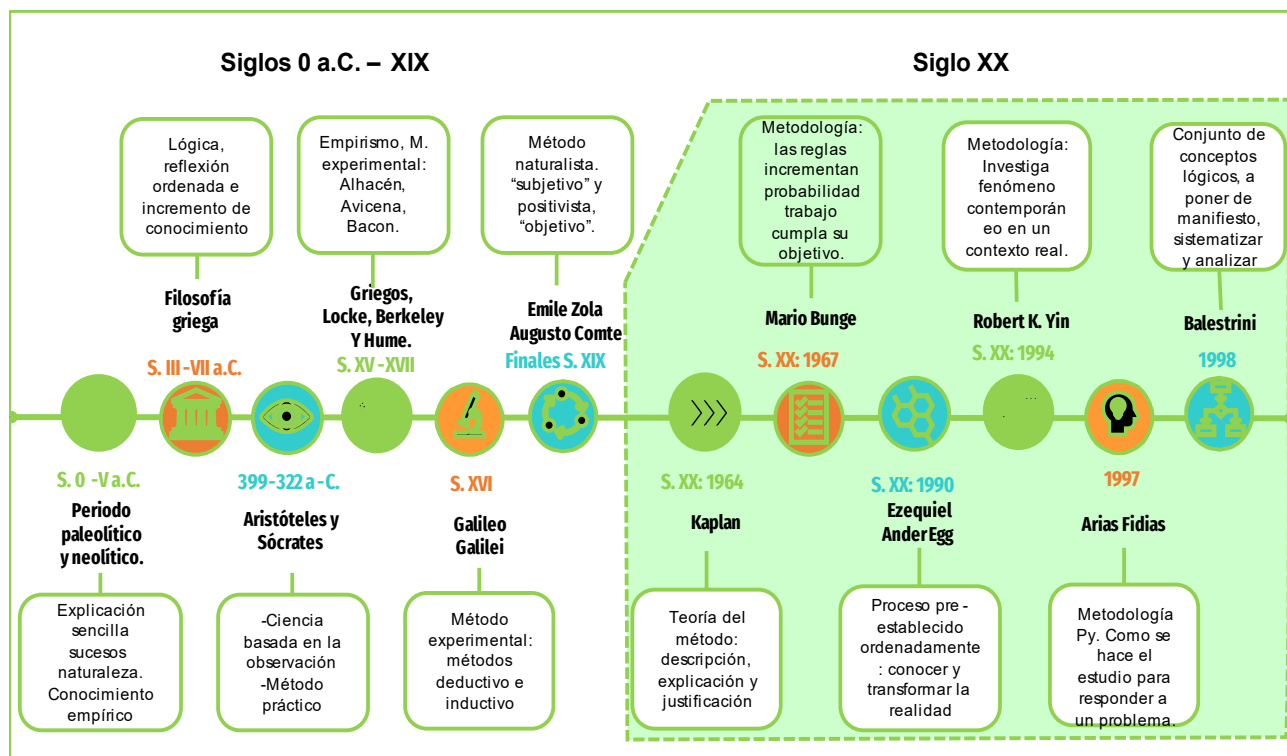
1997 Arias Fidias: simplificó el concepto de metodología, reduciéndolo a no más que el “cómo” se iba a realizar un estudio para responder al problema planteado, que debía incluir el tipo de investigación, las técnicas que se iban a utilizar y los procedimientos que se desarrollarían para llevar a cabo la investigación. Estableció que, a través de los criterios y diseño de investigación, se podía determinar el tipo de ésta. Respecto al nivel, como el grado de profundidad con el que se abordaba el objeto o fenómeno, se clasificaría la investigación en exploratoria, descriptiva o explicativa (Fidias, 1997).

1998 Balestrini: se refirió a marco metodológico como el conjunto de procedimientos lógicos, siendo técnicos y operacionales, implícitos en todo proceso de investigación, con el objetivo de ponerlos en manifiesto y sistematizarlos. Tenía como propósito el permitir descubrir

y analizar los supuestos de un estudio y reconstruir datos a partir de conceptos teóricos que habían sido convencionalmente operacionalizados (Balestrini, 1998).

La síntesis de los diversos aportes al desarrollo del estudio metodológico y su estructura se puede apreciar en la siguiente figura que ilustra una línea de tiempo con los autores y fechas relevantes.

Figura 25 Evolución cronológica de concepto y estructura de metodología



3.3.3 Selección de Marco Teórico de Guía Metodológica para Establecer su Estructura

De acuerdo con lo expuesto por los diversos autores en el estado del arte, y actualmente sustentado por el FOMIN, para la elaboración de la guía metodológica se plantea el alcance, teniendo en cuenta el objetivo y restricciones del estudio, la audiencia como ese público que hará uso de la guía, y el planteamiento del propósito que debe responder a la interrogante de qué se quiere conseguir en la guía, a través de la definición del objetivo principal que se persigue (FOMIN, 2017). La estructura de la guía se diseña con estos parámetros previamente establecidos.

3.3.3.1 Diseño de la Estructura Base de la Guía Metodológica.

Los apartados mínimos con los que debe contar la guía metodológica son (FOMIN,2017):

Resumen ejecutivo: Apartado inicial no mayor a 2 párrafos que sintetiza de manera clara el contenido y el alcance de la guía.

Introducción: donde se hable del contexto en el que se desarrolla la práctica, antecedentes y problemáticas a las que responde la guía.

Cuerpo: Es el principal, y contiene detalladamente los pasos que se llevarán a cabo durante el proceso. Debe incluir el enfoque metodológico (si aplica), la identificación de las fases principales con sus actividades de manera secuencial, ordenada y con una descripción detallada.

Conclusiones y consideraciones, revisión y adaptación del material al público destino: Se destacan los puntos clave, recomendaciones para implementar el proceso, recopilación de lecciones aprendidas. Es recomendable realizar una revisión previa a la edición de guía, comprobando inicialmente con todos aquellos interesados que se han citado para la verificación de la guía. Finalmente se debe adaptar el contenido al público objetivo.

4. Caracterización de las Empresas Extractoras de Aceite de Palma en Colombia

En este punto, se realizará la caracterización de la productividad, oferta, demanda, consumo, costos asociados a la producción tanto del fruto como del aceite de palma, precios, importaciones y exportaciones y tamaño de las empresas extractoras de aceite de palma en Colombia.

El proceso de extracción de aceite de palma, es un eslabón en la cadena de valor de la producción que comprende en primera medida la selección de las semillas, que posteriormente se plantan en viveros específicos donde dependiendo de las necesidades del cultivador, pueden permanecer 1 año si se trata de palma híbrida o 2 años si se trata de palma africana, para posteriormente ser llevadas a su lugar de disposición final en campo, donde los cultivadores se encargarán del crecimiento de la misma, realizando podas continuas, erradicando plagas o enfermedades que amenacen el cultivo. Una vez llega a su etapa de madurez (1 año posterior a siembra en campo en las híbridas, 2 o 3 años en las africanas), se

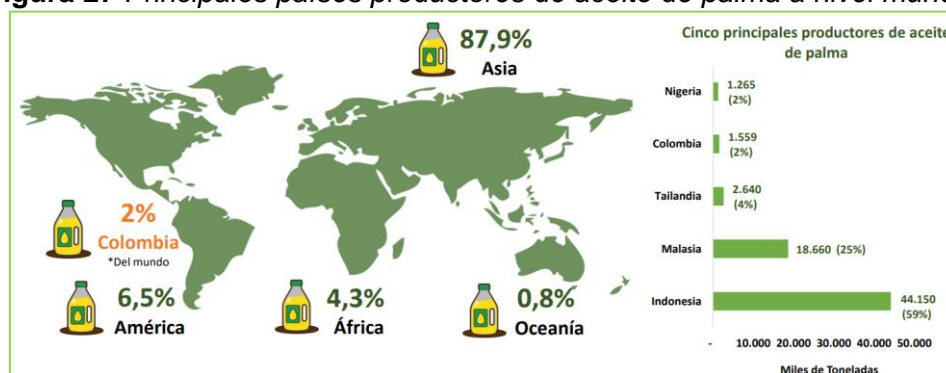
procede a realizar la cosecha, en donde los racimos de fruto son recogidos por jornaleros, cargados y llevados a la extractora o planta de beneficio, en donde se realiza el proceso de extracción del aceite que consta de 4 etapas principales: la esterilización, el desfrutado, el prensado y la clarificación. Luego son llevadas a plantas refinadoras donde, dependiendo del consumidor final, se hace el debido proceso para productos alimenticios, *biodiesel* o cosméticos para finalmente ser entregado. En la Figura 26, se pueden apreciar los eslabones de la cadena de valor del proceso (Olga M., Julio D. 2009).

Figura 26 Cadena de valor de producción de aceite de palma



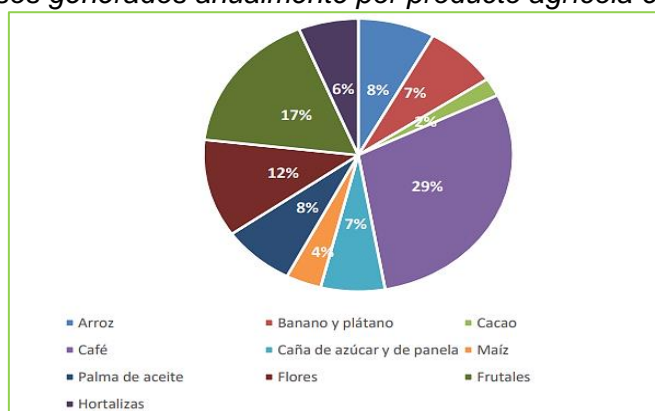
A nivel internacional, Colombia continuó ocupando su cuarta posición a nivel mundial y primero en Latinoamérica en términos de producción de aceite de palma, cerrando a 2021 con 1,75 millones de toneladas y un crecimiento del 12% respecto a la producción del 2020 (Jens, M. Andrés, F. 2021) En la figura 27, se presentan los cinco principales productores de aceite de palma a nivel internacional donde a 2020, Colombia ocupó este mismo lugar con una producción de 1,5 millones de toneladas siendo el 2% de la producción total mundial.

Figura 27 Principales países productores de aceite de palma a nivel mundial



En la competitividad a nivel país, desde el año 2014 se identificaron 15 productos fundamentales dentro del desarrollo agrícola colombiano donde 5 fueron de origen pecuario, que generaron aproximadamente 2.1 millones de empleos directos, representando el 80% del total del sector agrícola y de acuerdo con estimaciones de FINAGRO, para 2020 se tendrían 291 mil nuevos empleos (Diego, V. 2018). En la Figura 28, se identifican los 10 productos agrícolas principales y los ingresos que generaron en el año 2014. Cabe destacar que los 5 productos restantes de origen pecuario correspondieron a la ganadería de doble propósito y leche aportando el 48,7% al PIB pecuario, seguido de avicultura, porcicultura y piscicultura.

Figura 28 Ingresos generados anualmente por producto agrícola en Colombia, 2014



En el Anexo U, se puede observar la productividad de los principales productos agrícolas al año entre los años 2019, 2020 y 2021 de acuerdo con la disponibilidad de información. Se destacaron los productos frutales con un mayor rendimiento de productividad correspondiente a 29 toneladas por hectárea, y el de menor rendimiento el de café con 1,28 toneladas por hectárea. El rendimiento de la palma a 2021 correspondió a 3,1 toneladas por hectárea con un total de hectáreas de producción de 559.580 aproximadamente.

4.1 Productividad

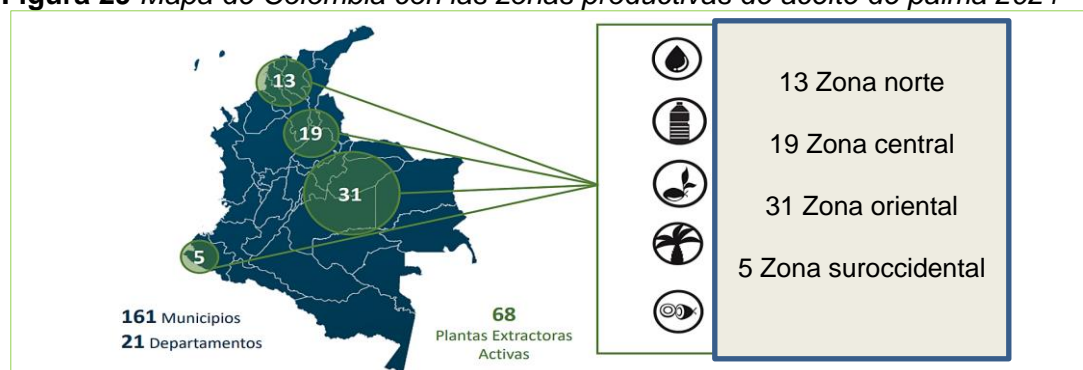
La palmicultura colombiana se ha venido consolidando como uno de los líderes dentro del sector agrícola nacional por su dinámica productiva, versatilidad y por su creciente compromiso con la sostenibilidad. En promedio, la tasa de crecimiento anual de la producción de aceite en toneladas durante los años 2011 al 2020 fue del 7,1 %. Esto ha reflejado que es una actividad en alza, con potencial para generar prosperidad económica, en armonía con el medioambiente y con responsabilidad social. El valor de la producción palmera que correspondió a la suma del aceite de palma crudo y de la almendra de palma, fue de \$ 4.2 billones de pesos en el 2020. De acuerdo con estimaciones propias de Fedepalma, ésta logró

una participación del 9,1 % en el PIB agrícola nacional a finales del mismo año (Fedepalma, 2020). En el Anexo V, se presenta el valor de la producción del sector palmero en el PIB agrícola nacional, desde el año 2005 al año 2020.

En 2020, la producción de fruto de palma de aceite mostró una variación positiva de 3% con respecto al año inmediatamente anterior, con un incremento en 179.839 toneladas. En el Anexo W, se pueden apreciar datos históricos de la evolución anual en la producción de aceite de palma crudo nacional desde el 2005 al 2020, y la dinámica de producción trimestral desde el 2017 al 2020 (Fedepalma, 2020).

Las plantas extractoras de aceite de palma, también conocidas como plantas de beneficio de aceite de palma; se encuentran ubicadas en 4 zonas principales del país: zona central con 19 plantas de beneficio, zona norte con 13, zona suroccidental con 5 y finalmente zona Oriental con 31; completando un total de 68 a lo largo del país (Fedepalma, 2021). En la siguiente figura, se muestran en el mapa colombiano, las 4 zonas correspondientes.

Figura 29 Mapa de Colombia con las zonas productivas de aceite de palma 2021



De la producción de fruto, el desempeño regional evidenció un crecimiento importante en la zona oriental con un 9,9% y la norte un decrecimiento del -7.5%; en la producción de aceite de palma crudo se presentó un crecimiento en la zona suroccidental del 11,8% y en la oriental del 10,2%; lo que respecta a las zonas central y norte, presentaron un decrecimiento de 0,4% y 10,7% respectivamente. En el Anexo X, se identifican las empresas por zona, y posteriormente los desempeños de producción registrados en éstas durante el año 2020.

De acuerdo con el desempeño, la participación en la producción, tanto de fruto como de aceite de palma de las zonas, se muestran en la siguiente tabla, la zona oriental con la mayor producción de fruto y de aceite de palma con un 43,2% y 45,2% respectivamente,

siendo la zona que mayor aporte al crecimiento del sector proporciona con un 4,3% en producción de fruto y un 4,6% en producción en aceite de palma.

Tabla 3 % de participación y aporte al crecimiento en producción de fruto y aceite

ZONA	Participación en la producción de fruto	Aporte al crecimiento	Gráfico de distribución porcentual (%)
Oriental	43,42%	4,30%	<p>■ ORIENTAL ■ SUROCCIDENTAL ■ NORTE ■ CENTRAL</p>
Suroccidental	3,30%	0,30%	
Norte	22,50%	-1,70%	
Central	31,00%	0,20%	
ZONA	Participación en la producción de aceite	Aporte al crecimiento	Gráfico de distribución porcentual (%)
Oriental	45,20%	4,60%	<p>■ ORIENTAL ■ SUROCCIDENTAL ■ NORTE ■ CENTRAL</p>
Suroccidental	3,50%	0,40%	
Norte	30,40%	-0,10%	
Central	20,90%	-2,20%	

Desde la perspectiva regional, la zona oriental, una de las regiones que históricamente ha contribuido con los mayores niveles de siembra y de producción de aceite de palma en los ponderados nacionales, presentó una situación de crecimiento en los diferentes subproductos (fruto, aceite y almendra), situación que incidió positivamente el cierre de los agregados nacionales. De acuerdo a una encuesta de percepción del desempeño del sector palmicultor durante el 2020, dirigida a los extensionistas de Cenipalma quienes por su labor tienen relación directa y contacto con el cultivo y los palmicultores, se obtuvo que del total de encuestados, el 59% consideró que el comportamiento productivo en el año fue bueno independientemente de los desafíos afrontados (déficit hídrico, volatilidad de precios, poca fertilización entre otros); el 36% lo consideró regular, y el 5% lo consideró malo. En el Anexo Y se detalla la variación de producción en las 4 zonas, del 2019 al 2020 (Fedepalma, 2020).

4.2 Oferta, Demanda y Consumo

En 2020, la oferta disponible de aceites y grasas en Colombia estuvo en aproximadamente 1.564.000 toneladas, representando un aumento del 1,7 % frente al 2019, pese a la incertidumbre y los problemas que se derivaron de la pandemia. Esto pudo ser debido al leve incremento en la producción de aceite de palma y el de las importaciones de aceites y grasas (1,7 %), principalmente el de soya crudo, y la disminución que presentaron las ventas

al exterior. En el Anexo Y, se puede apreciar la oferta y demanda de aceites y grasas entre los años 2016 y 2020 a nivel nacional, importaciones, exportaciones y oferta disponible.

El consumo nacional de aceite de palma fue de alrededor de 1.063.600 toneladas en 2020, representando un aumento del 1 % frente al 2019. El incremento leve que tuvo la producción fue orientado hacia el crecimiento que tuvieron las ventas de producto. Las importaciones disminuyeron y las exportaciones permanecieron prácticamente estables. En el primer semestre, el segmento de aceites y grasas comestibles tuvo un rol protagónico en el consumo de aceite de palma nacional, mientras que, en el segundo semestre, la recuperación económica y la mayor demanda de transporte de carga y de pasajeros, hizo que el *biodiesel* de palma tuviera una mayor dinámica que los aceites comestibles. En la tabla que se muestra a continuación se evidencia la oferta y demanda específica de aceite de palma entre los años 2016 y 2020 (Fedepalma, 2020).

Tabla 4 Oferta y demanda de aceite de palma en miles de toneladas, 2016-2020.

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020	Var%
I. Producción nacional	1.146	1.627	1.632	1.529	1.559	2
II. Importaciones	227,4	196	310,9	226	215,4	-4,7
III. Ventas de exportación	401	805,9	841,4	710,1	704,1	-0,8
IV. Oferta disponible (I+II+III)	973	1.017	1.101	1.045	1.070	2,5
V. Cambio en inventarios	-7	14	11	-8	7	-180,1
VI. Consumo aparente (IV-V)	979,4	1.003	1.089,9	1.053	1.063,6	1
Población (en millones)	48,7	49,3	49,8	49,4	50,4	2
Consumo per cápita de aceite de palma (Kg/hab)	20,1	20,3	21,9	21,3	21,1	-1
Participación del aceite de palma en el consumo total de aceites y grasas (%)	60	58	65	68	67	-2,5

Finalmente, las ventas locales de aceite de palma crudo alcanzaron 848.200 toneladas en 2020, representando un aumento de 3% frente al 2019, a pesar de la fuerte contracción que tuvo la demanda a partir de abril para todos los usos, comestibles y no comestibles, debido a las restricciones de movilidad derivadas de la pandemia por COVID-19. Este incremento se dio gracias a la industria refinadora de aceites comestibles, que tuvo un desempeño sobresaliente en sus compras de aceite de palma durante el primer semestre de 2020, y al incremento de la movilidad del parque automotor en el segundo semestre, que impulsó los requerimientos de materia prima del segmento de *biodiesel*.

En el segmento de biocombustibles, las ventas de aceite de palma crudo fueron de 389.300 toneladas en 2020, con una disminución del 7% respecto al 2019, participando con el 46% de las ventas locales. La menor demanda de combustibles ocasionada por las medidas restrictivas a la movilidad fue la principal causa a la reducción significativa respecto al requerimiento de aceite de palma que se podría obtener en la industria del biodiésel. La reactivación de la actividad económica y los flujos de mercancías y pasajeros finalmente permitieron una recuperación de las compras de este sector en el segundo semestre del año. En el Anexo AA, se pueden evidenciar el comportamiento de las ventas locales de aceite de palma crudo y su variación entre los años 2019 y 2020 respectivamente.

4.3 Precios, Valor y Costos Nacionales del Sector

El precio local promedio de venta del aceite de palma fue de \$ 2.697.291 por tonelada en 2020, evidenciando una mejora del 21% frente al de \$ 2.237.320 del 2019. En el comportamiento de las ventas de aceite de palma en el mercado local y de exportación; el crecimiento promedio ponderado de 22% de los precios internacionales Bursa Malaysia y CIF Rotterdam, la devaluación del 14% y una disminución de los aranceles a la importación en 5,8%, hizo que el precio medio de los palmicultores por sus ventas a todos los mercados tuviera un incremento de 31%, pasando de \$ 1.910.320 por tonelada en el 2019 a \$ 2.502.987 en el 2020 (Fedepalma, 2020).

Según estimaciones de Fedepalma, en 2020 el valor de la producción de la agroindustria de la palma de aceite que sumó las valoraciones de producción de aceite de palma crudo y almendra de palma, fue de aproximadamente 4.2 billones, implicando un crecimiento del 33% respecto al año 2019. El valor correspondiente a la producción de aceite de palma crudo fue de 3.9 billones representando un aumento del 33% que, al valorar en dólares, representó USD 1.056 millones, con un aumento interanual del 19%. En el Anexo BB, se presenta la evolución del valor en USD desde el 2016 al 2020 de la producción de aceite del sector palmero colombiano.

Según un estudio de costos de producción realizado en el 2019, liderado por los equipos de Economía de Fedepalma y Evaluación Económica de Cenipalma, a través de encuestas y entrevistas, y luego del procesamiento de la información recolectada, se llegó a la estructura de costos de producción. En promedio, el costo de producir una tonelada de RFF para la palma africana fue de \$ 280.894 y \$ 293.450 en palma híbrida; el valor de producir una

tonelada de aceite de palma crudo tipo africana fue de \$ 1.419.477 y de palma tipo híbrida \$ 1.495.839. En el Anexo CC, se muestra el comportamiento histórico desde el 2015 hasta el 2019 de estos costos.

4.4 Importaciones y Exportaciones

Pese a la incertidumbre en el comercio mundial durante el 2020, el mercado colombiano de aceites y grasas mantuvo una dinámica activa en la compra de productos de la cadena. Las importaciones de aceites y grasas fueron de 815.556 toneladas, con un aumento del 1,7 % respecto al año 2019.

Las importaciones de los aceites de palma totalizaron 215.363 toneladas en 2020, con un 4,7 % menos respecto al año anterior. De esta cantidad total, 151.647 toneladas correspondieron a aceite de palma crudo y 63.716 toneladas a aceite de palma refinado y fracciones. En cuanto a las importaciones de aceite de palma crudo, 55 % fueron de Ecuador y 45 % de Perú, este último registrando un aumento en su participación como proveedor en Colombia. En lo que tiene que ver con el aceite de palma refinado, sus orígenes fueron Ecuador (88 %), Malasia (9 %) y Perú (3 %). En el Anexo DD, se pueden ver los productos que fueron importados durante el 2016 hasta 2020 (Fedepalma,2020).

Por otro lado, la buena dinámica exportadora hizo posible solventar un momento de pico de producción y baja demanda local, en donde la capacidad de almacenamiento en plantas de beneficio y puertos era limitada y por debajo de los estándares requeridos. Las acciones que permitieron que el sector enfrentara de la mejor forma posible la comercialización de los aceites de palma, fueron: la experiencia exportadora, el buen manejo por parte de las comercializadoras internacionales de rotación de buques e inventarios, las excelentes relaciones comerciales, la existencia del FEP Palmero como instrumento de política comercial que apoya las exportaciones, y la fluida socialización de información y orientación del gremio acerca de la coyuntura comercial. Es importante resaltar la importancia de la Unión Europea como el principal mercado de exportación del aceite de palma colombiano con el 52 %, seguido de Brasil (15 %), México (11 %), Venezuela (6 %), Ecuador (4 %), República Dominicana (3 %), Panamá (2 %) y Estados Unidos (1 %).

4.5 Tamaño de las Empresas del Sector Palmicultor Colombiano

La clasificación de pequeña, mediana y grande empresa del sector palmicultor, se realiza de acuerdo con las áreas sembradas en hectáreas productivas de cada compañía. Al año 2021 se encontraron aproximadamente 6.000 productores de pequeña escala con plantaciones menores a 50 hectáreas representando el 85% de los palmicultores del país, 700 de mediana escala con plantaciones entre 51 y 500 hectáreas representando el 12%, teniendo así que solo el 3% de los palmicultores del país clasificaron a gran empresa con más de 500 hectáreas productivas (Gabriel, E. 2021).

Respecto a la generación de empleo en el sector, la actividad agroindustrial del aceite de palma en el 2019 generó cerca de 179.248 empleos en total, donde el 40% corresponde a empleos directos y el 60% a empleos indirectos. La proporción es de aproximadamente 1 empleo directo formal y 2.5 indirectos por cada 7,5 hectáreas de palma de aceite sembradas. Durante el año 2018 la generación de empleos totales fue de aproximadamente 170.000, donde los directos correspondientes a labores asociadas a la plantación fueron del 92.4% y los directos asociados a las plantas de beneficio del 7.6%; si se mantiene esta relación significa que en el 2019 de los empleos directos que en su total sumaron 71.699, 66.250 correspondieron a labores asociadas a campo y 5.450 a labores asociadas al proceso de extracción (Minagricultura, 2020). En el Anexo EE, se puede apreciar la evolución de la generación de empleo desde el año 2014 al año 2019 del sector.

En el año 2020, los empleos crecieron en un 2% respecto al 2019, donde se registraron 75.402 empleos directos y 113.104 indirectos representando un total de 188.506 (Pablo, M. 2021). El último registro es del año 2021 donde se evidenció un crecimiento a 195.000 empleos de los cuales el 83% corresponde a empleos formales (Semana. 2021).

4.6 Estado de planeación estratégica de extractoras de aceite de palma según su tamaño

Para conocer el estado de la planeación de la estrategia en las empresas extractoras de aceite de palma en Colombia, de acuerdo con su tamaño, se tuvo en cuenta la metodología planteada inicialmente en el trabajo de grado: como un estudio de caso, se hizo el análisis y caracterización de las empresas del sector identificando los principales factores, indicadores y tamaño de empresa, como tipo de muestra, se seleccionó una muestra no probabilística de éstas, en donde a través de un procedimiento de selección informal, se hizo un acercamiento

a un grupo de 11 empresas de la zona oriental a través de distintas redes empresariales, como representación del total de 70 empresas que componen el sector en Colombia para la aplicación de una encuesta seccionada de preguntas, previamente validada por expertos, sobre ejercicios de la formulación de la estrategia y planeación de la estrategia, insumos, herramientas y técnicas que utilizan en dichos ejercicios.

Finalmente, con estos resultados obtenidos de la encuesta, se definió la mejor estructura y contenido para la guía metodológica, aplicando datos propios del sector como recomendaciones principales y se hizo una verificación con expertos de esta.

4.6.1 Metodología

Según Robert K. Yin, un estudio de caso es una investigación que se basa en el estudio empírico para analizar un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, trata exitosamente con una situación distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales. También en el año 2003 expresa el estudio de caso como una historia sobre algo único, particular o interesante que puede involucrar desde personas, barrios, instituciones hasta procesos, programas y organizaciones.

Un estudio de caso tiene los siguientes 3 pasos que se muestran en la columna 1 de la Tabla 5 que se presenta a continuación. (George Alexander L, 2005). En la columna 2, se describe lo realizado en el presente trabajo de grado.

Tabla 5 Pasos para realizar un estudio de caso

Pasos para un estudio de caso	Selección para el trabajo de grado
1. Diseño del estudio: se establecen los objetivos, diseño propiamente dicho y se estructura la investigación. Objetivos: predicción, generación de teorías, interpretación, guía para la acción.	Se plantea como objetivo la generación de una guía metodológica para la estructuración de la planeación estratégica de las empresas del sector palmero en Colombia.
2. Realización del estudio. Se prepara la actividad de recolección de datos y se recoge la evidencia.	Se revisa bibliografía, se crea una encuesta y se aplica la encuesta por medio de un cuestionario en herramienta <i>Forms</i> .
3. Análisis y conclusiones. Análisis de la evidencia.	Se analizan los resultados: se obtiene la medida en la cual las empresas extractoras realizan ejercicios estratégicos y se genera la guía metodológica.

4.6.1.1 Diseño del estudio: estructura de la investigación

En esta primera etapa, se propuso la estructura de la investigación, en donde se inició con la identificación de una situación de necesidad y problemática específica encontrada en una de las empresas en donde al carecer de ejercicios de formulación de la estrategia y planeación de la estrategia, no fue posible generar iniciativas que aportaran beneficios y valor directo a la organización. Luego se escaló esta situación hacia más empresas de la zona oriental colombiana ¿cuántas empresas realmente estarán pasando por una situación similar? Bajo esta premisa se propuso como objetivo general la generación de una guía metodológica para la estructuración de la planeación estratégica de las empresas del sector palmero en Colombia con sus respectivos objetivos específicos para identificar los marcos teóricos pertinentes y estructurar la guía metodológica.

4.6.1.2 Realización del estudio: recolección de datos y validación de contenido de encuesta

En esta etapa se diseñó una encuesta, con preguntas previamente preparadas y validadas a través de la técnica de juicio de expertos, donde 6 profesionales fueron seleccionados, luego de que el director del trabajo de grado ejerciera como primer experto en el ejercicio. En la Tabla 6 que se presenta a continuación, se puede apreciar los perfiles profesionales que fueron seleccionados, teniendo en cuenta tanto el conocimiento en formulación y planeación de la estrategia en organizaciones y específicamente la experiencia de estos perfiles aplicada al sector de la palma propiamente.

Tabla 6 *Perfiles de profesionales seleccionados para validar contenido de la encuesta*

#	Nombre	Empresa	Cargo	Experiencia en estrategia	Experiencia del sector
1	Daniel Salazar	Escuela	Profesor	20 años	0
2	Luis Javier Mosquera	Colombiana de	unidad de	30 años	0
3	Maria Cristina Zapata	Ingeniería	proyectos	20 años	0
4	Maria del Mar Zambrano	Oleaginosas Santana & Ecopal	Coordinadora de proyectos	2 años	6 años
5	Claudia Lucila Montoya	FEDEPALMA	Gerente de estrategia	15 años	4 años
6	Nelson Diaz	Agronel	Founder & CEO	15 años	30 años

El método de validación por juicio de expertos (Sireci, 1998) se caracteriza por contar con cierta cantidad de expertos que evalúan los diferentes ítems en este caso de la encuesta, de acuerdo con la pertinencia, relevancia y claridad de cada una de las preguntas a través de una escala *Likert* para determinar el grado de conformidad sobre el contenido de estas (Abad, 2011). Tanto la encuesta de validación como sus resultados se pueden apreciar en el Anexo FF, donde se evidencia la calificación a cada una de las preguntas, y las recomendaciones dadas para aprobar su aplicación por cada uno de los expertos.

Finalmente, el método V de Aiken (1980), fue el coeficiente seleccionado que permitió cuantificar el grado de “acuerdo” de la calificación de los 6 jueces para cada una de las preguntas que el equipo de trabajo de grado formuló para caracterizar la formulación y planeación de la estrategia de las organizaciones de palma, a través de una escala numérica, que ponderó su grado asignado en la escala de Likert. Tanto el cálculo como la evaluación de los resultados a nivel estadístico de este coeficiente son de fácil aplicación, teniendo una escala entre 0 y 1, el acuerdo de los jueces se cuantifica indicando con 0 un “muy en desacuerdo” con los ítems y 1 que están “muy de acuerdo”, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 7 Escala de conversión de Likert a V de Aiken para validación de encuesta

Escala de Likert	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Conversión a V de Aiken	100%	75%	50%	25%	0%
V de Aiken	1	0.75	0.5	0.25	0

Para lograr la validación de contenido en cada una de las preguntas se tuvo que obtener un puntaje mayor al 75% en la V de Aiken, que representa un “de acuerdo” o “muy de acuerdo” para cada una de las preguntas formuladas (Abad, 2011). Tanto la encuesta de validación como sus resultados se pueden apreciar en el Anexo FF, donde se evidencia la calificación a cada una de las preguntas, y las recomendaciones dadas para aprobar su aplicación por cada uno de los expertos cuando el puntaje dado a la pregunta fue menor al 75%. La encuesta final aplicada se realizó teniendo en cuenta y aplicando todas estas recomendaciones.

4.6.1.3 Análisis de la evidencia: resultados y contribución

Partiendo del supuesto en el que todas las personas participantes de la encuesta, pertenecientes a un grupo de empresas del sector de palma en Colombia, han respondido con sinceridad las preguntas planteadas en la encuesta, en las Tablas 8 y 9 se evidencian los siguientes resultados:

Tabla 8 Resultados en formulación de la estrategia de las organizaciones encuestadas

En formulación de la estrategia de las organizaciones	
Descripción	Respuestas
Insumos	Indican, que para aumentar la competitividad tienen en cuenta aspectos como: el mejoramiento de la infraestructura vial, inversión en investigación y desarrollo, automatización de procesos, mejoramiento del clima laboral, reducción de costos, implementación de sistemas de cogeneración, implementación de sistemas de gestión de calidad como ISO 9001, cumplimiento de normas RSPO, INVIMA e ISCC y trazabilidad de los insumos y producto terminado.
	Categorizan, los diferentes horizontes de tiempo empleados como: corto plazo 1.2 años, mediano plazo 4 años y largo plazo 10.8 años en promedio. En general, los periodos de tiempo son muy extensos, frente a la necesidad de identificar amenazas y oportunidades, estructurar planes de acción y ejecutar acciones efectivas que minimicen la exposición de la empresa a peligros del entorno y maximicen las oportunidades.
	El 33%, basan su proceso de formulación en la estrategia de Fedepalma, los indicadores del sector, y las tendencias y análisis del mercado. El 16% de las empresas formulan su estrategia basados en el direccionamiento de accionistas y directivos. El 50% de las organizaciones se basa en indicadores de productividad y costos, lo cual es útil parcialmente ya que no se contemplan aspectos del entorno y análisis interno de la organización, entre ellos indicadores financieros que pueden analizar el tipo de rentabilidad que podría dar una iniciativa.
Técnicas, herramientas y participantes	El 50%, indican que documentan la actividad y las herramientas que utilizan son el sistema de gestión en donde documentan el proceso y despliegue y matriz DOFA.
	Determinan, que quienes participan en la definición de la estrategia son: órganos directivos (junta directiva y dirección), ingenieros líderes, expertos, accionistas, dueños de las empresas, socios, gerentes, directores y líderes de departamentos o áreas funcionales.
Resultados	Poseen, (las grandes empresas), una misión, visión, valores y la divulgan a toda su organización. Las pequeñas y medianas empresas carecen de ellos. En cuanto aspectos de Responsabilidad Social Empresarial el 67% de las organizaciones, lo tiene en cuenta en acciones como apoyo económico a las comunidades, capacitaciones, apoyo a escuelas e iglesias aledañas.
	El 83.33%, realizan este ejercicio, y el 50% de estas lo actualizan anualmente.
	El 50%, obtienen una estrategia, unos ejes, objetivos y unos proyectos que tienen una alta probabilidad de no aportar valor a la organización y que han sido definidos con orientación de los directivos y su experiencia; que ¿es importante? sí, pero deja de lado la importancia del riesgo al que se están sometiendo los recursos de la organización.
	El 83%, plantean objetivos a largo, mediano y corto plazo, además de evaluar el cumplimiento de sus objetivos, sin embargo, los tiempos considerados para mediano y largo plazo distan de lo que es tomado en la práctica recomendada, hay diferencias muy grandes para lo que considera largo plazo y mediano plazo entre compañías, y el 66% de estas compañías basan el criterio de sus objetivos en aspectos financieros.

Tabla 9 Resultados en planeación de la estrategia de las organizaciones encuestadas

En planeación de la estrategia de las organizaciones	
Descripción	Respuestas
Insumos	El 16%, tienen como referente al PMI para la identificación de iniciativas, gestión de portafolio, programas y proyectos, demostrando que no existe un proceso de planeación estratégica que oriente la ejecución de las iniciativas y el 84%, de las empresas lo realizan basados en el direccionamiento de los accionistas.
	El 41%, emplean indicadores como la TIR, VPN, ROI, la TRM, políticas y/o reglamentación existente, y productividad para generar acciones de planeación de la estrategia.
Técnicas, herramientas y participaciones	El 25%, utilizan el análisis de PESTEL y de la competencia, el 41% el análisis de brechas, el 58% el DOFA, identificando que, pese a que formulan un diagnóstico de la situación de la compañía, aproximadamente el 50%, no toman en cuenta aspectos del sector donde se desenvuelven.
	El 50%, documentan la actividad formalmente, y un 33%, generan indicadores de desempeño. De igual forma algunas de las herramientas que utilizan son: actas de objetivos con cronogramas, tableros de control y planes de trabajo.
	El 25%, planean sus proyectos en <i>Project</i> o <i>Excel</i> y tiene un repositorio de sus proyectos anteriores. En la gestión de portafolio, mediante la "Toma de decisiones multicriterio" y el uso de una "Herramienta de desarrollo propio de la organización" el 41% y 33% de las compañías los emplean respectivamente.
Resultados	El 60%, no realizan ejercicios donde identifiquen iniciativas, se realice una gestión de portafolio, obtengan programas y proyectos con el mayor aporte de valor estratégico para la organización.
	El 50%, obtienen programas dentro del ejercicio de portafolio, pero cuando se pregunta por los beneficios, más del 70% de éstas no los obtienen.
	No evidencian la existencia del comité de portafolio. Prevalece la decisión contundente de la gerencia frente a determinar la disposición de los recursos. En general se identifica un comportamiento correctivo frente al desarrollo de las operaciones en las empresas, el cual genera la mayoría de las iniciativas.

Los resultados presentados anteriormente en planeación de la estrategia evidencian que efectivamente la falla de obtención de beneficios y valor a través de los programas y/o proyectos que las empresas deciden emprender, no es sólo de un caso particular en el sector, y no depende del tamaño de éstas, por el contrario, es una realidad por la que atraviesan varias empresas en distintas fases o etapas del proceso estratégico y se ratifican en estos resultados de la encuesta.

El detalle de la encuesta aplicada a las organizaciones se puede apreciar en el Anexo GG de este documento con un análisis estadístico a cada una de las preguntas realizadas sobre la formulación y la planeación de la estrategia.

Por lo tanto es importante destacar la relevancia y pertinencia de generar una guía metodológica que permita a las empresas revisar y de ser necesario reformular sus ejercicios estratégicos, que proporcione herramientas sencillas y prácticas que permitan desde la primera etapa, mantener el enfoque de la visión y los objetivos estratégicos, lo que la empresa concibe como valor y beneficios, sin perderlos de vista en la etapa de planteamiento y definición del camino, y puedan alinear estratégicamente las iniciativas que se generan para alcanzar las metas planteadas para cada uno de los objetivos, que a través de la gestión de portafolio, convertidas en componentes (programas y/o proyectos), en conjunto con su operación, pueda realmente percibir los beneficios y generar el valor esperado para la organización.

4.6.1.4 Análisis de la evidencia: estructura de la guía metodológica

De acuerdo con lo analizado en el estado del arte, y complementado con el concepto del Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN que definió una guía metodológica como la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso de negocio; describiendo las distintas operaciones o pasos en una secuencia lógica y generalmente señalando quién, cómo, dónde, cuándo y para qué se van a realizar, en la Figura 30, se puede apreciar la estructura de la guía metodológica diseñada (FOMIN, 2017).

Resultados de la estructura de la guía metodológica: Dentro de la estructura, la etapa 5 que corresponde al cuerpo de la guía metodológica, se dividió en dos grandes ejercicios, formulación de la estrategia y planeación de la estrategia.

Resultados de la formulación de la estrategia como ejercicio de la guía metodológica: en primer lugar, se propusieron los componentes y herramientas de la formulación de la estrategia, partiendo de la definición de la misión, visión, valores y la responsabilidad social empresarial, identificando el propósito principal de la organización y cómo se quiso que fuera percibida en el mercado por los clientes. Lo anterior fue el insumo para estructurar a través del análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) y dentro de éste el PESTEL, los ejes y/o objetivos estratégicos de la organización, recordando siempre que la formulación de la estrategia permite definir lo que ésta quiere, en un horizonte de tiempo a mediano y largo plazo. En la Tabla 10, se muestra un ejemplo de los insumos, herramientas y resultados solicitados para la realización de la declaración de la visión de la organización. Esta misma

tabla, fue generada para un mejor entendimiento del desarrollo de cada uno de los componentes de la guía metodológica y se pueden apreciar dentro de esta.

Figura 30 Estructura diseñada para la guía metodológica

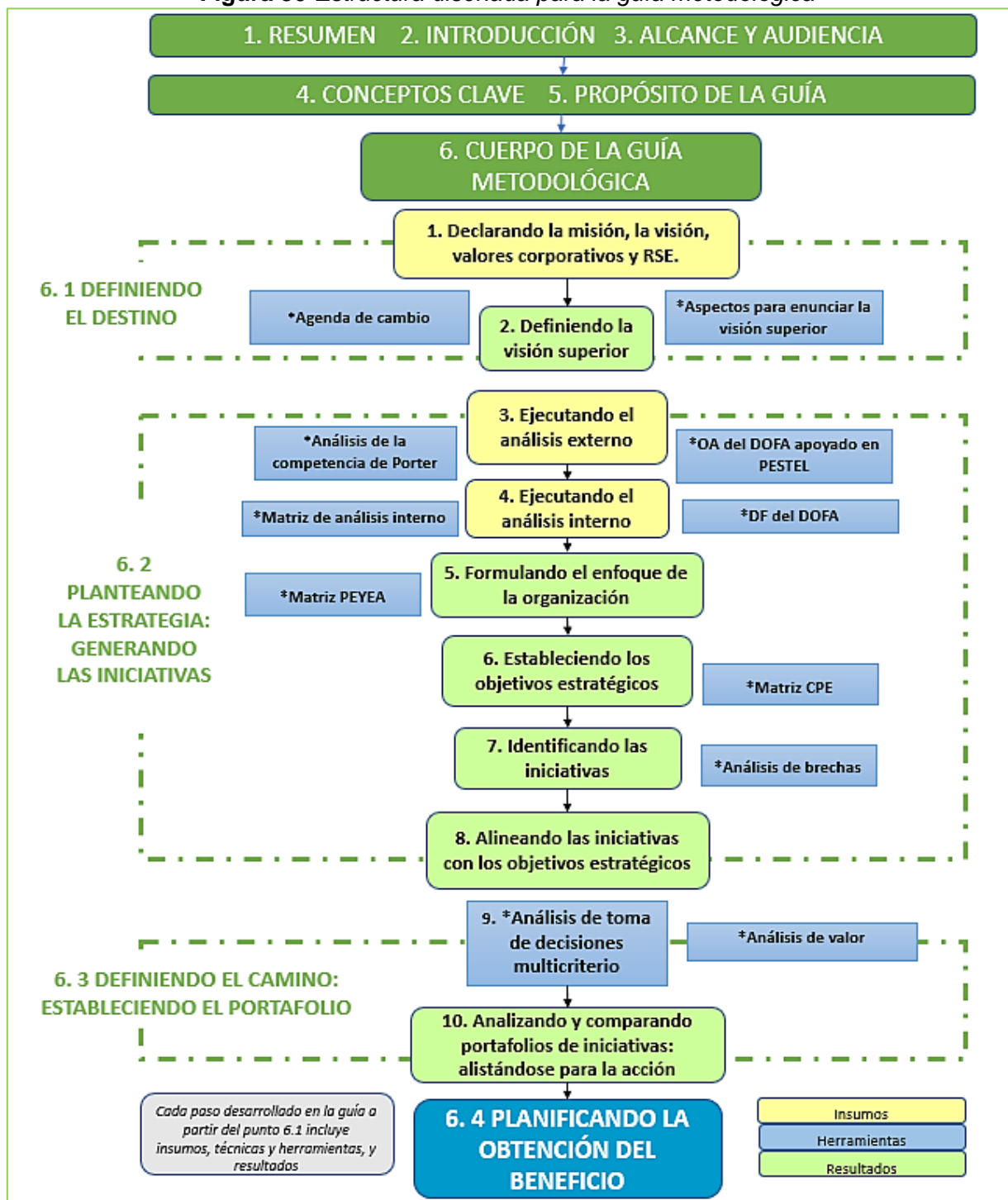


Tabla 10 *Ejemplo de tabla de insumos, técnicas y herramientas y resultados de un componente de la formulación de la estrategia en la guía metodológica*

Etapa 1	Actividad	Insumos	Técnicas y herramientas	Resultados
Formulación de la estrategia.	Declaración de la visión de mi organización.	-Artículos con ejemplos de visiones de varias organizaciones. -Visiones anteriores de mi organización (si las tiene).	-Reuniones de desarrollo. -Reuniones de revisión y ajuste.	Visión declarada.

Resultados de la planeación de la estrategia: En segundo lugar, se propusieron los ejercicios para estructurar los componentes de la planeación de la estrategia de la organización, teniendo en cuenta que éstos tienen como principal insumo la estrategia, ejes y/o objetivos estratégicos planteados en la etapa de formulación. Esto fue necesario para alinear correctamente las iniciativas identificadas, para desarrollar la planeación estratégica y que éstas aportaran el mayor valor estratégico y beneficios a la organización. Después de la alineación de las iniciativas, en conjunto con los criterios definidos como necesarios para la toma de decisiones, se llevan a la herramienta de priorización de portafolio, para obtener un conjunto de programas y proyectos a desarrollar. La herramienta de portafolio va a permitir identificar a través de una tabla, las características de proyectos y programas, pues la organización sólo obtendrá los beneficios a través de la ejecución y operación de estos. A continuación, en la siguiente tabla se muestra un ejemplo de insumos herramientas y resultados de un componente de planeación de la estrategia. Esta misma tabla, fue generada para un mejor entendimiento del desarrollo de cada uno de los componentes de la guía metodológica y se pueden apreciar dentro de esta.

Tabla 11 *Ejemplo de tabla de insumos, técnicas y herramientas y resultados de un componente de la planeación de la estrategia en la guía metodológica*

Etapa 1	Actividad	Insumos	Técnicas y herramientas	Resultados
Formulación de la estrategia.	Determinar analíticamente las mejores posiciones estratégicas de mi organización.	-Factores de las matrices de análisis externo e interno: 10 por cada uno. -Lista de factores ponderados de la matriz PEYEA.	-Matriz CPE (MCPE).	Posición estratégica de la organización y bases para establecer objetivos estratégicos.

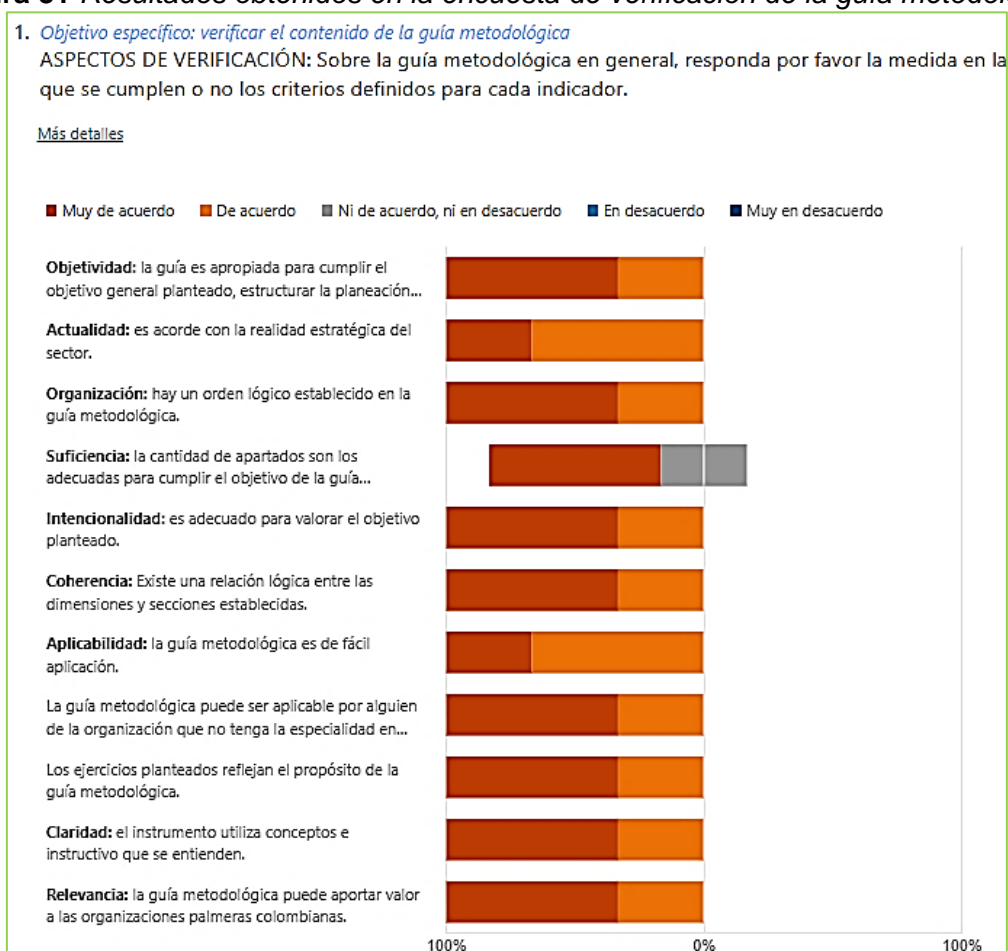
4.6.1.5 Verificación de contenido de la guía metodológica

La guía metodológica generada, fue sometida a un proceso de verificación a través de juicio de expertos, los perfiles seleccionados se pueden apreciar en la Tabla 12 a continuación.

Tabla 12 Perfiles de profesionales seleccionados para la verificación de la guía metodológica

#	Nombre	Empresa	Cargo	Experiencia en estrategia	Experiencia del sector
1	René Saldarriaga Estrada	Alianza del Humea S.A.S.	Director General	15 años	10 años
2	Nelson Diaz	Agronel	Founder & CEO	15 años	30 años
3	Claudia Lucila Montoya	Fedepalma	Gerente de estrategia	15 años	4 años

Los resultados obtenidos se pueden apreciar en la Figura 31 que se muestra a continuación, en donde la “suficiencia” que solicita si los pasos y estructura son suficientes, obtuvo una calificación del 66.7% en “muy de acuerdo” y un 33.3% en “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, presentando una oportunidad de mejora. Sin embargo, los tres jueces estuvieron de acuerdo hacia la aplicabilidad de la guía metodológica. De igual forma los resultados de la encuesta de verificación de la guía, se pueden apreciar en el Anexo HH, en detalle.

Figura 31 Resultados obtenidos en la encuesta de verificación de la guía metodológica

5. Conclusiones

Sobre la necesidad identificada en el sector de incrementar la productividad en aceite, fruto, y asignar correctamente recursos financieros, se evidencia que las empresas no identifican iniciativas y no utilizan herramientas siguiendo los lineamientos de la estrategia y objetivos estratégicos organizacionales, pudiendo ser esto una de las causas por las cuales se presenta la problemática de baja productividad y asignación de recursos.

Sobre la generación de valor, resulta imperativo que las empresas inicien desde los ejercicios de formulación de la estrategia para el planteamiento de esta, sus ejes y objetivos; para que se puedan generar iniciativas alineadas con estos y así a través de los beneficios obtenidos, aportar a mejorar su productividad, asignación de recursos, obtener el valor organizacional y aportar a la competitividad en el sector.

Sobre la pregunta de investigación ¿Cómo se puede mejorar la planeación estratégica de las empresas extractoras de aceite de palma en Colombia, con conocimientos y aplicación de desarrollo y formulación desde la Gerencia de Proyectos? La guía metodológica diseñada orienta a las empresas en la selección de componentes (programas, proyectos) alineados a la estrategia y los objetivos estratégicos de las organizaciones, contribuyendo a la mejora de la planeación estratégica en las empresas. Es importante designar en este proceso un líder “estratega”, para que guíe a la organización en la aplicación de los procesos, para que haga uso correcto de las herramientas generadas en cada ejercicio, para que involucre a todas las partes interesadas y pueda obtener la información correcta y oportuna en cada uno de los pasos, y finalmente comunicar asertivamente a todas las áreas de la organización cada uno de los resultados.

Sobre los periodos de tiempo establecidos para los ejercicios de formulación y planeación de la estrategia, se concluye que actualmente las organizaciones si bien plantean objetivos a largo, mediano y corto plazo, y evalúan el cumplimiento de estos, los tiempos considerados para estos rangos están por encima de lo que es tomado en las mejores prácticas, hay diferencias muy grandes para lo que considera largo plazo y mediano plazo entre organizaciones. Entendiendo que la formulación de la estrategia es un proceso dinámico, y la incertidumbre respecto al comportamiento de las variables del entorno incrementan el riesgo, debe existir una capacidad de reacción frente a estas eventualidades en periodos de tiempo más cortos, que exigen una reformulación estratégica.

Sobre la formulación de la estrategia, se concluye que es necesario iniciar desde la identificación y evaluación de los factores internos y externos de la organización, para conocer su estado actual y con base en la misión, la visión, valores organizacionales y RSE, comenzar

a identificar la estrategia y los objetivos estratégicos como insumo fundamental para la etapa de planeación estratégica en donde a través de la gestión de portafolio, se realiza la identificación, alineación estratégica, selección, calificación y priorización de las iniciativas que se propongan para generar el máximo valor estratégico en la organización.

Sobre la formulación de la estrategia y la planeación que actualmente realizan las organizaciones, se concluye que todo este ejercicio es liderado por los directivos de estas, valiéndose de su experiencia del sector, sin contemplar el estado que tiene la organización interna y externamente en ese momento, sin claridad de su visión, información disponible y sin consultar a todas las áreas involucradas de la organización.

Sobre las características del estado de la planeación estratégica de las organizaciones de aceite de palma en Colombia de acuerdo con su tamaño, se evidencia que las pequeñas y medianas empresas no realizan ejercicios de formulación de la estrategia; y que pequeñas, grandes y medianas no poseen ejercicios de planeación de la estrategia por completo, o pese a tenerlos, no perciben los beneficios y el valor esperado para la organización.

Sobre la guía metodológica y su estructura, se concluye que ésta tiene la estructura y todos los pasos necesarios requeridos para realizar los ejercicios de formulación y planeación de la estrategia en las organizaciones de aceite de palma en Colombia. Es objetiva, coherente, pertinente y aplicable en el sector.

6. Recomendaciones y trabajos futuros

Implementar la guía metodológica involucrando a todos los miembros de la organización, iniciando por los directivos y gerentes, y aplicada con todos los fundamentos de la gerencia de proyectos, e implementar todas las técnicas de comunicación pertinentes para dar conocimiento a la organización sobre su importancia y sobre el estado en cada etapa antes, durante y después de su desarrollo.

Adaptar el formato de la guía metodológica a la imagen corporativa de cada organización, para generar apropiación de esta, en la persona o personas encargadas de desarrollarla y ponerla en práctica.

Revisar exhaustivamente todos los insumos y herramientas que se requieren para definir la estrategia adecuada y selección de objetivos estratégicos sin omitir ninguno de los pasos propuestos en cada una de las etapas de la guía metodológica.

Validar la guía metodológica aplicándola en una o varias empresas del sector, se recomienda esta etapa como un trabajo futuro y los factores e indicadores tenidos en cuenta

dentro de las herramientas y matrices, pueden verificarse a través de juicio de expertos del sector para ajustar con mayor precisión los ejercicios y procesos de la guía.

Escalar la guía metodológica al sector agrícola e incluso otros sectores, para lo cual se recomienda tener en cuenta los indicadores y factores propios y característicos de estos entornos y ajustarlos en las herramientas e insumos de la guía.

Incorporar y automatizar las herramientas y matrices de la guía metodológica, en una página web o programarlas en una plataforma que permita dinamizar y agilizar los ejercicios de formulación y planeación de la estrategia, permitiendo así la inclusión y facilidad de obtener ideas desde todas las áreas de la organización.

Identificar patrones en la información histórica generada, que se pueden evidenciar al trabajar de manera continua con las herramientas expuestas en la de tal manera que se puedan ajustar las herramientas, simplificar el ejercicio, aumentar la efectividad, reaccionar más rápido a indicadores de alerta y dependiendo el caso generar ventajas competitivas y diferenciación.

Documentar las lecciones aprendidas y acciones correctivas en cada iteración del ejercicio estratégico, que permita mantener una memoria histórica de lo realizado y aumentar la resiliencia de la organización.

Emplear la guía como punto de partida para introducir e implementar disciplinas adicionales de análisis, como el Business Análisis con el fin de aumentar la calidad del ejercicio de planeación y maximizar el éxito de portafolios, programas y proyectos, para obtener los beneficios esperados y generar valor a la organización.

Explotar los datos que puedan generar las empresas al aplicar la guía metodológica y puntualmente la herramienta de selección y análisis de generación de valor correspondiente a portafolio, en donde el número de portafolios crece exponencialmente en función del número de iniciativas, es posible exportar y/o permitir la conexión a la base de datos de la plataforma generada en el marco de la guía metodológica a herramientas como *Microsoft Power BI* y/o *Tableau*, las cuales permitirán aplicar técnicas estadísticas y/o lógicas para describir, ilustrar y evaluar la información. Adicionalmente como trabajo especial avanzado, emplear *Machine Learning* para aumentar el desempeño del algoritmo de selección a través del tiempo, al estar expuesto a una cantidad mayor de información e inteligencia artificial que permita identificar, razonar, actuar y adaptar, el proceso de identificación de patrones para optimizar la selección de iniciativas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Abel, G. (2021). *El padre del método científico: Galileo, el astrónomo más persistente*. Historia, National Geographic. Obtenido de https://historia.nationalgeographic.com.es/a/galileo-astronomo-mas-persistente_16083
- Ander, E. (1990). *Repensando la investigación, acción participativa*. (L. Hvmantas, Ed.) Obtenido de <http://metodo3 sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/169/2014/10/Ander-Egg-20031.pdf>
- APM. (2019). *APM Body of Knowledge 7th ed*. Buckinghamshire: Association for Project Management.
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management*, 207-216.
- Asimbaya, M. (2014). *Metodología de la investigación: su evolución*. Obtenido de <https://prezi.com/y1tv7muzejns/evolucion-de-la-metodologia-de-la-investigacion/>
- Axelos - OGC. (2011). *Management of Portfolios (MoP)*. Norwich: TSO (The Stationery Office).
- Balestrini. (1998). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. (C. asociados, Ed.) Obtenido de https://issuu.com/sonia_duarte/docs/como-se-elabora-el-proyecto-de-inve
- Bruch, H., & Bernd, V. (2011). *Fully Charged*. Harvard Business Press.
- Buchtik, L. (2016). *Secretos para Dominar la Gestión de Portafolios*. Montevideo: Buchtik Global.
- Bunge, M. (1967). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Universidad de Chile. Obtenido de https://users.dcc.uchile.cl/~cgutierrez/cursos/INV/bunge_ciencia.pdf
- Burbano, F. (2012). *Planeación Estratégica*. Obtenido de fernandoburbanopaz.jimdofree.com: https://fernandoburbanopaz.jimdofree.com/app/download/13166587130/Planeacion_Estrategica_2012_14_29.pdf?t=1476483902
- Burgos, R., Burgos, N., Gilsanz, F., & al., e. (2020). *Aristóteles: creador de la filosofía de la ciencia y del método científico (parte I)*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7817595>
- C., S. (2015). *Proyecto de innovación y mejora de la calidad docente convocatoria 2014 N51 el método socrático*. Madrid: Universidad Complutense. Obtenido de <https://eprints.ucm.es/id/eprint/28677/1/memoria%20final%20PIMCD%202014-15.pdf>
- Catarina. (2007). *4. Metodología*. Puebla: Universidad de las Américas. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/aceves_o_e/capitulo4.pdf
- Cockburn, A. (2004). *Crystal clear a human-powered methodology for small teams*. Humans and Technology, inc.

- Cooper, R., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2002). *Portfolio management-fundamental to new product success*. New York: John Wiley & Sons.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica 14a Edición*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Diego, V. (2018). *Estudio sobre bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia Fase II*. Medellín. Obtenido de https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/Informe%20/ANEXO%201_An%C3%A1lisis%20sector%20agr%C3%ADcola.pdf
- Estrategia empresarial*. (s.f.). Obtenido de [businessstup.com](https://businessstup.com/estrategia-empresarial/): <https://businessstup.com/estrategia-empresarial/>
- Fedepalma. (2020). *Informe de gestión Fedepalma 2020*.
- Fedepalma. (2021). *Plantas de beneficio de aceite de palma activas en Colombia en 2021*.
- Fidias, A. (1997). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6 ed.). (Episteme, Ed.) Obtenido de https://issuu.com/fidiasgerardoarias/docs/fidias_g._arias._el_proyecto_de_investigacion/Fuerzas-que-mueven-la-competencia-en-un-sector-industrial-Michael-Porter. (s.f.). Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/figure/Fuerzas-que-mueven-la-competencia-en-un-sector-industrial-Michael-Porter_fig1_45218184
- FOMIN. (2017). *Guía metodológica*. Obtenido de <https://docplayer.es/38155519-Guia-metodologica-que-es-como-se-realiza-1-definicion-de-objetivo-alcance-y-audiencia-aprobacion-difusion-edicion-y-diseno.html>
- Gabriel, E. (2021). *Pequeños y medianos productores: Grandes en productividad*. Obtenido de <https://elpalmicultor.fedepalma.org/pequenos-y-medianos-productores-grandes-en-productividad/>
- Galán, J. S. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de [economipedia.com](https://economipedia.com/definiciones/nicho-de-mercado.html): <https://economipedia.com/definiciones/nicho-de-mercado.html>
- George Alexander L, A. B. (2005). *Case studies and theory development in the social sciences*. MIT Press, Cambridge, MA.
- González, A. (20 de Marzo de 2007). *El arte de la guerra y la clave en la estrategia*. Obtenido de Gestiópolis: <https://www.gestiopolis.com/el-arte-de-la-guerra-y-la-clave-en-la-estrategia/#:~:text=En%20otras%20palabras%2C%20la%20estrategia,mercado%20y%20de%20la%20competencia.>
- Hansen, L. K. (20 de 05 de 2022). *A Very Short Introduction to the History of Project Portfolio Management and Some Recommendations for Future*. Obtenido de Medarbejdere: https://pure.au.dk/portal/files/134646216/Eleks_A_very_short_introduction_to_the_history_of_PPM_v1.01.pptx.pdf
- Hayes, A. (10 de Junio de 2022). *Investopedia*. Obtenido de Black-Scholes Model: <https://www.investopedia.com/terms/b/blackscholes.asp>

- IPMA. (2015). *IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management v4*. Zurich: International Project Management, Association (IPMA).
- ISO. (2015). *Project, programme and portafolio management - Guidance on portfolio management*. Geneva: International Organization for Standardization.
- ISO. (2015). *Project, programme and portafolio management - Guidance on portfolio management*. Geneva: International Organization for Standardization.
- Jens, M., & Andres, F. (2021). *Balance 2020 y perspectivas 2021 de la agroindustria de la palma de aceite*. Bogotá. Obtenido de https://web.fedepalma.org/sites/default/files/files/Fedepalma/03032021_Balance_y_perspectivas_de_la_agroindustria_de_la_palma_de_aceite_2020-2021_CMG_ASM.pdf
- Jurevicius, O. (11 de Noviembre de 2021). *Value Change Analysis*. Obtenido de Strategic Management Insight: [https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis/#:~:text=Value%20chain%20analysis%20\(VCA\)%20is,when%20transforming%20inputs%20into%20outputs.](https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis/#:~:text=Value%20chain%20analysis%20(VCA)%20is,when%20transforming%20inputs%20into%20outputs.)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. (2008). *Linking Strategy to Operatiosn for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School.
- Kerzner, H. (2001). *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Lissorgues, Y. (2012). *El modelo teórico del Naturalismo. El debate sobre el Naturalismo y el Simbolismo*. Biblioteca virtual Miguel de Cervantes. Obtenido de <https://www.cervantesvirtual.com/obra/el-modelo-teorico-del-naturalismo-el-debate-sobre-el-naturalismo-y-el-simbolismo/>
- Manuel Ramos. (18 de Agosto de 2015). *¿Cuál es la diferencia entre administración estratégica y planificación estratégica?* Obtenido de Linked in: <https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1-es-la-diferencia-entre-administraci%C3%B3n-y-manuel-ramos/?originalSubdomain=es>
- Manzo, S. (2016). Empirismo y filosofía experimental. Las limitaciones del relato estándar de la filosofía moderna a la luz de la historiografía francesa del siglo XIX (J.-M Degérando). *Revista colombiana de filosofía de la ciencia*, 11-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/414/41449296002.pdf>
- Markowitz, H. M. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 77-91.
- Markowitz, H. M. (1999). The Early History of Portfolio Theory: 1600-1960. *Financial Analysts Journal*, 5-16.
- Mathenson, D., & Mathenson, J. (1997). *The Smart Organization: Creating Value Through Strategic R&D*. Harvard Business Review Press.
- Minagricultura. (2020). *Cadena de palma de aceite: Indicadores e instrumentos*. Obtenido de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Palma/Documentos/2020-03-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Montoya, C., Cendrós, J., & Govea, M. (2007). Naturalismo o antinaturalismo en la investigación. *Revista de Ciencias Sociales*, v.13 n.2. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182007000200011

- Morles, V. (2002). Sobre la metodología como ciencia y el método científico: un espacio polémico. *Revista de Pedagogía*, v.23 n.66. Obtenido de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-97922002000100006
- Mosquera Quijano, L. (2022). Portafolio Management. *Estrategia y Gestión Organizacional*, (pág. 34). Bogotá.
- Nielsen, K. (2022). *Agile Portfolio Management*. Boca Raton, FL: Routledge Taylor & Francis Group.
- Olga, M., & Julio, D. (2021). *Caracterización de la cadena productiva del aceite de palma en santander*. Bucaramanga: Universidad industrial de Santander.
- Optimero, & Hansen, L. K. (25 de 05 de 2022). *Project Portfolio Management Why and How - Researcher's Perspective*. Obtenido de https://pure.au.dk/portal/files/121563024/PPM_WHY_AND_HOW_OPTIMERO_v.1.00.pdf
- Pablo, M. (2021). *Los productores de aceite de palma buscan este año la meta de cero deforestación*. agronegocios.
- Peraita, C. S., Bossi, B., & García Norro, J. (11 de May de 2015). *El método socrático*. Obtenido de Universidad Complutense Madrid: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/28677/>
- pestleanalysis.com*. (s.f.). Obtenido de Pestle Analysis: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/>
- Planificación Estratégica y el Efecto Pandemia*. (25 de Agosto de 2020). Obtenido de Crowe: <https://www.crowe.com/ve/insights/planificacion-estrategica-y-el-efecto-pandemia>
- PMI. (2017). En *Guia del PMBOK sexta edición* (pág. 255). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2017). *Standard For Program Mangement Fourth Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2017). *The Standard for Portfolio Management Fourth Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2017). The Standard for Portfolio Management Fourth Edition (sec). En PMI, *The Standard for Portfolio Management Fourth Edition* (pág. 32). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- PMI. (2018). *The Stamdar for ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT (OPM)*. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy*. New York: Tge Free Press.
- Project Management Institute, Inc. (2017). En *Guia del PMBOK sexta edición* (pág. 255). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Pulido Riveros, M. (s.f.). *Estrategia y Modelos Estratégicos: Aproximación desde La Teoría*. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co>: <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/download/1611/1450/>

- Pulido, M. A., & Castellanos Narciso, J. (2014). *Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional*. Obtenido de Regent.edu:
<https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/estrategia-organizacional/>
- Ramos, C. (2015). *Los paradigmas de la investigación científica*. Obtenido de
http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Resources Firms and Strategies*. (2005). Obtenido de Books.google.com:
<https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=pechXoVRX4EC&oi=fnd&pg=PA52&dq=strategic+management+and+kenneth+andrews+&ots=g86yk-aW63&sig=scs-wlrUH6DpEvgOQWwhOAFftg#v=onepage&q=strategic%20management%20and%20kenneth%20andrews&f=false>
- Salomón, A. (2020). *Colombia ocupa la cuarta posición en el escalafón mundial de países más productores de aceite de palma*. Obtenido de
<https://www.agronegocios.co/agricultura/colombia-cuarto-en-el-escalafon-mundial-de-paises-mas-productores-de-aceite-de-palma-3071339#>
- Segura, C. (2015). *Proyecto de innovación y mejora de la calidad docente convocatoria 2014 N51 el método socrático*. Madrid: Universidad Complutense. Obtenido de
<https://eprints.ucm.es/id/eprint/28677/1/memoria%20final%20PIMCD%202014-15.pdf>
- Semana. (2021). *Récord en producción y precios del aceite de palma colombiano*. economía, semana. Obtenido de
<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/record-en-produccion-y-precios-del-aceite-de-palma-colombiano/202108/>
- Simmering, M. J. (s.f.). *SWOT ANALYSIS*. Obtenido de Reference for Business:
<https://www.referenceforbusiness.com/management/Pr-Sa/SWOT-Analysis.html>
- Smart Org. (29 de Abril de 2022). *Elaborating on the Business Portfolio*. Obtenido de
<https://smartorg.com/elaborating-on-the-business-portfolio/>
- UPV. (2011). *Guía metodológica para el desarrollo, mantenimiento e integración de aplicaciones del ASIC-A de la UPV*. UPV. Obtenido de
https://www.upv.es/entidades/ASIC/catalogo/metodologia_asic.pdf
- What is a PESTEL analysis?* (s.f.). Obtenido de Oxford College of Marketing:
<https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis/>
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Desing and Methods*. SAGE. Obtenido de
<https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>

ANEXO A. MARCO LÓGICO: CONTEXTUALIZACIÓN PROPUESTA DE
TRABAJO DE GRADO EN ETAPA PRELIMINAR

PROPUESTA DE TRABAJO DE GRADO

PROPONENTES

NOMBRE COMPLETO	ID ENLACE	PROFESIÓN
MARIA DEL MAR ZAMBRANO CARDOZO	1000092464	ING. PETRÓLEOS
ELIZABETH MONTENEGRO ROJAS	1000092516	ING. INDUSTRIAL
JUAN MANUEL DUQUE MURILLO	1000019646	ING. SISTEMAS

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo de grado se enmarca en la línea de investigación de **estrategia, formulación y evaluación**

CATEGORÍA DEL TRABAJO DE GRADO

Este trabajo de grado aplica a la categoría caso de estudio

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

Ing. Daniel Salazar Ferro

NOMBRE DEL TRABAJO DE GRADO

Desarrollo de una guía metodológica para la estructuración de la planeación estratégica y alineación de proyectos en empresas extractoras de aceite de palma en Colombia.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel mundial, el crecimiento económico impulsado por la agricultura, la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria están en riesgo, debido a que el cambio climático podría disminuir los rendimientos de los cultivos, especialmente en las regiones con mayor inseguridad alimentaria. Sumado a lo anterior, las actividades agrícolas y forestales y los cambios en el uso de la tierra son responsables del 25 % de las emisiones de gases de efecto invernadero. por ese motivo las medidas de mitigación en el sector de la agricultura son parte de la solución en la lucha contra el cambio climático y también podrían apoyar en el crecimiento del sector económico agrícola además de reducir la pobreza para el 80% de las personas menos favorecidas (Agricultura y alimentos, 2019).

A nivel nacional por el contrario el sector agropecuario creció un 2,8% en el 2020 y en el primer trimestre del 2021 alcanzó un 3,85% en crecimiento en el PIB esta aun estando en pandemia. Y aunque han sido años con números positivos, existen retos en el sector en cuanto a diversificación de la canasta exportadora, el crecimiento en exportación de productos agrícolas entre ellos el aceite de palma, es necesario también aumentar la productividad del sector con ayuda de tecnología (“Esperamos que el PIB del sector agropecuario crezca cerca de 4,5% para todo 2021”, 2021) y generar condiciones para que se garantice la rentabilidad de todas las actividades agropecuarias, esto último mencionado por “Jorge Enrique Bedoya, presidente de la Sociedad de Agricultores de Colombia (SAC)”, este es un sector que lo necesita y también en retribución al gran esfuerzo que hicieron durante la pandemia todos los productores rurales por mantener el abastecimiento de alimentos. Se espera así que el PIB crezca hasta 4% con lo cual es necesaria una mentalidad empresarial, que tome decisiones basadas en números y no al ojímetro considerando el tamaño del productor, pero no necesariamente por la cantidad de hectáreas menciona “Alejandro Sáenz, director de

relaciones corporativas de Sáenz Fety” (La economía agropecuaria, protagonista en el PIB 2021, 2021).

Por ende, al no tomar decisiones basadas en números es visto que, a nivel de empresa, algunas iniciativas de las compañías extractoras del sector de palma en Colombia, no están alineadas con la planeación estratégica, y este hecho trae como consecuencia una baja generación de valor y beneficios pertinente de parte de los proyectos hacia el alcance y logro de los objetivos estratégicos. Esto perjudica a las empresas dado que existe un bajo aprovechamiento de oportunidades y crecimiento; en consecuencia, los recursos en su mayoría se destinan a iniciativas diversas que poco aportan a la generación de beneficios (Chona Jauregui, 2020).

JUSTIFICACION

Problema por resolver:

La baja generación de valor de los proyectos a los objetivos estratégicos en las empresas extractoras de aceite de palma en Colombia, según Moreno Parra & Ramírez García en el 2020 la baja alineación está dada debido a una baja alineación estratégica entre las iniciativas y la estrategia empresarial. En consecuencia, menciona el reporte de “Análisis Sistemático del Sector Palmero en 2020” esto se traduce en baja generación de beneficios y baja competitividad de las empresas del sector. (ver fig. 1, árbol de problemas).

Oportunidad por aprovechar:

- Se proyecta que la producción anual de aceite 2020/2021 alcance los 74,60 millones de toneladas, lo que significaría un crecimiento del 3,22% a nivel mundial (Mendoza Garcia, Oliveros Contreras, & Guzman Duque, 2020).
- Exportaciones del 45% al 57% del total de la producción anual (Mosquera, et al., 2020).

- Los precios internacionales mostraron una recuperación en 2020 frente a lo observado el año anterior – USD\$ 566 – vs. 2020 – USD\$ 710 – USD/Ton (Mesa Dishington & Garcia Azuero, Balance 2020 y perspectivas 2021 de la agroindustria de la palma de aceite, 2021)
- Alto valor del dólar (USD\$) y devaluación del peso (COP\$).
- La palma de aceite es una planta tropical que requiere climas cálidos, crece en altitudes de 0 a 500 msnm, requiere condiciones de luz y agua específicas (Techno Serve, 2009) que el clima y geografía colombiana pueden ofrecer.
- Optimizar la cadena de valor, recursos financieros y humanos con el fin de al eliminar intermediarios, reducir costos de producción y aumentar la utilidad; permitiendo finalmente obtener beneficios reales. (Mesa Dishington & Garcia Azuero, Balance 2020 y perspectivas 2021 de la agroindustria de la palma de aceite, 2021).

Necesidad por satisfacer:

- Producir las materias primas para generar biocombustible y de esta manera atender la creciente demanda (Revista Semillas, 2007).
- Atender la demanda de aceite de palma del sector alimenticio, en donde se emplea para producir: Aceite para freír, margarinas, mantecas, patillaje, confitería, galletería, helados, salsa y aderezos, emulsificantes, mayonesas, sustituto de la manteca de cacao etc. (Fedepalma, 2008)
- Atender la demanda de aceite de palma para aplicaciones no comestibles como: Jabones, goma, velas, cosméticos, tintas, grasas para lubricar etc. (Fedepalma, 2008)
- Mejorar y modificar la distribución actual de los recursos de las empresas extractoras (Moreno Parra & Ramírez García, 2020)
- Mejorar la rentabilidad y aumentar la productividad de las empresas extractoras, aumentando la calidad y obteniendo un producto costo efectivo.

- Aumentar la generación de valor de los proyectos a los objetivos estratégicos en las empresas palmeras de Colombia a través de la alineación de las iniciativas para impulsar la competitividad del sector, con el fin de mejorar la posición en el mercado de producción de aceite de palma.
- Aumentar capacidad de almacenamiento, recursos para el sostenimiento de los cultivos y necesidades de renovación y líneas especiales con las cuales el gremio de la mano con Finagro espera encontrar soluciones de financiamiento (Redagricola, 2021).

Exigencia por cumplir:

No Aplica

A continuación, se presenta el árbol de problemas diseñado, en donde se identifica el tema central de análisis como la baja generación de valor de los proyectos a los objetivos estratégicos en las empresas palmeras en Colombia: En la parte inferior, se identifican las causas respectivas que lo sustentan como lo son el bajo nivel de alineación estratégica, los altos niveles de deficiencia de ejercicios estratégicos y el bajo nivel de éxito en la gerencia y productos de los proyectos e iniciativas, cada uno debidamente sustentado. En la parte superior se evidencian los efectos y el impacto, como consecuencia de esas causas y problema.

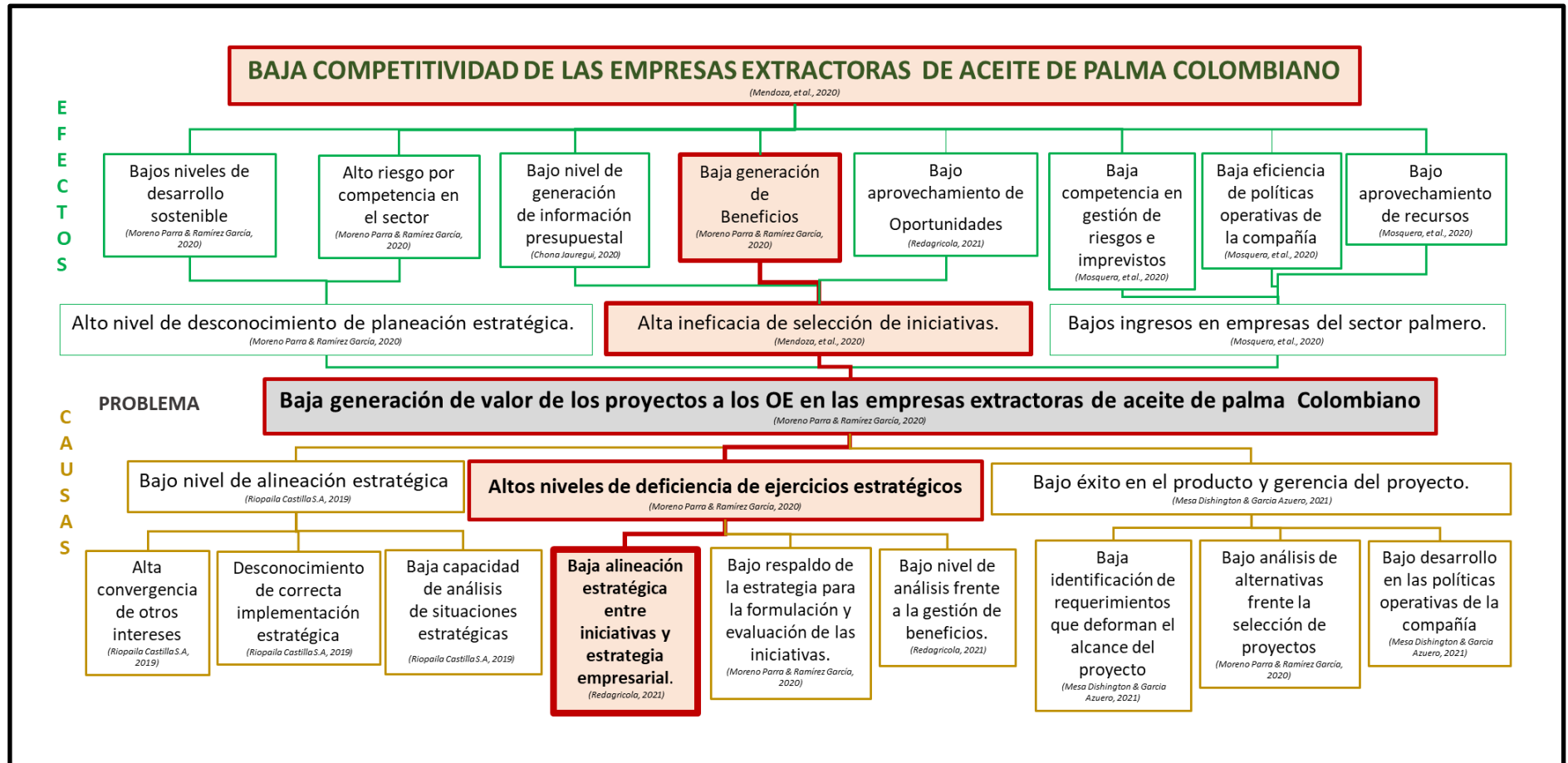


Figura 32. Árbol de problemas

PROPÓSITO DEL TRABAJO DE GRADO

Este proyecto contribuye específicamente a la mejora de la alineación estratégica entre las iniciativas de proyectos y la estrategia empresarial que permitirá mejorar los niveles de eficiencia de ejercicios estratégicos y en consecuencia incrementarán la generación de valor en las empresas extractoras de aceite de palma en la agroindustria colombiana. En consecuencia, se aportará al propósito de aumentar la competitividad de las empresas extractoras colombianas. A continuación, en la figura 2, se presenta un árbol de objetivos, que tiene como finalidad identificar las opciones que pueden ser utilizadas como aportes al problema que fue establecido anteriormente.

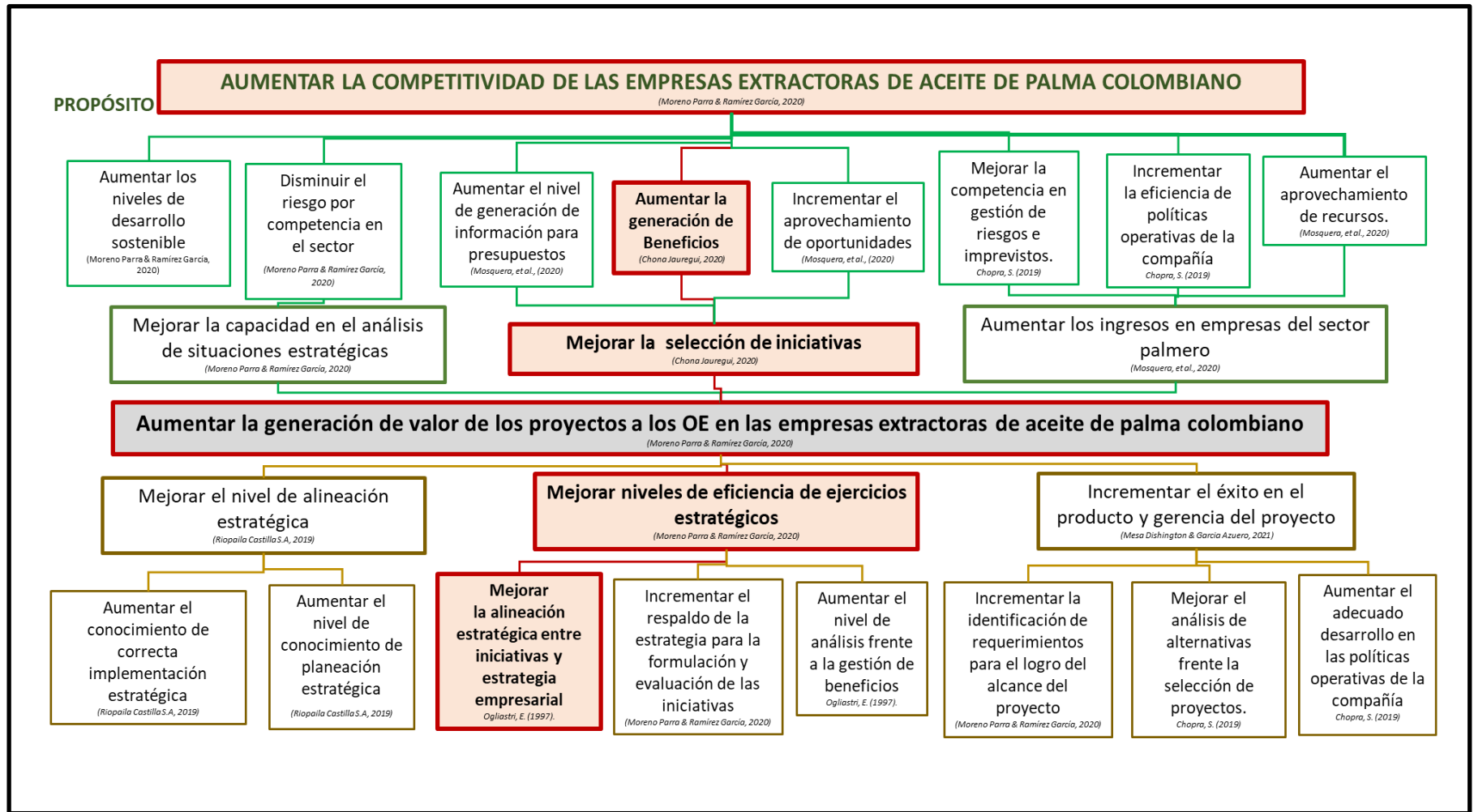


Figura 33. Árbol de objetivos

Tabla 13
Contribuciones del Proyecto

Nombre de la organización	Objetivos estratégicos	Contribución del proyecto
<p>Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito</p>	<p>Plan de Desarrollo 2016-2025:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de excelencia. 2. Desarrollo de la investigación. 3. Fortalecimiento de la relación con el entorno. <p>(Escuela Colombiana de Ingeniería, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> •Ejecutando este tipo de proyectos, conocemos mejor las necesidades y las problemáticas del sector productivo colombiano y generar alternativas. •Este proyecto le contribuye a formar magísteres en gerencia de proyectos que son capaces de identificar las necesidades de su entorno. •Con este proyecto se contribuye a desarrollar la investigación y/o aplicación de los conocimientos en desarrollo y gerencia de proyectos a la investigación de las problemáticas de un sector productivo como es el palmero colombiano. •Con este proyecto se contribuye a conocer de primera mano las necesidades del entorno y plantear soluciones a las mismas.
<p>ONU</p>	<p>Objetivos de Desarrollo (ODS):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Energía asequible y no contaminante. 2. Trabajo decente y crecimiento económico. 3. Producción y consumos responsables. 4. Acción por el clima. 5. Paz justicia e instituciones. <p>(ONU, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con la guía puede ser posible identificar proyectos que sean amigables con el ambiente. • Aumentar el crecimiento económico, al potenciar la ejecución de proyectos exitosos y minimizar las razones por las cuales fallan los proyectos. • Con este proyecto se contribuye al crecimiento y desarrollo de las empresas del sector palmero colombiano y través de esto al aumento del empleo y específicamente de los desmovilizados de los procesos de paz.
<p>Ministerio de agricultura y desarrollo rural</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo Rural. 2. Productividad + Rentabilidad = Competitividad. <p>(Ministerio de Agricultura, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar el proceso de desarrollo de las comunidades rurales, destinado a mejorar la productividad, competitividad y nivel de vida de la población local, contribuyendo con mejorar la alineación de los proyectos que se

		<p>puedan ejecutar a nivel productivo, social y ambiental (Ministerio de Agricultura, 2021).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la competitividad de las empresas, suministrándoles herramientas para la planeación estratégica, con el fin de ejecutar los proyectos pertinentes que permitan mejorar la utilidad y la productividad, enfocados en alcanzar su visión.
Ministerio de trabajo	<p>1. Responsabilidad social.</p> <p>(Ministerio del Trabajo, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este proyecto contribuye al beneficio de la sociedad, al generar empleos, promoviendo la ejecución de proyectos alineados con la estrategia de las organizaciones y aumentando su oportunidad de éxito.
Ministerio de minas y energía	<p>1. Fomentar el aprovechamiento ordenado y responsable de los recursos naturales no renovables. 2. Promover las nuevas tendencias energéticas y el uso eficiente de la energía.</p> <p>(Ministerio de Minas y Energía, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el aprovechamiento ordenado de los recursos naturales, permitiendo contribuir con la sostenibilidad energética del sector agroindustrial y de igual forma aprovechar la creciente demanda de biocombustibles a nivel doméstico y mundial, contribuyendo con la identificación de oportunidades e innovación del sector.
Ministerio de comercio, industria y turismo	<p>1. Entorno Competitivo: crear condiciones habilitantes para lograr el crecimiento empresarial 2. Productividad e Innovación: aumentar la productividad de las empresas y generar crecimiento económico y desarrollo</p> <p>(Ministerio de Industria y Comercio, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover el análisis de alternativas y ejecución de proyectos, en el sector agroindustrial, que permitan contribuir con el crecimiento empresarial.
Fedepalma	<p>1. Incrementar la productividad. 2. Optimizar la rentabilidad palmera. 3. Aprovechar oportunidades y mitigar riesgos del negocio.</p> <p>(Fedepalma, 2021)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir con el aumento de la productividad, al promover la ejecución de proyectos alineados con la estrategia de las empresas. • Mejorar la identificación y aprovechamiento de oportunidades, al permitir a las empresas analizar su entorno y posición en el mercado local y extranjero. • Aumentar la generación de

		valor, al facilitar la toma de decisiones estratégicas y ejecutar proyectos que contribuyan con alcanzar la visión de la organización.
Grupo BioD	1. Brindar servicio a todos nuestros clientes hasta AL MENOS el 2.032. "Porque en Bio D creemos que 15 años representan un buen inicio para una relación a largo plazo". (Grupo BioD, 2021)	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar oportunidades al trabajar en equipo, estableciendo relaciones estratégicas con empresas del sector, que permitan aumentar la competitividad y acceso a otros mercados.
Oleaginosas Santana	1. Reducción de costos a través de la mejora de cada uno de los procesos que conforman el proceso de extracción.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el correcto uso de los recursos disponibles. • Concentrar recursos y análisis con el fin de reducir los costos a nivel general, ejecutando los proyectos correctos.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN O HIPÓTESIS

¿Cómo se puede mejorar la planeación estratégica de las empresas extractoras de aceite de Palma en Colombia, con conocimientos y aplicación de desarrollo y formulación desde la Gerencia de Proyectos?

ANTECEDENTES

La palma de aceite es una planta tropical propia de climas cálidos que crece en altitudes de 0 a 500 metros sobre el nivel del mar (Techno Serve, 2009). Tiene sus orígenes en el siglo XV, en las costas del Golfo de Guinea ubicado en África occidental de ahí su nombre científico *Elaeis guineensis* Jacq (Mujica Granados, Torres, & Vargas Esparza, 2010), en el siglo XVI se introduce a América como una planta ornamental que consumían los esclavos portugueses en los viajes trasatlánticos. (Mujica Granados, Torres, & Vargas Esparza, 2010).

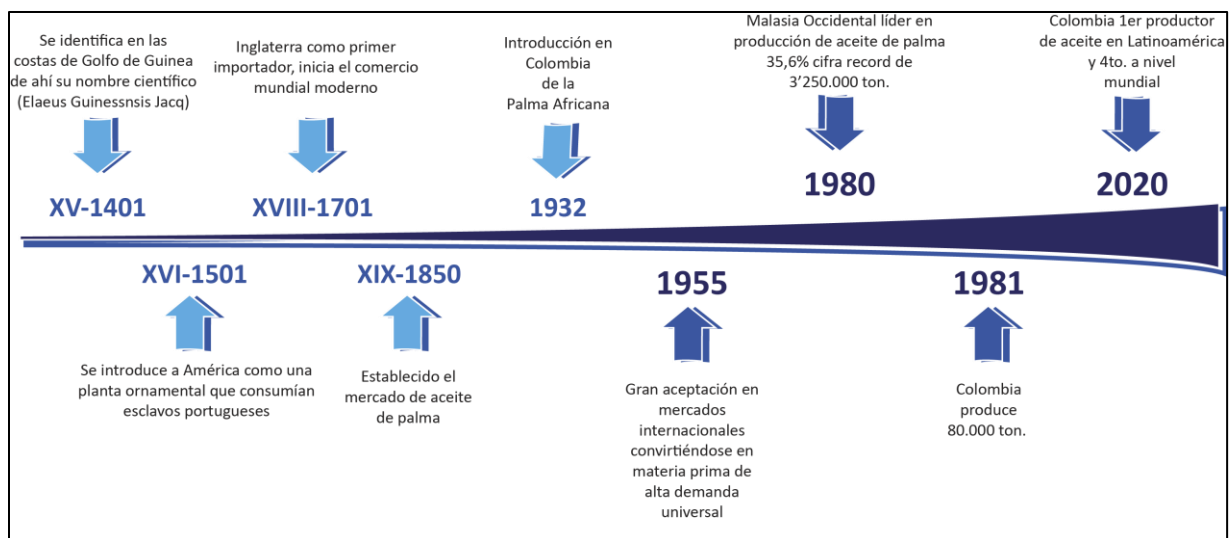


Figura 34. Historia de la palma de aceite

La palma de aceite llega a Colombia en 1932, gracias al Dr. Florentino Claes, cuyos especímenes procedían del Jardín Botánico de Eala, Congo Belga y sólo a partir de 1960 se da inicio a la explotación en escala comercial, desde este evento se ha evidenciado un progreso importante, en donde en 1960 se contaba con 1000 hectáreas sembradas hasta llegar a las 590.188 hectáreas en el 2020 (Mesa Dishington & Garcia Azuero, Balance 2020 y perspectivas 2021 de la agroindustria de la palma de aceite, 2021). Debido al crecimiento y potencial de la actividad, en 1962 fue creada Fedepalma, lo cual contribuyó a conformar el gremio palmero, con el objetivo de estructurar la representación y la interacción de las primeras plantaciones de palma africana de aceite en Colombia (Palmicultor, 2002).

Las primeras plantaciones fueron promovidas por el Gobierno, a través del Instituto de Fomento Algodonero (IFA), mediante un esquema de inversión en asociación con productores y empresarios particulares con el fin de sustituir la importación. En 1967 Ernesto Jaramillo Upegui, John W. Lowe y Robert H. Eldridge realizaron el estudio "La palma africana en Colombia" que de acuerdo con el artículo El Palmicultor "constituyó el primer análisis de prospectiva sectorial y logró anticipar las bases de un futuro promisorio". Para la década de los 90 se realizaron las primeras

exportaciones iniciando en 4.000 toneladas en 1991 y alcanzando 124.400 toneladas en 1999 (con un crecimiento del 45% en este decenio) (Biocombustibles Hoy, 2012).

Del año 2000 al 2010, la situación económica para el sector palmicultor mejoró en particular, en primer lugar, debido al crecimiento de la economía en cerca del 4% hasta el 2005, alcanzando 259.751 hectáreas sembradas y segundo, en el 2020 llegando a las 590.888 hectáreas, traduciéndose este aumento en un crecimiento anual del 7% desde el 2005. Por lo tanto, gracias al crecimiento del sector palmero en Colombia se presenta una participación del 11,7% del PIB agrícola en Colombia, logrando posicionarse como el cuarto productor de aceite de palma en el país y el primero en Latinoamérica. Todo esto por su puesto muestra el gran potencial de crecimiento para el sector que, de acuerdo con el presidente de Fedepalma en el 2018 Luis Francisco Dangond, se necesita lograr que lo que planean sea ejecutado en los tiempos definidos, promover un pensamiento a largo plazo, apoyar las zonas llamadas de crecimiento para la palmicultura. (Bancolombia, 2018).

En 2020, aún con la presencia del coronavirus la agricultura continuó vigente en el país, contribuyendo a la reactivación económica y la generación de empleo. Como el caso de la extracción de aceite de palma que en pandemia ha funcionado con cierta normalidad y ha logrado vender su producción. Los precios a los que se ha vendido la producción en 2020 han sido mejores de lo esperado sin embargo siguen existiendo retos para la generación de más valor en la industria palmera, como aprovechar las posibilidades presentes en la economía circular, impulsar la mecanización de plantaciones, industrializar las exportaciones de aceite de palma y aumentar las mezclas de biodiésel locales para alcanzar una participación del 30% (B30)" (www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-colombia/noticias, 2020).

Durante el Congreso Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite de 2020, en su edición 48, liderado por Fedepalma, James Fry, uno de los principales analistas y conocedores del mundo en materia de oleaginosas, socio, fundador y presidente de la firma LMC Internacional, destacó también el progreso en la productividad porque se han obtenido mejores rendimientos por

hectárea en los últimos años. Y hablo de la oportunidad que hay en la agroindustria de aceite de palma para producir biodiésel a partir de los residuos de la extracción, de aprovechar la dinámica que está teniendo el Green diésel en el mundo y de la oportunidad latente que hay con mercados como el de Estados Unidos para la exportación de productos derivados del aceite de palma como fracciones y en volúmenes más pequeños que obtenga ventajas de la cercanía de ese mercado. Para concluir en cuanto a las posibilidades de clientes del aceite de palma alto oleico, mencionó las posibilidades de hacer mezclas con otros aceites altos oleicos de soya y girasol. (www.eleconomistaamerica.com/empresas-eAm-colombia/noticias, 2020).

Teniendo en cuenta que la producción de aceite de palma en Colombia presentó en el 2019 una caída del 6.3% frente a la producción del año 2018 (Riopaila Castilla S.A, 2019); también fue evidente que en el 2020 presentó un crecimiento del 2% (Redagricola, 2021) pese al escenario de pandemia, por lo cual es claro que se puede intuir que este sector puede ofrecer e incrementar mucho más sus aportes si logra una alineación estratégica en las unidades de negocio y las iniciativas en las que se deciden realizar inversiones logrando una sostenibilidad.

Según el último reporte presentado por Fedepalma en el 2021 la evolución del sector Palmero ha presentado un crecimiento de producción y ventas anual del 7% consecutivamente, durante los últimos 15 años. “Uno de los principales retos es mejorar su productividad. Contamos con núcleos palmeros que hoy en día alcanzan más de 6 toneladas de aceite de palma por hectárea, pero esa no es la media del sector, por lo que se requiere la adopción de buenas prácticas agrícolas por parte de todos los cultivadores y un buen manejo de las plantaciones” (Mesa Dishington & Garcia Azuero, Balance 2020 y perspectivas 2021 de la agroindustria de la palma de aceite, 2021).

Por otro lado, su desempeño más reciente mostró un crecimiento del 2% en el año 2020, el rendimiento nacional del aceite de palma crudo mostró una variación del 3.7% positiva, y las ventas locales de aceite de palma de producción nacional crecieron 2%; todo esto pese al

escenario de la pandemia del Covid-19. Esto demuestra lo fuerte que es el gremio nacional siendo el primer país productor de aceite palma en Latinoamérica y el cuarto país productor a nivel mundial (Redagricola, 2021).

Según Dishington ex presidente de Fedepalma, uno de los grandes frentes de trabajo está en el acompañamiento a los productores para alcanzar mayor productividad y seguir adoptando e incrementando las empresas que ejerzan buenas prácticas. También menciona que este año 2021 continuará con mayor impulso y alcance el desarrollo de la nueva plataforma de Extensión de Cenipalma “Colombia Palmera en Línea” (Redagricola, 2021), con el objetivo de estar en contacto permanente con los palmicultores y suministrarles herramientas que los hagan más competitivos.

Por lo anterior, es necesario proporcionar una metodología estratégica para fortalecer la organización de las empresas de este sector, planificar y optimizar la utilización de los recursos que tengan a disposición y así priorizar sus necesidades para aumentar su competitividad y generación de valor; y de esta forma incrementar el aporte a la economía del país (Chopra, 2019). Esto permitirá seleccionar y ejecutar los proyectos que realmente contribuyen a conseguir los objetivos estratégicos que sean definidos y/o se estructuren una vez sea empleada la metodología construida.

Teniendo en cuenta el crecimiento del sector, las proyecciones y potencial en general, en donde se ha identificado que aún no se alcanza su media productiva y que es necesario fortalecer la organización de la empresas en un nivel estratégico, con el fin de que puedan planificar y optimizar la utilización de sus recursos y de esta forma priorizar sus necesidades, decidimos formular y realizar el proyecto denominado “Desarrollo de una guía metodológica para la estructuración de la planeación estratégica y alineación de proyectos en empresas extractoras de aceite de palma en Colombia.”.

DISEÑO METODOLOGICO

Mediante investigación aplicada se realizará un estudio de caso de las empresas extractoras de aceite de palma en Colombia, utilizando como apoyo el enfoque mixto donde se contará con información cualitativa que corresponde al análisis documental e información cuantitativa debido a la recopilación y análisis de datos de la información; con dicha información se tomará una muestra “No Probabilística” que pretende realizar un proceso de selección orientado a las características de la investigación en las empresas del sector. Desde el punto de vista cuantitativo se realizará una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas en el problema planteado; y desde el punto de vista cualitativo se obtendrán casos (contextos y situaciones) que interesan en la investigación enriqueciendo la recolección y análisis de datos por juicio de expertos (Hernández Sampieri, Roberto); todo lo anterior permitirá en conjunto el desarrollo de una guía metodológica en cinco fases:

1. Selección del marco teórico para la planeación estratégica y gestión de portafolio, realizando las siguientes actividades:

- Búsqueda de los antecedentes de planeación estratégica y gestión de portafolios; revisando marco referencial (nacional y mundial) y estado del arte.
- Identificación y selección de estudios de casos exitosos, modelos de planeación estratégica, teoría en gestión de portafolios y marco normativo donde aplique para encaminar el desarrollo de la guía metodológica.

2. Selección del marco teórico para identificar una guía metodológica, sus componentes y estructura:

- Identificar los diseños generales.
- Definir las fases esenciales y a cuál enfoque se le dará más prioridad.
- Identificar Instrumentos de medición y procedimiento de aplicación.

3. Caracterización del estado de la planeación estratégica de las empresas extractoras según su tamaño y del estado de su planeación, a través de las siguientes actividades:

- Selección y personalización de instrumento de medición.
- Creación del procedimiento de aplicación de instrumento de medición.
- Identificación y selección de pequeñas y/o medianas empresas.
- Recolección y transformación de datos obtenidos en la aplicación del instrumento de medición.
- Análisis de los datos.
- Resultados e inferencias.

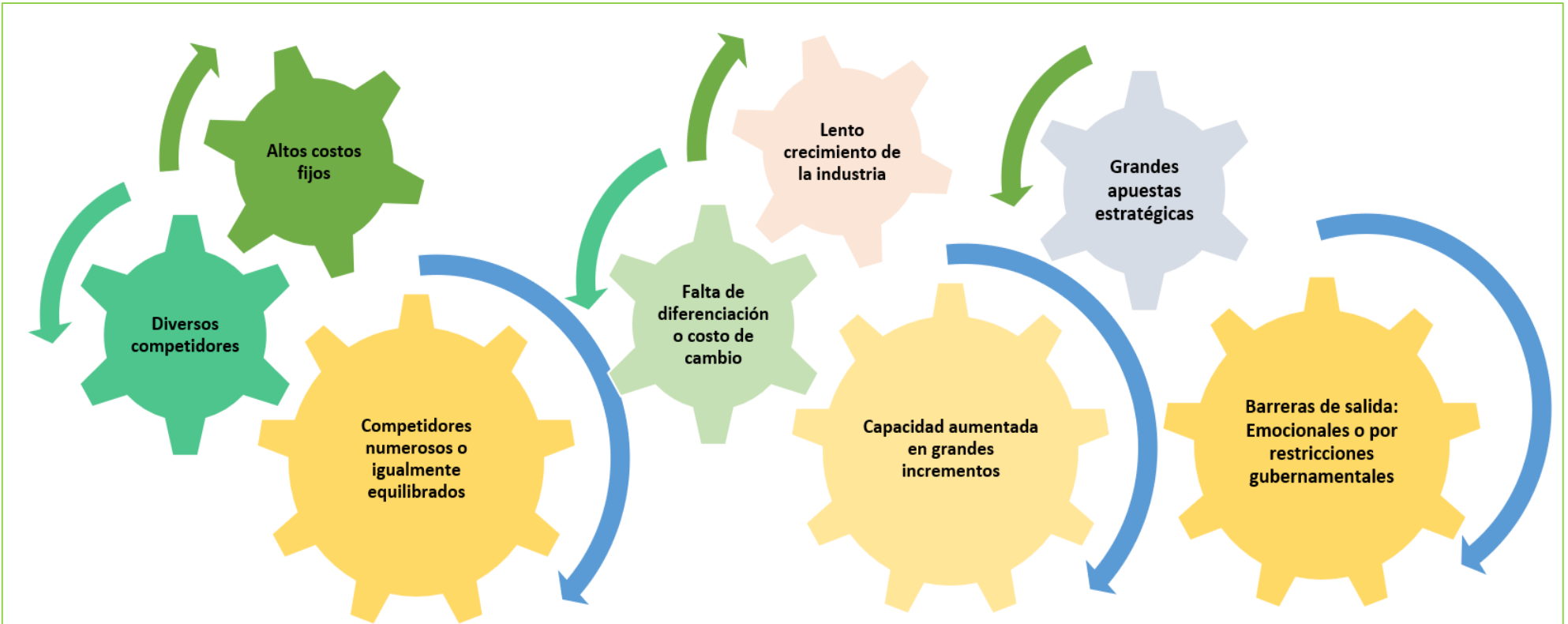
4. Estructuración de los componentes de la guía metodológica, de acuerdo a las siguientes actividades:

- Selección de los modelos de planeación estratégica y gestión de portafolios para su aplicación de acuerdo con resultados e inferencias.
- Desarrollo de guía metodológica.

5. Verificación de la guía metodológica

A través de la técnica de juicio de expertos con profesionales de larga trayectoria en el sector.

Anexo B. RIVALIDADES ENTRE LOS COMPETIDORES



ANEXO C. RIESGOS DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

RIESGOS DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS

1. Del liderazgo en costos generales:

- * Reinvertir en equipos modernos, evitar la proliferación de líneas de productos y estar alerta a las mejoras tecnológicas.
- * Modernización tecnológica
- * Aprendizaje a bajo costo a través de la imitación, con la implementación de instalaciones de última generación
- * Incapacidad para ver el producto requerido o el cambio de mercadeo debido a la atención puesta en el costo
- * Inflación en los costos que reducen la capacidad de la empresa para mantener un diferencial de precios

2. De la diferenciación:

- * El diferencial de costos entre los competidores de bajo costo y la empresa diferenciada se vuelve demasiado grande para que la diferenciación mantenga la lealtad a la marca.
- * Disminuye la necesidad de los compradores por el factor diferenciador.
- * La imitación reduce la diferenciación percibida, es común a medida que las industrias maduran.

3. Del enfoque:

- * El diferencial de costos entre los competidores de amplio rango y la empresa enfocada se amplía para eliminar las ventajas de costos de servir a un objetivo limitado o para compensar la diferenciación lograda por el enfoque
- * Reducir las diferencias en los productos o servicios deseados entre el objetivo estratégico y el mercado en su conjunto
- * Los competidores encuentran submercados dentro del objetivo estratégico y desvían el enfoque.

ANEXO D. GUÍA DOFA ORGANIZADA POR LAS PERSPECTIVAS DEL
BSC.

Guía DOFA organizada por las perspectivas del BSC				
	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Financiera	Debilidades y amenazas del rendimiento financiero actual.		De crecimiento de ingreso y mejora de productividad, que pueden cerrar la brecha entre el desempeño actual y el objetivo financiero general.	Para mantener o mejorar el desempeño financiero; amenazas de los competidores que influirán en nuestra estrategia defensiva y aclararán el alcance y la velocidad de la mejora requerida.
Cliente	Fortalezas y debilidades existentes de nuestra propuesta de valor tal como lo perciben los clientes, los competidores y el mercado.		Oportunidades para ampliar la base clientes, apuntar a nuevos mercados y mejorar la estrategia de la propuesta de valor para el cliente según la percepción del mismo y sus requisitos.	Amenazas de clientes y consumidores.
Proceso	Fortalezas en los procesos internos en los que sobresalimos.	Debilidades en nuestro procesos internos y cadena de valor.	Oportunidades para la mejora de procesos internos para lograr las oportunidades.	Amenazas que plantean las debilidades de los procesos internos.
Crecimiento	Fortalezas y debilidades de las personas, la cultura, las competencias básicas y las capacidades estratégicas.		Oportunidades para desarrollar las cultura, competencias y capacidades para permitir prioridades estratégicas.	Amenazas y riesgos para cumplir con la estrategia debido a fallas en las capacidades de nuestras gente, estructura, competencias y cultura.

ANEXO E. PREGUNTAS PRÁCTICAS PARA REALIZAR ANÁLISIS DE
PESTEL

Factor	Pregunta
Político: nuevos impuestos, las políticas tributarias, la política fiscal, los aranceles comerciales, etc.	¿Cuál es la situación política del país y cómo puede afectar al sector?
Económico: incremento o disminución de la tasa de inflación, los tipos de interés, los tipos de cambio, los modelos de crecimiento económico, la inversión extranjera directa para algunas industrias, impactando el poder adquisitivo del consumidor y cambiando los modelos de oferta y demanda.	¿Cuáles son los factores económicos predominantes?
Social: análisis del entorno social del mercado y midiendo factores determinantes como las tendencias culturales, la demografía, el análisis de la población, etc.	¿Qué importancia tiene la cultura en el mercado y cuáles son sus determinantes?
Tecnológico: Innovaciones tecnológicas, automatización, investigación y desarrollo, y grado de conocimiento tecnológico del mercado.	¿Qué innovaciones tecnológicas pueden aparecer y afectar a la estructura del mercado?
Legal: Tienen una vertiente externa y otra interna. Algunas leyes que afectan al entorno empresarial de un determinado país, ciertas políticas que las empresas mantienen para sí mismas. Las leyes de consumo, las normas de seguridad, las leyes laborales, etc.	¿Existen legislaciones actuales que regulen el sector o puede haber algún cambio en las legislaciones para el sector?
Ambiental: Todos aquellos que influyen o están determinados por el entorno y que para industrias del turismo, la agricultura, la ganadería, etc. es crucial. Ahora un análisis medioambiental empresarial incluyen, el clima, la meteorología, la ubicación geográfica, los cambios globales del clima, las compensaciones medioambientales, etc.	¿Cuáles son las preocupaciones medioambientales del sector?

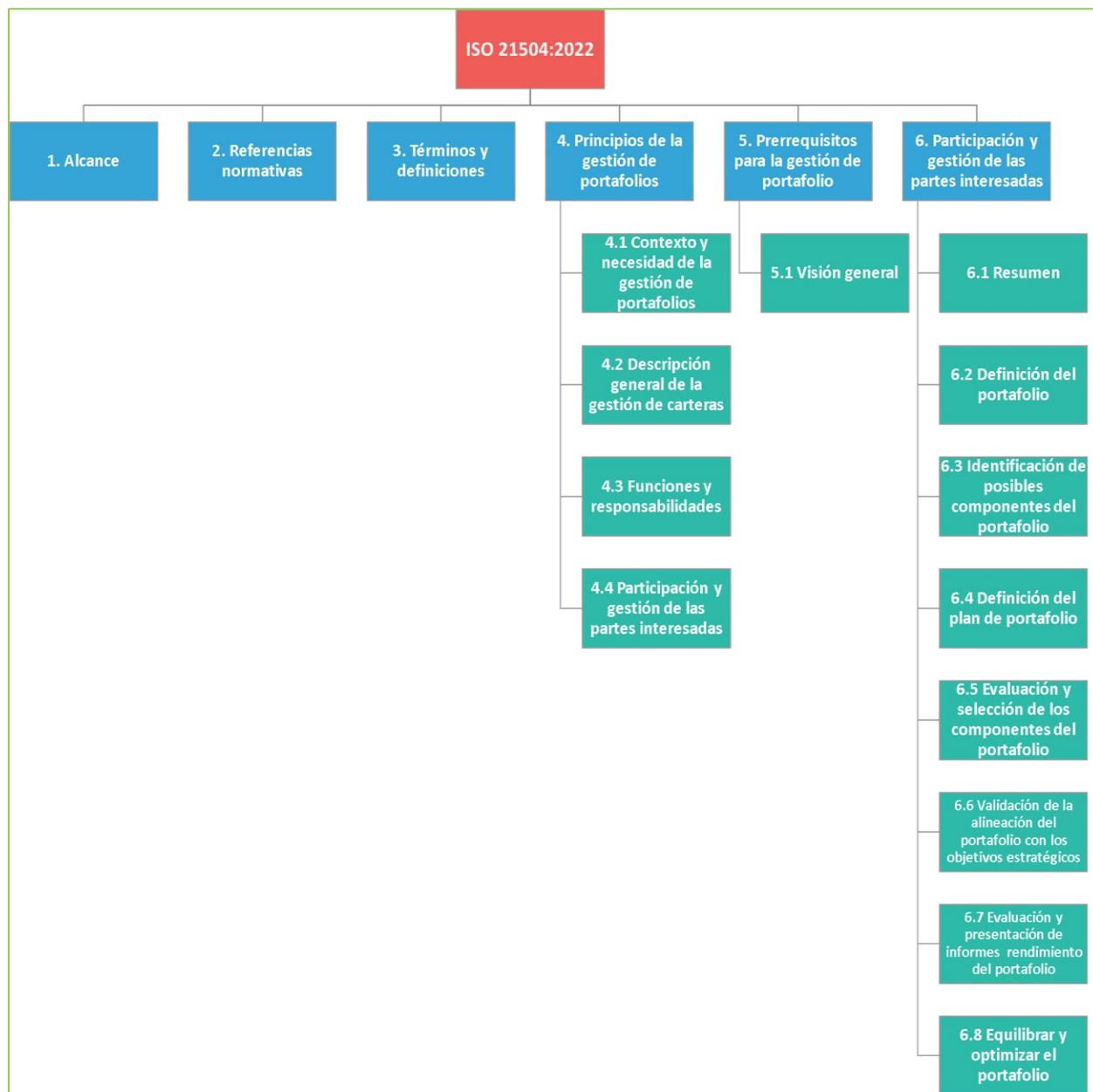
ANEXO F. TIPOS DE VENTAJA COMPETITIVA Y PASOS PARA
CONSEGUIRLAS

Enfoque en Ventaja de costos	Enfoque en Ventaja de diferenciación
<p>Usado cuando las organizaciones buscan competir en costos y entender las fuentes de su ventaja o desventaja en ellos y qué factores impulsan esos costos.</p>	<p>Usado cuando las empresas buscan crear productos o servicios superiores.</p>
<p>Paso 1. Identificar las actividades principales y de apoyo de la empresa, para producir bienes y servicios. Es clave un conocimiento amplio de las operaciones de la empresa, debido a que las actividades de la cadena de valor no están en el mismo orden.</p> <p>Paso 2. Establecer la importancia de cada actividad en el costo total del producto. Aquí se halla el cálculo de costos por procesos y por actividad. Y las actividades que son las principales fuentes de costos o que quizás se realicen de forma ineficiente, deben abordarse en primer lugar, y más aun en la comparación con la competencia.</p> <p>Paso 3. Identificar los factores que impulsan el costo de cada actividad, para que los directivos puedan centrarse en mejorarlos. Dichos factores pueden ser la mano de obra, horas de trabajo, velocidad del trabajo, tasa salarial, materia prima, costos logísticos, entre otros.</p> <p>Paso 4. Identificar los vínculos entre las actividades, porque la reducción de costos en una actividad puede llevar a reducciones o incrementos en los costos de actividades posteriores.</p> <p>Paso 5. Identificar las oportunidades de reducción de costos, en actividades ineficientes o factores de costos. Como sobre costos de salarios elevados que pueden mitigarse incrementando la velocidad de producción, subcontratando algunos procesos en países o proveedores con salarios más bajos o instalando procesos más automatizados.</p>	<p>Paso 1. Identificar las actividades de creación de valor de los clientes. Y así los directivos puedan centrarse en las que crean valor para el cliente, que no solo pueden ser las características del producto, también se habla de actividades exitosas de <i>marketing</i>.</p> <p>Paso 2. Evaluar las estrategias de diferenciación para mejorar el valor del cliente. Entre ellas los directivos pueden usar: para aumentar la diferenciación del producto y el valor para el cliente, las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Añadir más características al producto • Centrarse en el servicio al cliente y la capacidad de respuesta • Aumentar la personalización • Ofrecer productos complementarios. <p>Paso 3. Identificar la mejor diferenciación sostenible y “valor para el cliente”, que serán el resultado de la combinación de muchas actividades y estrategias interrelacionadas utilizadas, donde dicha combinación deberá la mejor para buscar una ventaja de diferenciación sostenible.</p>

ANEXO G. DEFINICIÓN DE PORTAFOLIO SEGÚN VARIAS
ORGANIZACIONES Y/O AUTORES

id	Organización / Autor	Publicación	Año	Definición
1	ISO	ISO 21504:2022	2022	Conjunto de componentes de portafolio agrupados para facilitar su gestión y cumplir los objetivos estratégicos.
2	IPMA	Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management – ICB4	2015	Conjunto de proyectos y/o programas no necesariamente relacionados, reunidos para proporcionar un uso óptimo de los recursos de la organización con el fin de lograr los objetivos estratégicos.
3	PMI	The Standard for Portfolio Management – Fourth Edition	2017	Colección de proyectos, programas, portafolios subsidiarios y operaciones gestionadas como grupo para lograr objetivos estratégicos.
4	APM	APM Body of Knowledge - 7th edition	2019	Colección de Proyectos, Programas y actividades comerciales habituales diseñadas para cumplir los objetivos estratégicos a largo plazo de una organización.
5	Axelos	Prince - Management of Portfolio (MoP)	2011	Totalidad de iniciativas de cambio dentro de una organización; Puede comprender varios programas, proyectos independientes y otras iniciativas que logren la congruencia del cambio.
6	David Mathenson Jim Mathenson	<i>The Smart Organization</i>	1997	Conjunto relacionado de activos que compiten por recursos y entregan valor para una organización.
7	Liliana Buchtik	Secretos para dominar la gestión de portafolios de programas y proyectos	2016	Conjunto de sub-portafolios, proyectos, programas, sub-programas y operaciones agrupados, de modo de gestionar el trabajo del portafolio de forma efectiva y coordinada, a fin de cumplir con los objetivos estratégicos de la organización.

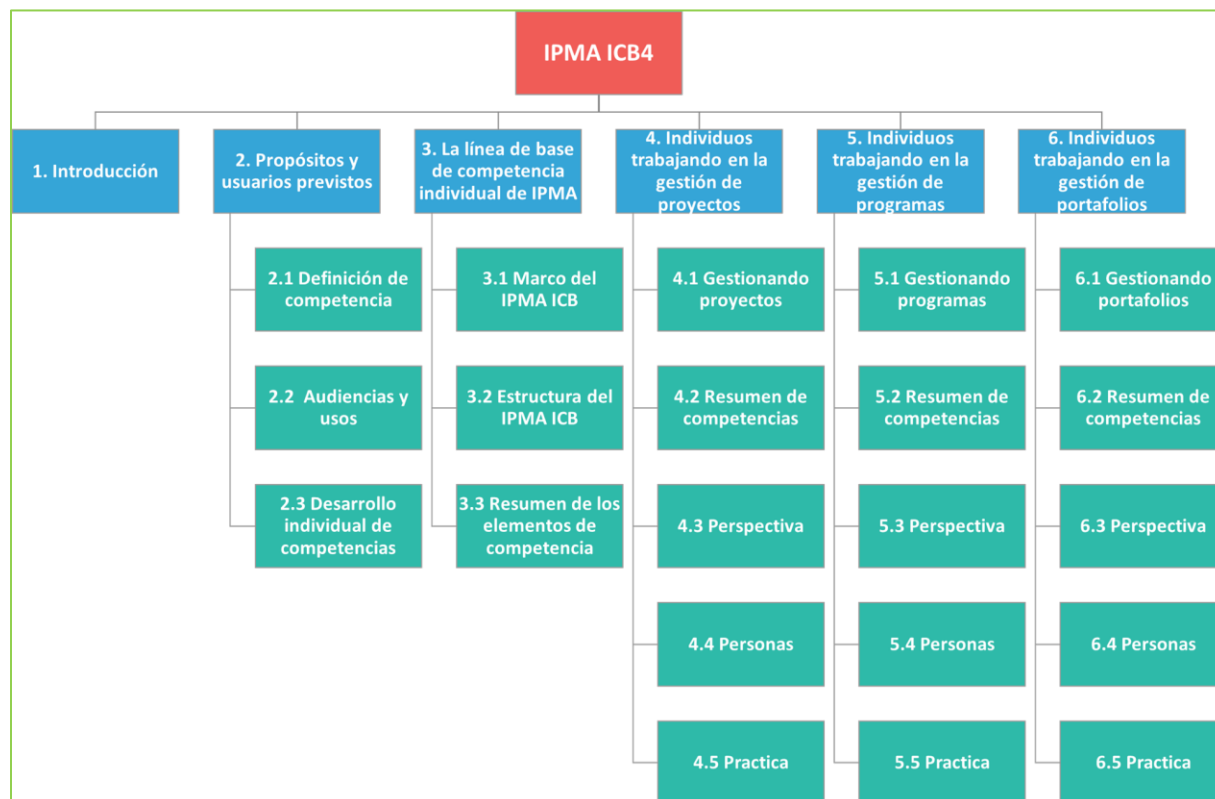
ANEXO H. ISO 21504 ESTRUCTURA GRAFICA DE CONTENIDO



ANEXO I. ISO 21504 CONTENIDO

CAP1			
1. Alcance			
CAP2			
2. Referencias normativas			
CAP3			
3. Términos y definiciones			
CAP4			
4. Principios de la gerencia de portafolio	4.1 Contexto y necesidad de la gestión de portafolio	4.2 Descripción general de la gestión de portafolio	4.2.1 Gestión de portafolio
4.2.2 Estructura del portafolio	4.2.3 Capacidades y limitaciones	4.2.4 Oportunidades y amenazas	4.3 Funciones y responsabilidades
4.3.1 Principios generales	4.3.2 Definición de derechos de decisión para el contenido del portafolio	4.4 Participación y gestión de las partes interesadas	
CAP5			
5. Requisitos previos para la gestión de portafolios	5.1 Resumen	5.2 Justificación de la gestión de portafolio	5.3 Marco de gestión de portafolio
5.4 Tipos de componentes del portafolio	5.5 Criterios para seleccionar y priorizar los componentes del portafolio	5.6 Alineación con los procesos y sistemas organizacionales	5.7 Visibilidad del portafolio
5.8 Estructura de información sobre el rendimiento del portafolio	5.9 Mejorar la gestión del portafolio	5.10 Gobernanza de portafolios	
CAP6			
6. Gestión de portafolios	6.1 Resumen	6.2 Definición del portafolio	6.3 Identificación de posibles componentes del portafolio
6.4 Definición del plan de portafolio	6.5 Evaluación y selección de los componentes del portafolio	6.5.1 Resumen	6.5.2 Evaluación del estado actual
6.5.3 Selección de los componentes del portafolio	6.6 Validación de la alineación del portafolio con los objetivos estratégicos	6.6.1 Resumen	6.6.2 Alineación con los objetivos estratégicos
6.6.3 Mantener la alineación con la tolerancia al riesgo y la capacidad y capacidad de los recursos	6.6.4 Documentación y evaluación de los resultados de las acciones de alineación	6.7 Evaluación y presentación de informes sobre el rendimiento del portafolio	6.7.1 Resumen
6.7.2 Establecimiento de la línea base de medición del desempeño del portafolio	6.7.3 Gestión del rendimiento del portafolio	6.7.4 Presentación de informes sobre el rendimiento del portafolio	6.7.5 Gestión de la integración de beneficios
6.8 Equilibrar y optimizar el portafolio	6.8.1 Resumen	6.8.2 Optimización de los componentes del portafolio	6.8.3 Mantenimiento del portafolio
6.8.4 Optimización de recursos	6.8.5 Gestión de riesgos de portafolio	6.8.6 Control de cambios del portafolio	

ANEXO J. IPMA ICB4 ESTRUCTURA GRAFICA DE CONTENIDO



ANEXO K. COMPONENTES IPMA ICB4 PORTAFOLIO

PERSPECTIVA	PERSONAS	PRACTICA
6. Individuos trabajando en la gestión de portafolios	6.4 Personas	6.5 Practica
6.1 Gestionando portafolios	6.4.1 Autorreflexión y autogestión	6.5.1 Diseño de portafolio
6.2 Resumen de competencias	6.4.2 Integridad personal y fiabilidad	6.5.2 Beneficios
6.3 Perspectiva	6.4.3 Comunicación personal	6.5.3 Alcance
6.3.1 Estrategia	6.4.4 Relaciones y compromiso	6.5.4 Tiempo
6.3.2 Gobernanza, estructuras y procesos	6.4.5 Liderazgo	6.5.5 Organización e información
6.3.3 Cumplimiento, estándares y regulaciones	6.4.6 Trabajo en equipo	6.5.6 Calidad
6.3.4 Poder e interés	6.4.7 Conflicto y crisis	6.5.7 Finanzas
6.3.5 Cultura y valores	6.4.8 Inventiva	6.5.8 Recursos
	6.4.9 Negociación	6.5.9 Adquisiciones y asociación
	6.4.10 Orientación a resultados	6.5.10 Plan y control
		6.5.11 Riesgo y oportunidades
		6.5.12 Interesados
		6.5.13 Cambio y transformación
		6.5.14 Selección y balance

ANEXO L. REFERENCIA CRUZADA IPMA ICB4 CON EL ESTÁNDAR
ISO21504:2015

Id	IPMA ICB elemento de competencia	correspondencia con ISO21504
1	6.4.1 Autorreflexión y autogestión	No se aborda en ISO21504
2	6.4.2 Integridad personal y fiabilidad	
3	6.4.3 Comunicación personal	
4	6.4.4 Relaciones y compromiso	
5	6.4.5 Liderazgo	
6	6.4.6 Trabajo en equipo	
7	6.4.7 Conflicto y crisis	
8	6.4.8 Inventiva	
9	6.4.9 Negociación	
10	6.4.10 Orientación a resultados	
11	6.5.1 Diseño de portafolio	4.3 Marco de gestión de portafolio 4.5 Criterios para seleccionar y priorizar los componentes del portafolio
12	6.5.2 Beneficios	5.7.5 Gestión de la integración de beneficios
13	6.5.3 Alcance	No se aborda en ISO21504
14	6.5.4 Tiempo	
15	6.5.5 Organización e información	4.7 Visibilidad del portafolio 4.8 Estructura de información sobre el rendimiento del portafolio 5.7.4 Presentación de informes sobre el rendimiento del portafolio
16	6.5.6 Calidad	No se aborda en ISO21504
17	6.5.7 Finanzas	
18	6.5.8 Recursos	5.8.4 Optimización de recursos
19	6.5.9 Adquisiciones y asociación	No se aborda en ISO21504
20	6.5.10 Plan y control	4.9 Mejorar la gestión del portafolio 5.7.2 Establecimiento de la línea base de medición del desempeño del portafolio
21	6.5.11 Riesgo y oportunidades	5.8.5 Gestión de riesgos de portafolio
22	6.5.12 Interesados	3.4 Participación y gestión de las partes interesadas
23	6.5.13 Cambio y transformación	No se aborda en ISO21504
24	6.5.14 Selección y balance	5.5 Evaluación y selección de los componentes del portafolio 5.7.3 Gestión del rendimiento del portafolio 5.8.2 Optimización de los componentes del portafolio 5.8.3 Mantenimiento del portafolio

ANEXO M. APM ESTRUCTURA GRAFICA DE CONTENIDO



ANEXO N. APM BODY OF KNOWLEDGE - 7TH EDITION CONTENIDO

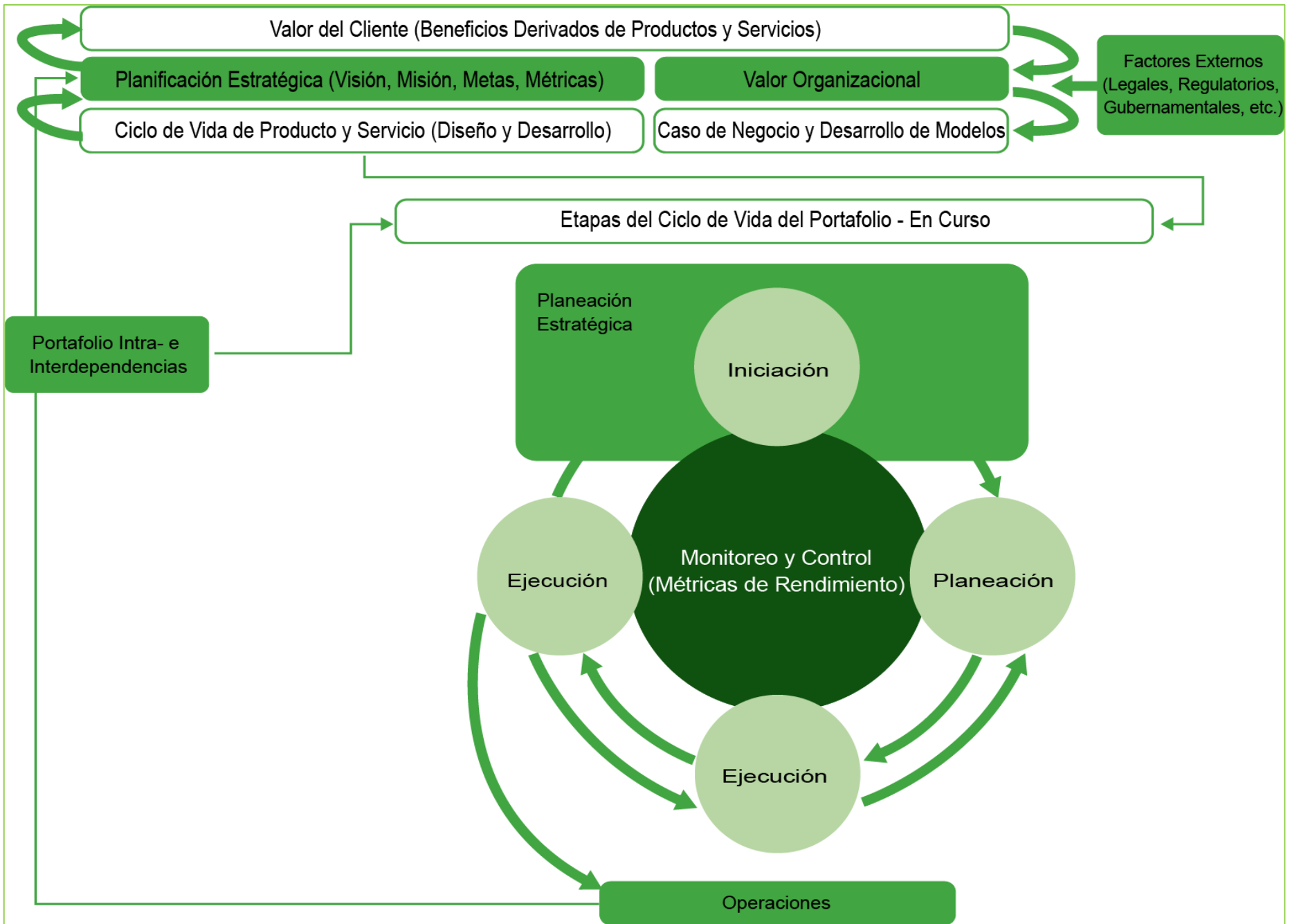
CAP1			
1. Preparándose para el éxito	1.1 Implementando la estrategia	1.1.1 Ambiente organizacional	1.1.2 Implementación estratégica
1.1.3 Cambio organizacional	1.1.4 Beneficios para la organización	1.1.5 Opciones estructurales	1.2 Opciones de ciclo de vida y elecciones
1.2.1 Filosofía de ciclo de vida	1.2.2 Ciclos de vida lineales	1.2.3 Ciclos de vida iterativos	1.2.4 Ciclos de vida híbridos
1.2.5 Ciclos de vida extendidos	1.2.6 Ciclos de vida del producto	1.3 Establecimiento de gobernanza y supervisión	1.3.1 Principios de gobernanza
1.3.2 Principios de aseguramiento	1.3.3 Sustentabilidad	1.3.4 Abastecimiento estratégico	1.3.5 Patrocinio
1.3.6 Decisiones de inversión	1.3.7 Caso de negocio	1.3.8 Estructuras temporales	1.3.9 Gestión del talento
1.3.10 Juntas de gobierno			
CAP2			
2. Preparándose para el cambio	2.1 Dando forma al ciclo de vida temprano	2.1.1 Dar forma al proyecto	2.1.2 Dar forma al programa
2.1.3 Dar forma al portafolio	2.1.4 Estrategia de compras	2.1.5 Ajustes operacionales	2.2 Aseguramiento, aprendizaje y madurez
2.2.1 La PMO	2.2.2 Compuertas de decisión	2.2.3 Gestión de la información	2.2.4 Auditorias y aseguramiento
2.2.5 Gestión del conocimiento	2.2.6 Comunidades de practica	2.2.7 Madurez de la practica	2.3 Transición al uso
2.3.1 Preparación empresarial	2.3.2 Transición de los productos del proyecto	2.3.3 Adopción y realización de beneficios	2.3.4 Finalización no planificada de proyectos
2.3.5 Cierre administrativo de proyectos	2.3.6 Cierre de programas y portafolios		
CAP3			
3. Personas y comportamiento	3.1 Involucrar a las partes interesadas	3.1.1 Interesados	3.1.2 Contexto social
3.1.3 Compromiso e influencia	3.1.4 Facilitación	3.1.5 Resolución de conflictos	3.2 Liderando equipos
3.2.1 Equipos	3.2.2 Equipos virtuales	3.2.3 Desarrollo de equipos	3.2.4 Liderazgo
3.2.5 Cultura organizacional	3.2.6 Diversidad e inclusión	3.2.7 Estrés laboral	3.3 Trabajando profesionalmente
3.3.1 Comunicación	3.3.2 Negociación	3.3.3 Gestión del tiempo	3.3.4 Ambiente regulatorio
3.3.5 Estándares y ética	3.3.6 Continuando el desarrollo personal		
CAP4			
4. Planificación y gestión de la implementación	4.1 Definición de salidas	4.1.1 Éxito y beneficios	4.1.2 Objetivos y requerimientos
4.1.3 Opciones y soluciones	4.1.4 Definición de alcance	4.1.5 Planificación de la calidad	4.2 Planificación integrada
4.2.1 Adjudicación del contrato	4.2.2 Identificación del riesgo	4.2.3 Análisis de riesgo	4.2.4 Estimación
4.2.5 Cronograma - ruta critica	4.2.6 Cronograma - cadena critica	4.2.7 Optimización de recursos	4.2.8 Planificación de costos

4.2.9 Planificación de contingencias	4.2.10 Línea base de implementación	4.3 Controlando la implementación	4.3.1 Monitoreo e informes de progreso
4.3.2 Gestión de contratos	4.3.3 Gestión de riesgos	4.3.4 Gestión de contingencias	4.3.5 Gestión de problemas
4.3.6 Control de cambios	4.3.7 Gestión de la configuración	4.3.8 Control de calidad	

ANEXO O. THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT - 4TH EDITION ESTRUCTURA GRAFICA DE CONTENIDO

PMI Standard for Portfolio Management 4ed							
1. INTRODUCCIÓN	2. PROPÓSITOS Y USUARIOS PREVISTOS	3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PORTAFOLIO	4. GOBERNANZA DEL PORTAFOLIO	5. CAPACIDAD DE PORTAFOLIO Y GESTIÓN DE CAPACIDADES	6. PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS DEL PORTAFOLIO	7. GESTIÓN DEL VALOR DEL PORTAFOLIO	8. GESTIÓN DEL RIESGO DEL PORTAFOLIO
1.1 Propósito del Estándar para la Gestión de portafolio	2.1 Resumen	3.1 Resumen	4.1 Resumen	5.1 Resumen	6.1 Resumen	7.1 Resumen	8.1 Resumen
1.2 Audiencia del Estándar para la Gestión de portafolios	2.2 Principios rectores	3.2 Principios rectores	4.2 ¿Qué es la gobernanza del portafolio?	5.2 Principios rectores	6.2 Principios rectores	7.2 Principios rectores	8.2 Principios rectores
1.3 ¿Qué es una portafolio?	2.3 Ciclo de vida en curso	3.3 Objetivos estratégicos del portafolio	4.3 Principios rectores	5.3 Gestión de capacidad	6.3 Definición e Identificación de los Stakeholders del portafolio	7.3 ¿Qué es la gestión del valor?	8.3 Gestión del riesgo del portafolio
1.4 Relaciones entre Portafolios, Programas, Proyectos y Operaciones	2.4 Sistema de información de gestión de portafolio (PMIS)	3.4 Desarrollo de los objetivos estratégicos del portafolio	4.4 El concepto de gobernanza	5.4 Planificación de capacidad	6.4 Análisis de los Stakeholders del portafolio	7.4 Componentes de la gestión del valor	8.4 Elementos clave de planificación
1.5 ¿Qué es la gestión de portafolios?	2.5 Gobernanza dentro del ciclo de vida del portafolio	3.5 Apetito de Riesgo Estratégico	4.5 Factores de diseño de gobernanza de portafolio eficaz	5.5 Gestión de la oferta y la demanda	6.5 Planificación de la participación de las partes interesadas	7.5 Negociación del valor esperado	Gestión de Riesgos de portafolio y Plan de Gestión de Riesgos de
1.6 Relaciones entre gestión de portafolios, programas y proyectos		3.6 Estatuto del portafolio	4.6 Funciones de gobierno del portafolio	5.6 Optimización de la oferta y la demanda	6.6 Identificación de los enfoques de gestión de las comunicaciones	7.6 Maximización del valor	
1.7 Principios de la gestión de portafolios		3.7 Hoja de ruta del portafolio		5.7 Capacidades organizacionales	6.7 Gestionar las comunicaciones del portafolio	7.7 Garantía de valor	
1.8 Relación entre la gestión de portafolios, la estrategia organizacional, la ejecución estratégica de portafolios y los programas y proyectos		3.8 Componentes clave del portafolio		5.8 Evaluación de la capacidad		7.8 Valor de realización	
1.9 Componentes del portafolio y sus interrelaciones		3.9 Optimización del portafolio		5.9 Desarrollo de capacidades		7.9 Valor de medición	
1.10 Rol del gerente de portafolio		3.10 Gestión de la alineación estratégica		5.10 Informes y análisis de rendimiento		7.10 Valor de informe	
1.11 Otros roles en la gestión de portafolio				5.11 Equilibrar Capacidad y Capacidad			

ANEXO P. CICLO DE VIDA DE PORTAFOLIO

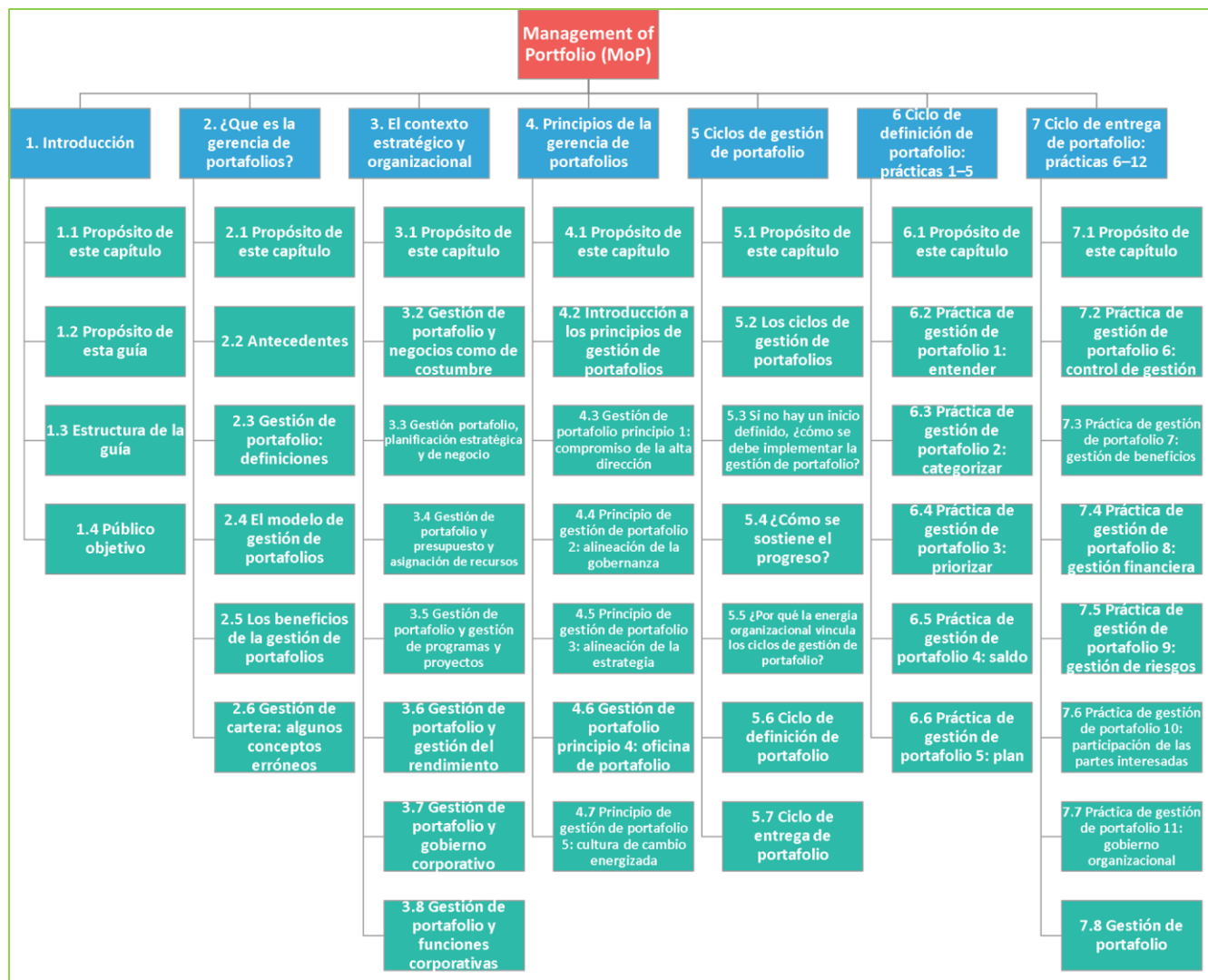


ANEXO Q. THE STANDARD FOR PORTFOLIO MANAGEMENT - 4TH
EDITION CONTENIDO

CAP1			
1. Introducción	1.1 Propósito del Estándar para la Gestión de portafolio	1.2 Audiencia del Estándar para la Gestión de portafolios	1.3 ¿Qué es una portafolio?
1.4 Relaciones entre Portafolios, Programas, Proyectos y Operaciones	1.5 ¿Qué es la gestión de portafolios?	1.6 Relaciones entre la gestión de portafolios, la gestión de programas y la gestión de proyectos	1.7 Principios de la gestión de portafolios
1.8 Relaciones entre la gestión de portafolios, la estrategia organizacional, la ejecución estratégica de negocios y la gestión de proyectos organizacionales	1.8.1 Gestión de portafolio y estrategia organizacional	1.8.2 Ejecución estratégica de negocios y gestión de proyectos organizacionales	1.9 Componentes del portafolio y sus interrelaciones
1.9.1 Gestión del programa	1.9.2 Gestión de proyectos	1.9.3 Gestión de Operaciones	1.10 Rol del gerente de portafolio
1.11 Otros roles en la gestión de portafolio	1.11.1 Patrocinadores	1.11.2 Órgano de Gobierno del portafolio	1.11.3 Oficina de Gestión de portafolio, Programa y/o Proyecto
1.11.4 Administradores de programas	1.11.5 Gerentes de proyecto		
CAP2			
2. EL CICLO DE VIDA DEL PORTAFOLIO	2.1 Resumen	2.2 Principios rectores	2.3 Ciclo de vida en curso
2.3.1 Iniciación	2.3.2 Planificación	2.3.3 Ejecución	2.3.4 Optimización
2.3.5 Supervisión y control	2.4 Sistema de información de gestión de portafolio (PMIS)	2.5 Gobernanza dentro del ciclo de vida del portafolio	
CAP3			
3. GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PORTAFOLIO	3.1 Resumen	3.2 Principios rectores	3.3 Objetivos estratégicos del portafolio
3.4 Desarrollo de los objetivos estratégicos del portafolio	3.4.1 Declaraciones de visión y misión	3.4.2 Objetivos estratégicos	3.4.3 Objetivos estratégicos
3.4.4 Iniciativas estratégicas	3.5 Apetito de Riesgo Estratégico	3.6 Estatuto del portafolio	3.7 Hoja de ruta del portafolio
3.8 Componentes clave del portafolio	3.8.1 Evaluación de los componentes clave del portafolio	3.8.2 Selección de los componentes clave del portafolio	3.9 Optimización del portafolio
3.10 Gestión de la alineación estratégica	3.10.1 Consideraciones al gestionar el impacto estratégico	3.10.2 El impacto del cambio estratégico	
CAP4			
4. GOBERNANZA DEL PORTAFOLIO	4.1 Resumen	4.2 ¿Qué es la gobernanza del portafolio?	4.3 Principios rectores
4.4 El concepto de gobernanza	4.4.1 Impacto de la Gobernanza del portafolio en Programas y Proyectos	4.4.2 Gobernanza del portafolio y otros dominios en la gestión del portafolio	4.5 Factores de diseño de gobernanza de portafolio eficaz
4.6 Funciones de gobierno del portafolio	4.6.1 Patrocinador del portafolio	4.6.2 Junta de Gobierno del portafolio	4.6.3 Organización de auditoría de portafolio

4.6.4 Otros roles			
CAP5			
5. CAPACIDAD DE PORTAFOLIO Y GESTIÓN DE CAPACIDADES	5.1 Resumen	5.2 Principios rectores	5.3 Gestión de capacidad
5.4 Planificación de capacidad	5.5 Gestión de la oferta y la demanda	5.5.1 Análisis de oferta y demanda	5.5.2 Asignaciones de oferta y demanda
5.6 Optimización de la oferta y la demanda	5.7 Capacidades organizacionales	5.8 Evaluación de la capacidad	5.9 Desarrollo de capacidades
5.9.1 Desarrollo de nuevas capacidades	5.9.2 Mantenimiento de las capacidades existentes	5.10 Informes y análisis de rendimiento	5.11 Equilibrar Capacidad y Capacidad
CAP6			
6. PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS DEL PORTAFOLIO	6.1 Resumen	6.2 Principios rectores	6.3 Definición e Identificación de los Stakeholders del portafolio
6.3.1 Categorización de las partes interesadas	6.3.2 Identificación de las partes interesadas	6.4 Análisis de los Stakeholders del portafolio	6.5 Planificación de la participación de las partes interesadas
6.6 Identificación de los enfoques de gestión de las comunicaciones	6.6.1 Alineación con la Gobernanza	6.6.2 Infraestructura de comunicación	6.6.3 Plan de Gestión de portafolio
6.6.4 Informes de portafolio	6.6.5 Activos del proceso de portafolio	6.6.6 Gobernanza de la comunicación e interfaz con los componentes	6.7 Gestionar las comunicaciones del portafolio
CAP7			
7. GESTIÓN DEL VALOR DEL PORTAFOLIO	7.1 Resumen	7.2 Principios rectores	7.3 ¿Qué es la gestión del valor?
7.4 Componentes de la gestión del valor	7.5 Negociación del valor esperado	7.6 Maximización del valor	7.7 Garantía de valor
7.8 Valor de realización	7.9 Valor de medición	7.10 Valor de informe	
CAP8			
8. GESTIÓN DEL RIESGO DEL PORTAFOLIO	8.1 Resumen	8.2 Principios rectores	8.2.1 Gestión del riesgo del portafolio
8.2.2 Riesgo de balance	8.3 Gestión del riesgo del portafolio	8.4 Elementos clave de planificación	8.4.1 Marco de Gestión de Riesgos de portafolio
8.4.2 Percepción del riesgo	8.5 Marco de Gestión de Riesgos de portafolio y Plan de Gestión de Riesgos de portafolio	8.5.1 Marco de Gestión de Riesgos de portafolio	8.5.2 Plan de Gestión de Riesgos de portafolio

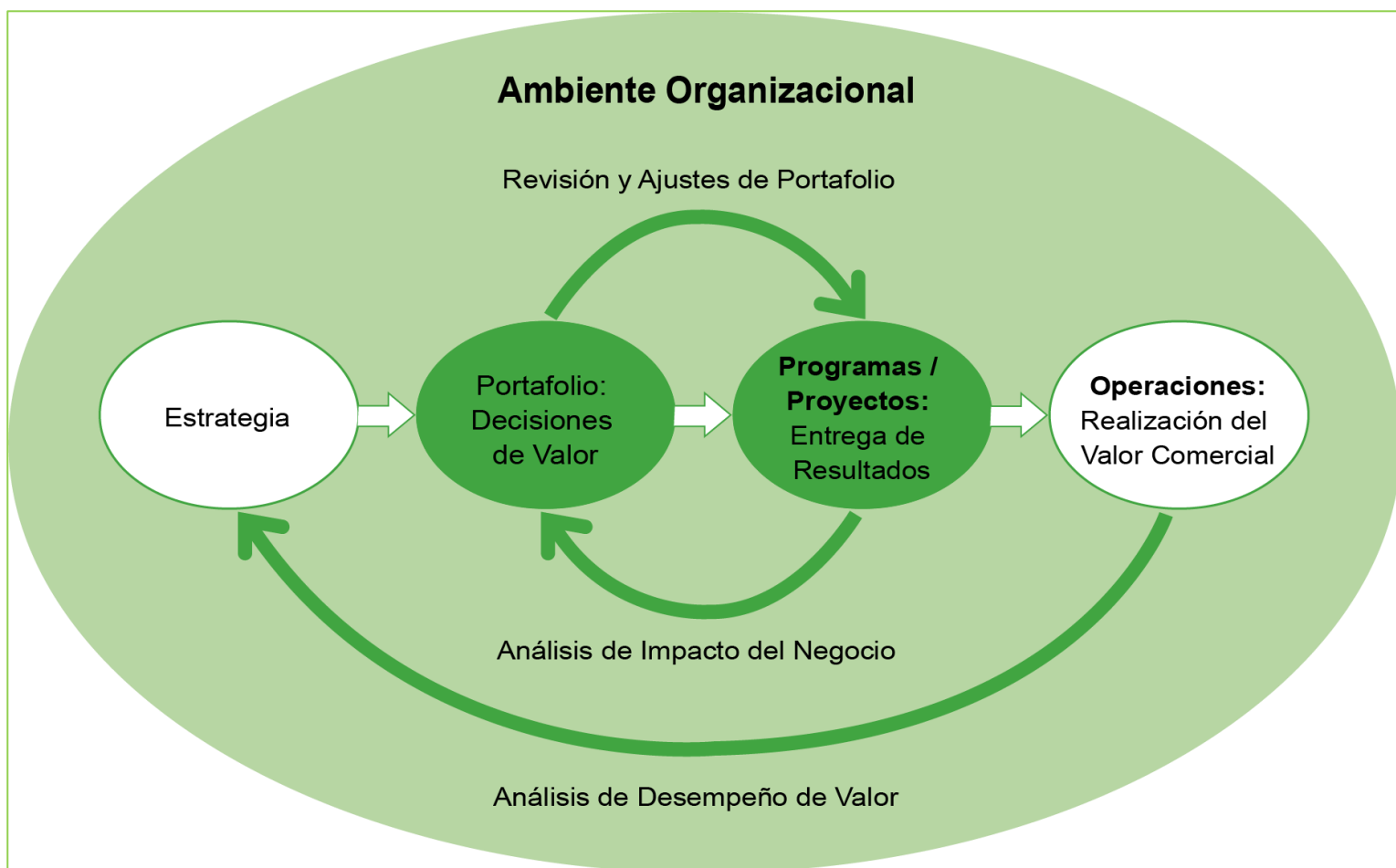
ANEXO R. MANAGEMENT OF PORTFOLIO (MoP) ESTRUCTURA
GRAFICA DE CONTENIDO



ANEXO S. MANAGEMENT OF PORTFOLIO (MoP) CONTENIDO

CAP1			
1. Introducción	1.1 Propósito de este capítulo	1.2 Propósito de esta guía	1.3 Estructura de la guía
1.4 Público objetivo			
CAP2			
2 ¿Qué es la gestión de portafolios?	2.1 Propósito de este capítulo	2.2 Antecedentes	2.3 Gestión de portafolio: definiciones
2.4 El modelo de gestión de portafolios	2.5 Los beneficios de la gestión de portafolios	2.6 Gestión de portafolio: algunos conceptos erróneos	
CAP3			
3 El contexto estratégico y organizacional	3.1 Propósito de este capítulo	3.2 Gestión de portafolio y negocios como de costumbre	3.3 Gestión de portafolio y planificación estratégica y de negocio
3.4 Gestión de portafolio y presupuesto y asignación de recursos	3.5 Gestión de portafolio y gestión de programas y proyectos	3.6 Gestión de portafolio y gestión del rendimiento	3.7 Gestión de portafolio y gobierno corporativo
3.8 Gestión de portafolio y funciones corporativas			
CAP4			
4 Principios de gestión de portafolio	4.1 Propósito de este capítulo	4.2 Introducción a los principios de gestión de portafolios	4.3 Gestión de portafolio principio 1: compromiso de la alta dirección
4.4 Principio de gestión de portafolio 2: alineación de la gobernanza	4.5 Principio de gestión de portafolio 3: alineación de la estrategia	4.6 Gestión de portafolio principio 4: oficina de portafolio	4.7 Principio de gestión de portafolio 5: cultura de cambio energizada
CAP5			
5 Ciclos de gestión de portafolio	5.1 Propósito de este capítulo	5.2 Los ciclos de gestión de portafolios	5.3 Si no hay un inicio definido, ¿cómo se debe implementar la gestión de portafolio?
5.4 ¿Cómo se sostiene el progreso?	5.5 ¿Por qué la energía organizacional vincula los ciclos de gestión de portafolio?	5.6 Ciclo de definición de portafolio	5.7 Ciclo de entrega de portafolio
CAP6			
6 Ciclo de definición de portafolio: prácticas 1–5	6.1 Propósito de este capítulo	6.2 Práctica de gestión de portafolio 1: entender	6.3 Práctica de gestión de portafolio 2: categorizar
6.4 Práctica de gestión de portafolio 3: priorizar	6.5 Práctica de gestión de portafolio 4: balance	6.6 Práctica de gestión de portafolio 5: plan	
CAP7			
7 Ciclo de entrega de portafolio: prácticas 6–12	7.1 Propósito de este capítulo	7.2 Práctica de gestión de portafolio 6: control de gestión	7.3 Práctica de gestión de portafolio 7: gestión de beneficios
7.4 Práctica de gestión de portafolio 8: gestión financiera	7.5 Práctica de gestión de portafolio 9: gestión de riesgos	7.6 Práctica de gestión de portafolio 10: participación de las partes interesadas	7.7 Práctica de gestión de portafolio 11: gobierno organizacional
7.8 Gestión de portafolio			

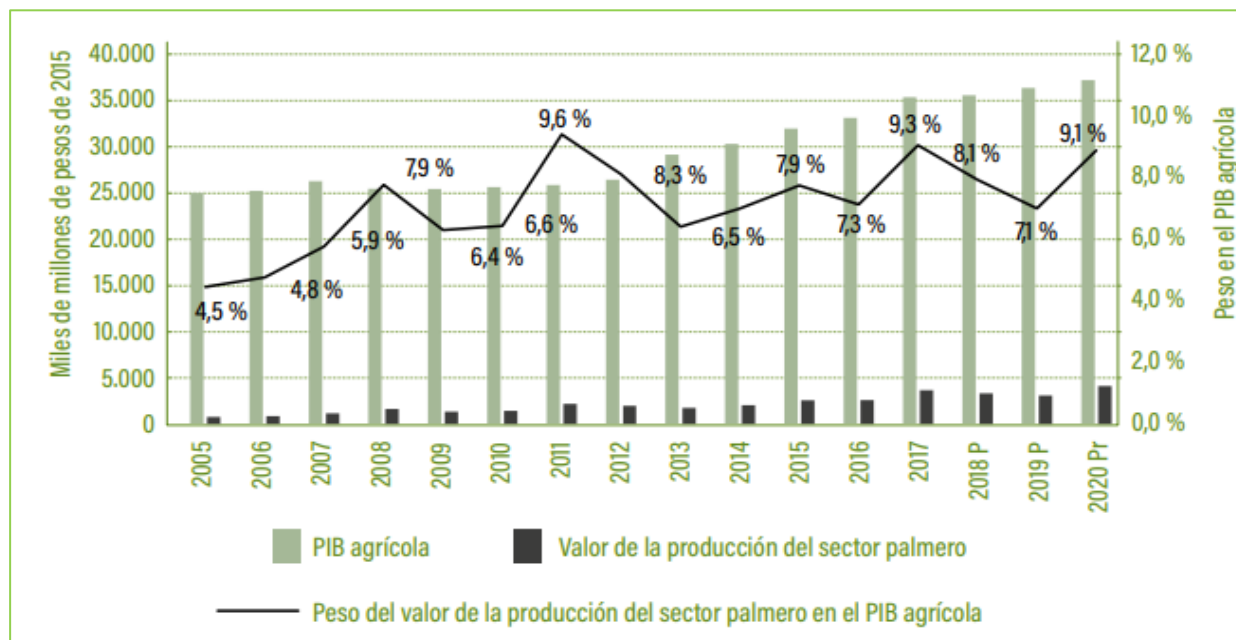
ANEXO T. INTEGRACIÓN PORTAFOLIOS, PROGRAMAS Y
PROYECTOS MARCO OPM



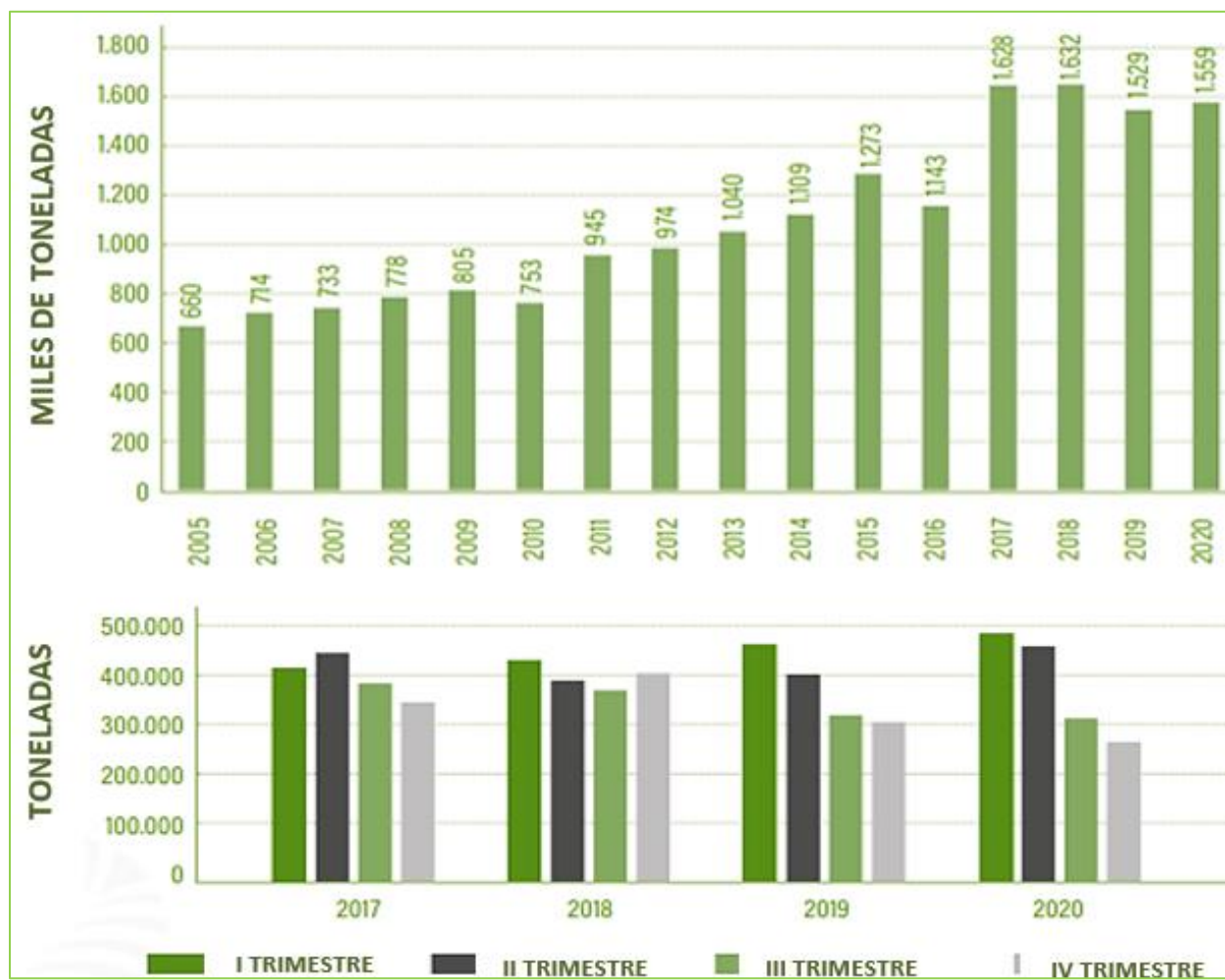
ANEXO U. CARACTERÍSTICAS DE PRINCIPALES PRODUCTOS
AGRÍCOLAS COLOMBIANOS

PRODUCTO	HECTÁREAS cosechadas (miles)	PRODUCIDO (millones ton)	RENDIMIENTO ton/ha	EXPORTACIÓN (millones ton)	Año
Café	844,74	0,756	1,28	0,21	2021
Frutales	735,8	5,9	29	1,9	2020
Flores	8,56	0,243	28,3	0,18	2019
Palma de aceite	559,58	1,75	3,1	0,51	2021
Banano	465	4,4	10	2,4	2021
Cacao	9,6	0,069	2	0,011	2021
Caña de azúcar	241,2	2,2	12	0,7	2020
Aguacate Hass	26,42	0,155	9	0,099	2021
Hortalizas	127,6	2,395	18,76	0,723	2020

ANEXO V. % DE VALOR DE LA PRODUCCIÓN DEL SECTOR
PALMERO EN EL PIB AGRÍCOLA



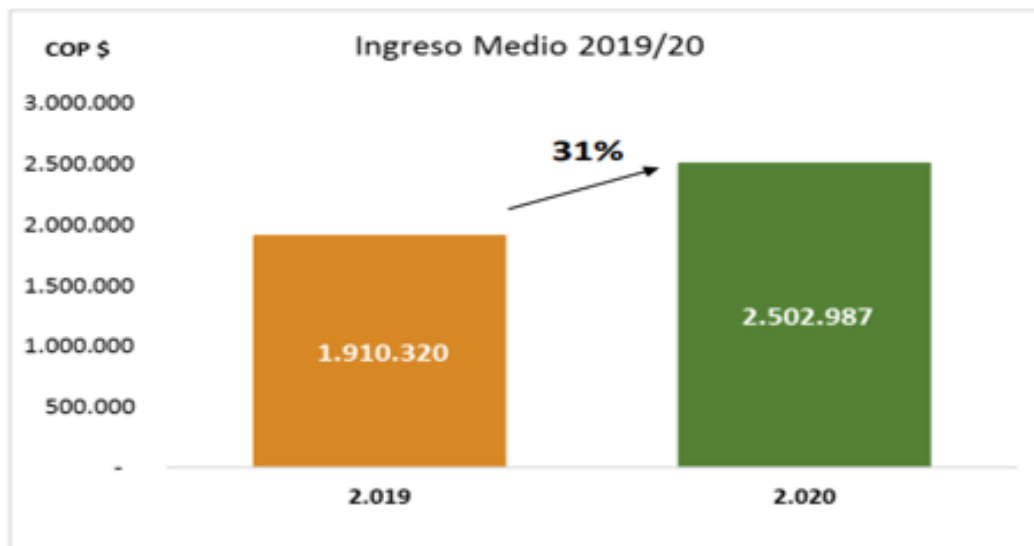
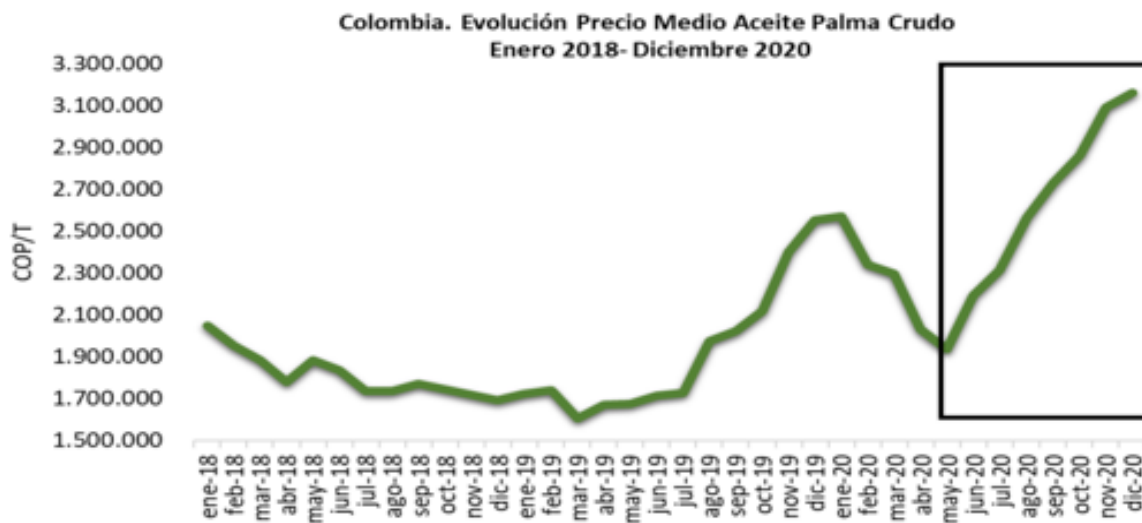
ANEXO W. DINÁMICA DE LA PRODUCCIÓN DE ACEITE DE PALMA



ANEXO X. EMPRESAS QUE CONFORMAN LAS ZONAS DE
PRODUCCIÓN DE ACEITE EN EL PAÍS.

ZONA	#	EMPRESAS
Oriental	31	Aceites Cimarrones S.A.S - del Vichada S.A - Manuelita S.A.
		Aceites Morichal S.A.S - Agropecuaria la Rivera Gaitan S.A.S.
		Agropecuaria Santamaría S.A - Alianza del Humea S.A.S
		Alianza Oriental S.A. - Entrepalmas S.A.S - Guaicaramo S.A.S
		Compañía Palmicultora del Llano S.A Palmallano S.A
		Extractora Cimarrón S.A.S - del Sur de Casanare, Surpia S.A.S
		Extractora El Estero S.A.S - San Sebastiano S.A.S.
		Hacienda La Cabaña S.A - Industria Aceitera del Casanare S.A
		Inversiones La Mejorana S.A.S - Inversora La Paz S.A.S
		Negocios del Llano S.A.S Zomac - Oleaginosas Santana S.A.S
		Oleo Inversiones S.A.S Zomac - Sapuga S.A
		Palmar de Altamira S.A.S - el Quitebe S.A.S. - del Llano S.A.S.
		Palmeras Santana S.A.S - Poligrow Colombia S.A.S - Riopaila Castilla S.A
		Plantaciones Unipalma de los Llanos S.A., Unipalma S.A
		Servicios de Maquila Agrícola de los Llanos S.A.S
Suroccidental	5	Extractora Santafe S.A.S - Olio S.A.S - Palmas de Tumaco S.A.S
		Palmeiras Colombia S.A - Salamanca Oleaginosas S.A
Norte	13	Aceites S.A - C.I Tequendama S.A.S
		Bioplanta Palmera para el Desarrollo S.A
		Extractora el Roble S.A.S - Maria la Baja S.A - Sicarare S.A.S
		Grasas y Derivados Gradesa S.A - Palmeras de la Costa S.A
		Oleoflores S.A.S - Palmaceite S.A - Palmagro S.A
		Palmas Oleaginosas de Casacará Ltda. - del Magdalena Padelma Ltda.
Central	19	Aceites del Magdalena Medio S.A.S - Promotora Palmera S.A.S
		Aceites y grasas del Catatumbo S.A.S
		Agroindustrial del Sur del Cesar Ltda y Cia S.C.A. Agroince
		Cooperativa Palmas Risaralda Coopar Ltda.
		Extractora Central S.A. - Grupalma S.A.S. - La Gloria S.A.S.
		Extractora Loma Fresca Sur de Bolívar S.A.S
		Extractora Monterrey S.A. - San Fernando S.A. - Vizcaya S.A.S.
		Oleaginosas del Norte de Santander Oleonorte S.A.S.
		Palma y Trabajo S.A.S - Palmas del Cesar S.A.
		Palmas Oleaginosas Bucarelia S.A.S. - Palmeras de Puerto Wilches S.A.
		Palmicultores del Norte S.A.S. - Procesadora de Aceite Oro Rojo Ltda.

DESEMPEÑO POR ZONA 2020



ANEXO Y. DATOS DE VARIACIÓN DE PRODUCCIÓN DE FRUTO
NACIONAL 2019 a 2020.

ZONA	PRODUCCIÓN FRUTO 2020	VARIACIÓN RESPECTO AL 2019	Gráfico de variación neta en producción de fruto 2019-2020 (%)
Oriental	3.106.366	9,90%	
Suroccidental	2.338.223	7,70%	
Norte	1.616.251	-7,50%	
Central	2.226.296	0,70%	
ZONA	PRODUCCIÓN ACEITE 2020	VARIACIÓN RESPECTO AL 2019	Gráfico de variación neta en producción de aceite 2019-2020 (%)
Oriental	704.381	10,20%	
Suroccidental	54.780	11,80%	
Norte	473.410	-0,40%	
Central	326.440	-10,70%	

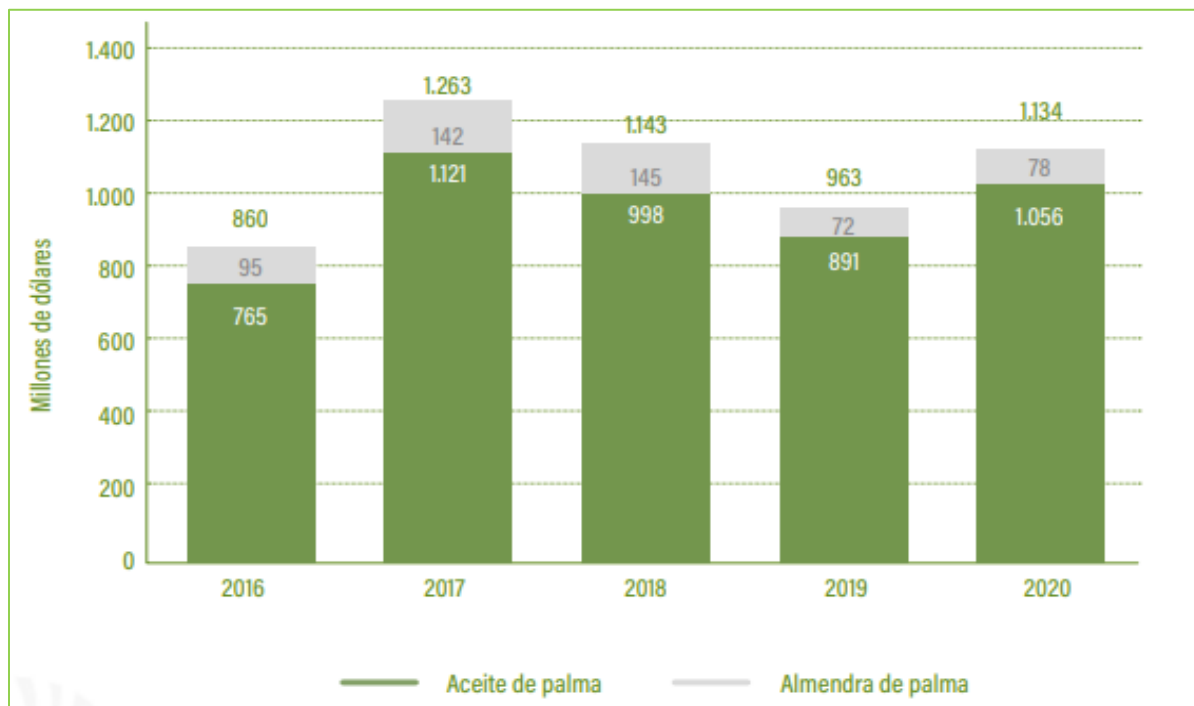
ANEXO Z. OFERTA Y DEMANDA DE ACEITES Y GRASAS 2016-2020
COLOMBIA (MILES DE TONELADAS)

CONCEPTO	2016	2017	2018	2019	2020	Var%
I. Producción nacional	1.300,8	1.810	1.814,3	1.711,9	1.734,4	1,3
Aceite de palma crudo	1.146,2	1.627,5	1.630,4	1.528,7	1.559,4	2
Aceite de palmiste crudo	93,7	126,7	128,5	120,3	114,8	-4,6
Aceite en frijol soya	13,4	10,6	11,2	19,1	20,2	6,1
Aceite en semilla de algodón	3,7	2,1	2,5	2,4	1,3	-44,4
Otros aceites vegetales	1,9	2,6	n.a	n.a	n.a	-
Sebo de bovino	41,9	40,5	41,8	41,4	38,7	-6,5
II. Importaciones	810	778,2	898,4	802,2	815,6	1,7
Aceite de soya crudo	343,9	269,8	286,8	316	342,2	8,3
Mezclas de aceites vegetales	22,9	35,6	6,2	64	14,9	132,3
Aceite en frijol soya	95,5	96,9	117,1	111,9	88,5	-20,9
Aceite de girasol crudo	22,5	22,4	28,1	24,5	31,7	29,4
Aceite de palma y fracciones	227,4	196	310,9	226	215,4	-4,7
Otros aceites vegetales crudos	42	33,6	44,1	44,3	42,6	-3,7
Aceites vegetales refinados y margarinas	37,2	98,3	77,5	50,5	57,5	13,9
Sebos y grasas animales	4,5	5,3	9,9	6,5	5,3	-18,4
Grasas en jabones	10,7	17	14,6	12,7	13,3	4,5
Aceite de pescado	3,3	3,5	3,3	3,4	4,1	21
III. Exportaciones	496,7	887,6	1.011,5	975,8	985,5	1
Aceite de palma crudo en procesados y fracciones	414,4	761,6	857,1	771,9	750,8	-2,7
Aceite de palmiste crudo y en procesados	67,9	98	107,9	106,7	85,2	-20,2
Otros aceites y grasas vegetales-animales	14,5	28,1	46,5	97,2	149,4	53,8
IV. Oferta disponible (I+II+III)	1.614	1.700,6	1.701,2	1.538,3	1.564,5	1,7
Población (en millones)	48,7	49,3	48,3	49,4	50,4	2
Oferta per cápita de aceites y grasas en Kg	33,1	34,5	35,3	31,1	31,1	-0,3

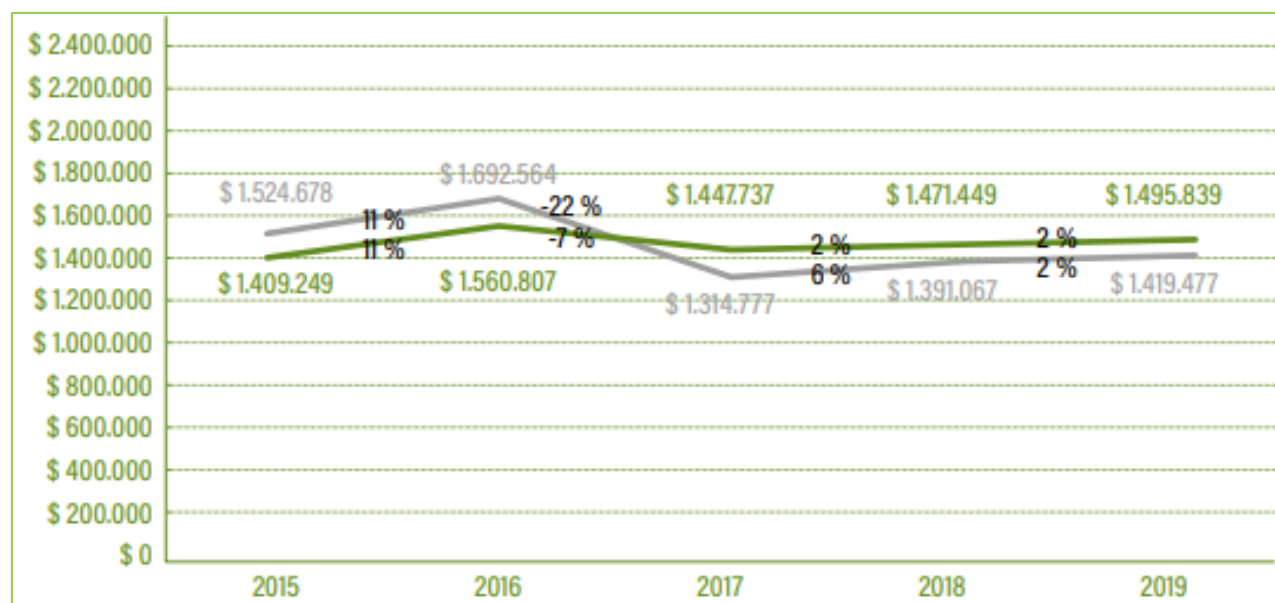
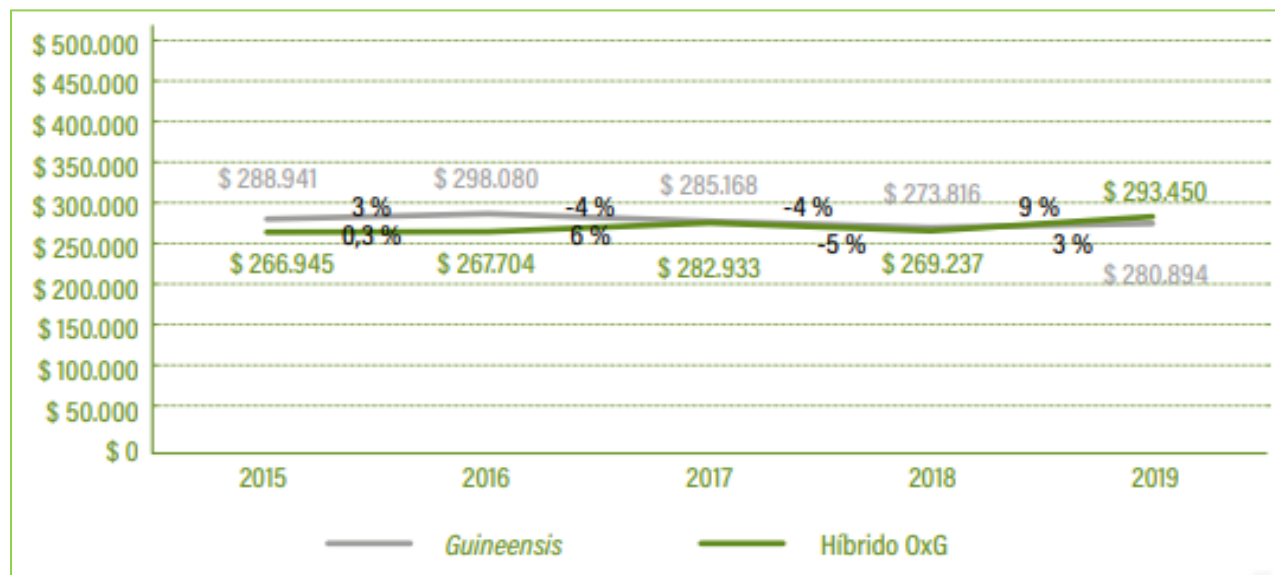
ANEXO AA. VENTAS LOCALES DE ACEITE DE PALMA CRUDO 2019-
2020 EN MILES DE TONELADAS

SEGMENTO	2019	2020	Var %
Industria de aceites y grasas comestibles	345,3	394,9	14,4
Industria de alimentos concentrados	44,5	55,6	24,9
Industriales jaboneros	7,1	3,7	-48,3
Otros industriales	8,7	4,7	-46
Subtotal	405,6	458,9	13,1
Biodiésel	420,6	389,3	-7,4
Total general	826,2	848,2	2,7

ANEXO BB. VALOR DEL ACEITE Y ALMENDRA DE PALMA 2016-2020.



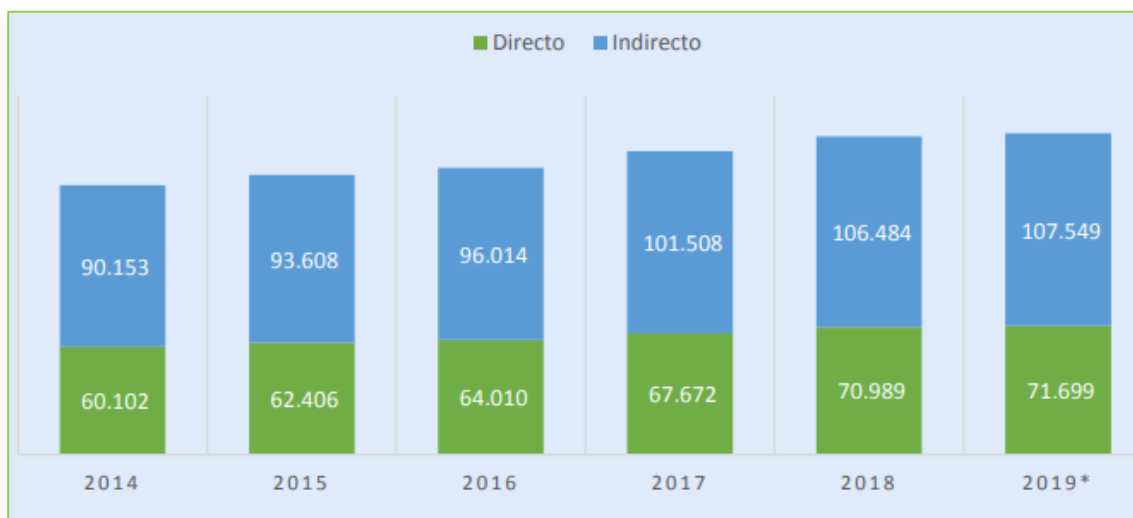
ANEXO CC. COSTO DE PRODUCCIÓN DE UNA TONELADA DE
RACIMO DE FRUTO FRESCO (RFF) Y COSTO DE PRODUCCION DE
UNA TONELADA DE ACEITE DE PALMA



ANEXO DD. IMPORTACIONES DE ACEITES Y GRASAS EN COLOMBIA
2016-2020, EN TONELADAS

PRODUCTO	2016	2017	2018	2019	2020
I. Aceites y grasas vegetales	79.136	752.447	870.595	779.666	79.890
a. Productos de la palma de aceite	239.127	208.659	329.983	239.438	223.710
Aceite de palma crudo	185.021	176.247	250.940	150.899	151.647
Fracciones de aceite de palma	42.388	19.717	59.981	75.069	63.716
Aceite de palmiste en almendra	213	132	203	235	240
PRODUCTO	2016	2017	2018	2019	2020
Aceite de palmiste crudo	8.472	9.262	15.107	11.140	6.812
Fracciones de aceite de palmiste	3.034	3.301	3.752	2.095	1.295
b. Otros aceites y grasas vegetales	552.233	543.788	540.612	540.228	569.179
II. Aceites y grasas animales	18.605	25.786	27.808	22.577	22.666
Total	809.964	778.233	898.403	802.243	815.556
Variación	22,2	-3,9	15,4	-10,7	1,7

ANEXO EE. HISTÓRICO DE GENERACIÓN DE EMPLEO EN EL
SECTOR PALMICULTOR COLOMBIANO



ANEXO FF. ENCUESTA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO Y
RESULTADOS

VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A EMPRESAS EXTRACTORAS DE ACEITE DE PALMA EN COLOMBIA

La encuesta tardará aproximadamente 6 minutos en completarse.

ESTE CUESTIONARIO SE REALIZA DENTRO DEL CONTEXTO DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS.

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO: "DESARROLLO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS EXTRACTORAS DE ACEITE DE PALMA EN COLOMBIA"

LOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN ESTE CUESTIONARIO SON:

1. Cumplir con el objetivo específico de: caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

2. La metodología tiene un enfoque mixto (cualitativo cuantitativo) de caso de estudio, que requiere caracterizar apropiadamente la planeación de la estrategia en la muestra de empresas extractoras de aceite de palma, para poder establecer el punto de partida del diseño de la guía metodológica.

*2. Contextualizar las particularidades del sector, con la finalidad de brindar un punto de partida sólido para orientar y mejorar la formulación y planeación de la estrategia de las empresas extractoras de aceite de palma en Colombia, su competitividad y la ejecución de sus ejercicios estratégicos a través de una **guía metodológica**; realizando la caracterización de dichos ejercicios.*

3. Por favor como experto, tenga en cuenta que algunos conceptos fueron ajustados para el auditorio (con juicio de expertos tanto en la maestría como del sector previamente) y su comprensión de las preguntas, pues el uso de palabras técnicas, puede causar confusión. Es por esto que se parafrasearon conceptos con la finalidad de que el encuestado pueda entender y responder a las preguntas.

4. El cuestionario se divide en 2 secciones: la sección 1 de preguntas de contexto, para conocer generalidades de la empresa, agremiaciones a las que pertenece, tamaño de la empresa y sección 2 de preguntas de formulación de la estrategia y planeación de la estrategia.

1

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE CONTEXTO 1: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

1. Por favor indique el nivel de su cargo dentro de la organización:

a) Accionista	
b) Directivo	
c) Gerente general	
d) Gerente de planta	
e) Otro: _____	

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2

PREGUNTA DE CONTEXTO 2: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

2. ¿Su empresa forma parte de la agrupación de FEDEPALMA?

- a. SI
- b. NO

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3

PREGUNTA DE CONTEXTO 3: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

3. ¿Está usted al tanto de las estrategias y objetivos que plantea la agrupación para el sector?

- a. SI, y también me interesa y la analizo con la alta dirección y gerencia
- b. SI, pero no hago más con la información, no sé para qué me sirve
- c. NO, no me interesa
- d. NO, no se me ha compartido o no me he informado al respecto, pero si me interesa.

Si su respuesta seleccionada fue la "a", por favor indique qué otras acciones realiza con esa información en su organización (para qué la tiene en cuenta):

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4

PREGUNTA DE CONTEXTO 4-5: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

4. ¿Tiene ideas de cómo podría mejorar la competitividad del sector en el país?

- a. SI
- b. NO

5. ¿Si su respuesta anterior fue SI, puede a continuación mencionar algunas de esas ideas?

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 1-a: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

1. Por favor describa los tiempos (meses, años) que en su empresa corresponden para:

Corto plazo: _____
 Mediano Plazo: _____
 Largo Plazo: _____

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 1-b: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

De acuerdo con los rangos establecidos en la **Tabla no 2** de cantidad de empleados y/o activos, por favor marque con "x" en la **Tabla 3**, el tamaño al que corresponde su organización.

Tabla 2

Tipo empresa	Personal	Activos totales
Microempresa	<10 trabajadores	Menores 500 smmlv No se suma la vivienda familiar.
Pequeña empresa	Entre 11-50 trabajadores	Mayores 500 smmlv y menores a 5.000 smmlv.
Mediana empresa	Entre 51-200 trabajadores	Entre 5.001 y 30.000 smmlv.
Grande empresa	Mayor a 200 trabajadores	Mayor a 30.001 smmlv.

smmlv: salarios mínimos mensuales legales vigentes

1. Tabla 3, marque con una x el tamaño de su organización:

Tamaño	
Microempresa	<input type="checkbox"/>
Pequeña empresa	<input type="checkbox"/>
Mediana empresa	<input type="checkbox"/>
Grande empresa	<input type="checkbox"/>

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2a: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

2. Respecto a los ejercicios de formulación de la estrategia, planeación de la estrategia, iniciativas, portafolio, programas y proyectos.

a. En la tabla que se presenta a continuación, por favor marque en la casilla correspondiente "SI" o "NO", e indique la frecuencia que se aplica en su organización marcando una "x".

SU ORGANIZACIÓN POSEE:		SI	NO				
¿Una misión definida y divulgada a todas las áreas de esta?							
¿Una visión definida y divulgada a todas las áreas de esta?							
¿Valores corporativos definidos y divulgados a todas las áreas de esta?							
¿Contempla y posee Responsabilidad Social Empresarial RSE?							
SU ORGANIZACIÓN REALIZA Y/O ACTUALIZA EJERCICIOS DE:	SI	NO	PERIODICIDAD				
			Trimestral	Semestral	Anual	Cada 2 años	Cada 5 años
Formulación de la estrategia							
Planeación de la estrategia							

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2b: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen. Tenga en cuenta que para efectos de tamaño que permite forms, los espacios de respuesta se han reducido; pero en la encuesta se proporcionará del suficiente para las respuestas.

b. De acuerdo con los ejercicios que ha indicado anteriormente realiza, responda sobre la formalidad de estos:

DESCRIPCIÓN	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA
¿Se documenta formalmente el ejercicio realizado?	SI: ___ NO: ___	SI: ___ NO: ___
¿Se hace seguimiento a lo que se ha definido en esos ejercicios? Si su respuesta es positiva, por favor escriba el cómo lo hace.	SI: ___ NO: ___ CÓMO: _____	SI: ___ NO: ___ CÓMO: _____
¿Se generan indicadores de desempeño? Si su respuesta es positiva, por favor mencione algunos en "cuáles".	SI: ___ NO: ___ CUÁLES: _____	SI: ___ NO: ___ CUÁLES: _____
¿Quiénes participan activamente en la definición de estos ejercicios? (mencione áreas que consulta, o cargos que son indispensables para la generación de estos).		
¿A qué áreas se comparten los resultados de estos ejercicios?		
¿Cómo comparte los resultados a las áreas mencionadas? (comunicados oficiales, en reuniones, por correo...)		

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2c: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

c. Por favor indique si realizan ejercicios de gestionar iniciativas, gestionar el portafolio, gestionar programas, gestionar proyectos y, en caso de ser positiva su respuesta, haga una breve descripción de cómo y quién lo hace.

SOBRE LOS EJERCICIOS	SI	NO	DESCRIPCIÓN
GESTIONAR INICIATIVAS:			
¿Tienen un mecanismo formal para identificar iniciativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
GESTIONAR EL PORTAFOLIO:			
¿Una vez identificadas las iniciativas, hace un ejercicio de selección de éstas, donde tiene en cuenta el mayor aporte a objetivos estratégicos de la organización y les hace seguimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
GESTIONAR PROGRAMAS:			
¿Obtiene todos los componentes (incluyendo operaciones) para generar unos beneficios específicos a la organización, y que de forma individual (es decir por separado) no lo harían?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
¿Hacen la operación de los entregables de cada componente y monitoreo de los beneficios de este?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
GESTIONAR PROYECTOS:			
¿Obtienen proyectos como componentes individuales en el ejercicio de gestión de portafolio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
¿Hacen seguimiento y monitoreo de dichos productos/entregables?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 3a: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

3. Por favor en los siguientes puntos a y b, indique los insumos que ha requerido para realizar los ejercicios planteados (tenga en cuenta marcar, los que usted ha indicado que realiza en el punto 2 únicamente):

a. Respecto a documentos y/o guías, escriba los que ha implementado o utilizado en el campo que corresponde a continuación (se proponen algunos ejemplos):

EJERCICIOS	GUÍAS (Ejemplos: direccionamiento estratégico de Fedepalma 2019-2023 o realiza su propia formulación y planeación estratégica)	
	DOCUMENTOS (Ejemplos: estados financieros y/o informes de gestión; escenarios de tendencias internas, del sector y de la competencia; políticas internas de la compañía; políticas del sector y gubernamentales; análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, medioambientales y jurídicos.)	
Formulación de la estrategia	_____	_____
Planeación de la estrategia	_____	_____
Generación de Iniciativas	_____	_____

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 3b: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

b. Para portafolio, programas y proyectos, indicar ¿Qué estándares internacionales ha utilizado y en qué versión, según la información consignada en la siguiente tabla?

ISO	PMI	AXELOS	IPMA
ISO 21500, norma para la gestión de proyectos ISO 10006, norma para sistemas de gestión de calidad en el ámbito de proyectos	Guía PMBoK 7ª edición, norma para la gestión de proyectos. Guía para la Gestión de Programas 4ª edición. Guía para la Gestión de Portafolio 4ª edición.	PRINCE2, ayuda a realizar con éxito proyectos de cualquier tamaño o complejidad. MSP® (Managing Successful Programmes). Incluye las mejores prácticas para programas su alineación con la estrategia. MoP, principios, prácticas y procedimientos para la gestión exitosa de portafolio.	ICB4 (Individual Competence Baseline®), norma para las competencias de los gerentes de proyectos, programas y portafolios. PEB (Project Excellence Baseline®), norma para la excelencia en proyectos.

EJERCICIOS	GUÍAS ESTÁNDARES NACIONALES, ESTÁNDARES INTERNACIONALES
Gestión de portafolio	
Gestión de programas	
Gestión de proyectos	

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 3c: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

SOBRE ASPECTOS, CRITERIOS, INDICADORES

Escriba los que ha tenido en cuenta para la formulación de la estrategia y la planeación de la estrategia. Algunos ejemplos se muestran en la imagen a continuación.

ASPECTOS, CRITERIOS O INDICADORES (EJEMPLOS)

OPERATIVOS: productividad (fruto ton/hectárea ; aceite ton/año), producción limpia, deforestación, tasa de reciclaje, vertimientos, emisiones de carbono, eficiencia de proceso, actualización tecnológica.

COMERCIALES: precio del dólar, precio del aceite nacional, competencia, compradores, proveedores, clientes.

FINANCIEROS: rentabilidad, liquidez, calidad de activos, impuestos, TIR, VPN, EBITDA, ROI.

ADMINISTRATIVOS: gastos administrativos, procesos administrativos, rotación de personal, clima organizacional.

Escriba los aspectos, criterios o indicadores que ha tenido en cuenta para la formulación de la estrategia: *

Escriba su respuesta

Escriba los aspectos, criterios o indicadores que ha tenido en cuenta para la planeación de la estrategia: *

Escriba su respuesta

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 4a: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

4. De acuerdo con los procesos que ha indicado, marque con una "x" herramientas que le han servido para generarlos. En "otros" escriba las que no aparecen, pero ha utilizado:

HERRAMIENTAS PARA FORMULACIÓN Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA					
HERRAMIENTAS	SI	NO	HERRAMIENTAS	SI	NO
PESTEL: análisis de factores externos en una organización: político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.	¿La utilizan?		ANÁLISIS DOFA: Análisis externo de oportunidades & amenazas en entorno – interno de debilidades y fortalezas.	¿La utilizan?	
	¿Les sirve?			¿Les sirve?	
ANÁLISIS DE PROSPECTIVA: visualizar los escenarios futuros, con el fin de planificar acciones necesarias que eviten o aceleren su ocurrencia.	¿La utilizan?		MATRIZ EFI + EFE: Evaluación y selección de los factores internos y externos más importantes de su organización.	¿La utilizan?	
	¿Les sirve?			¿Les sirve?	
ANÁLISIS DE BRECHAS: Análisis de análisis actual de la organización vs estado futuro deseado y las acciones que deben realizarse para lograr ese estado futuro.	¿La utilizan?		MATRIZ de perfil competitivo, identifica los principales competidores, fortalezas y debilidades de su organización en comparación con una firma muestra.	¿La utilizan?	
	¿Les sirve?			¿Les sirve?	

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 4b: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

4. De acuerdo con los procesos que ha indicado, marque con una "x" herramientas que le han servido para generarlos. En "otros" escriba las que no aparecen, pero ha utilizado:

HERRAMIENTAS PARA FORMULACIÓN Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA					
HERRAMIENTAS	SI	NO	HERRAMIENTAS	SI	NO
MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP BCG: Representa gráficamente la participación y evolución de un negocio en el mercado tomando su crecimiento industrial y la posición competitiva relativa de la empresa.	¿La utilizan?		Otras herramientas: _____		
	¿Les sirve?				
OAS (Objetivo, Ventaja y Alcance): Definición de la estrategia incluyendo Objetivo + Ventaja + Alcance, partiendo de un análisis previo realizado de la organización y su entorno.	¿La utilizan?				
	¿Les sirve?				

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 4c: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

PORTAFOLIOS			PROGRAMAS			PROYECTOS			
HERRAMIENTA	PREGUNTA	SI NO	HERRAMIENTA	PREGUNTA	SI NO	HERRAMIENTA	PREGUNTA	SI NO	
TOMA DE DECISIONES MULTICRITERIO (puede ser en un Excel, o herramienta más elaborada)	¿La conocen?		ROADMAP: cronograma que marca hitos, mide y realiza el control de beneficios.	¿La conocen?		PROJECT PLACE: Repositorio que guarda información de proyectos anteriores.	¿La conocen?		
	¿La utilizan?			¿La utilizan?			¿La utilizan?		
	¿Les sirve?			¿Les sirve?			¿Les sirve?		
SOFTWARE DE OPTIMIZACIÓN DE PORTAFOLIO	¿La conocen?		WRIKE, VersionOne, KANBANIZE, FREEDCAMP son ejemplos de herramientas que se utilizan para marcar los hitos y controlar los beneficios en los programas.	¿La conocen?		PROJECT MANAGER, ASANA, SAP, MICROSOFT PROJECT, son ejemplos de herramientas que se utilizan para planificar, hacer control y monitoreo de proyectos.	¿La conocen?		
	¿La utilizan?			¿La utilizan?			¿La utilizan?		
	¿Les sirve?			¿Les sirve?			¿Les sirve?		
DESARROLLOS PROPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	¿La conocen?		Otra herramienta: _____	¿La conocen?		Otra herramienta: _____	¿La conocen?		
	¿La utilizan?			¿La utilizan?			¿La utilizan?		
	¿Les sirve?			¿Les sirve?			¿Les sirve?		
Otra herramienta: _____									

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 5: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

5. De acuerdo con los procesos que ha indicado, marque con una "x" si ha obtenido resultados. En "otros" escriba los que no aparecen, pero le han resultado:

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA		RESULTADOS	
		SI	NO
ESTRATEGIA	¿Obtiene el norte claramente definido para su organización, en un tiempo determinado?		
EJES Y/O OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	¿Obtiene unos ejes que le van a ayudar a obtener el norte que definió? ¿Define unos objetivos a corto plazo para su organización, con la finalidad de obtener el norte?		
Otros: _____			
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		RESULTADOS	
		SI	NO
GESTIÓN DE INICIATIVAS	¿Obtiene propuesta de ideas o acciones específicas para el logro de los objetivos que definió?		
GESTIÓN DE PORTAFOLIO	¿Obtiene un conjunto de programas y proyectos, que hacen el mayor aporte a los objetivos estratégicos?		
GESTIÓN DE PROGRAMAS	¿Obtiene un conjunto de proyectos que aporta beneficios a la organización, pero que de forma individual (es decir, por separado), no harían ese aporte? ¿Obtiene los beneficios estimados en dichos programas?		
GESTIÓN DE PROYECTOS	¿Obtienen productos/capacidades/servicios en el ejercicio de gestión de proyectos y realiza la operación y monitoreo de estos?		
Otros: _____			

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17

Objetivo específico: Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica.

PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 6: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

6. Si no realiza los ejercicios de formulación de la estrategia y planeación de la estrategia de la forma que se ha descrito, responda las siguientes preguntas respecto al ejercicio que si realiza actualmente su organización:

SU ORGANIZACIÓN:	SI	NO
¿Plantea objetivos a corto, mediano y largo plazo?		
¿Evalúa el cumplimiento de los objetivos que plantea?		
Por favor describa los criterios que tiene en cuenta para plantear estos objetivos. (financieros, comerciales, operativos y administrativos)		
Si no plantea objetivos, ¿Su organización posee criterios vegetativos? (por ejemplo, crecer todos los años un % específico en productividad, o incrementar todos los años % determinado de utilidad)		
Por favor describa los criterios vegetativos que tiene en cuenta		

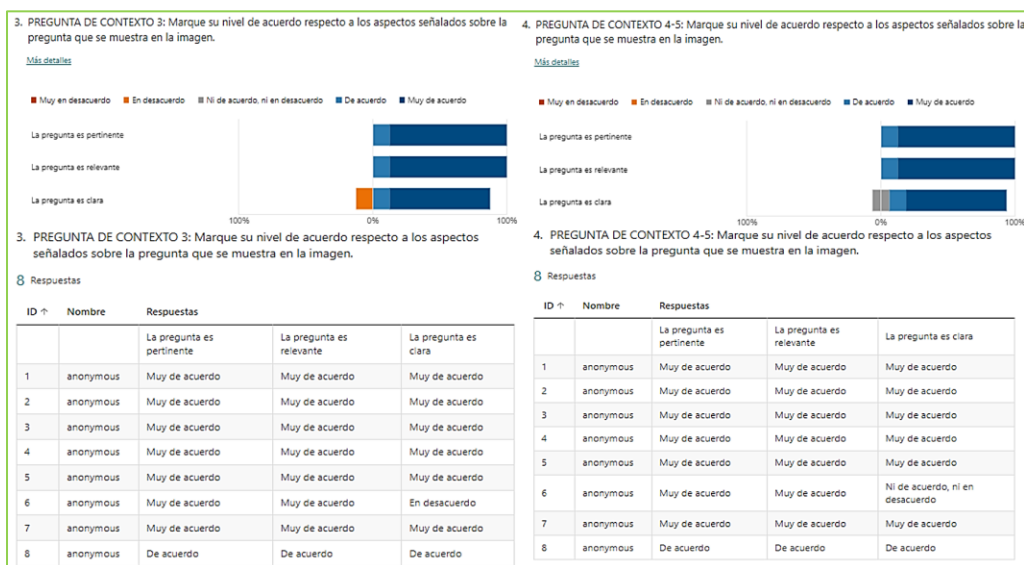
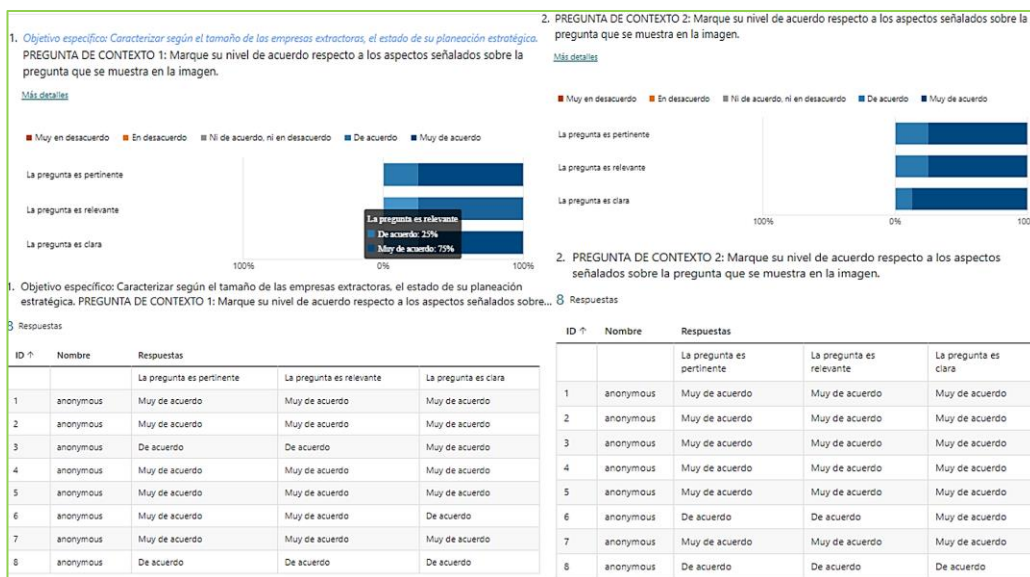
Sabiendo que este cuestionario fue realizado para conocer en qué medida las organizaciones formulan y planean su estrategia, definen sus proyectos, sus programas y portafolios, son bienvenidos los comentarios que aporten a esta caracterización en el siguiente apartado:

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
La pregunta es pertinente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es relevante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La pregunta es clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

RESULTADOS OBTENIDOS

link de resumen:

https://forms.office.com/Pages/AnalysisPage.aspx?AnalyzerToken=GrkNDH1vPFecxCx4TSBXvJx2CZvnOyq2&id=hAVkUEAqFkKoS5s-4PP2z-fUpuYMw0tFnuBK65vI5_FUMUtZM0NUSzk3VVIDMVNLRzUyRVBaMzU5Wi4u



5. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 1-a: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

[Más detalles](#)

5. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y...

8 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
		La pregunta es pertinente La pregunta es relevante La pregunta es clara
1	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
2	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
3	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
4	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
5	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
6	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
7	anonymous	De acuerdo De acuerdo Muy de acuerdo
8	anonymous	De acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo En desacuerdo

6. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA 1-b: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

[Más detalles](#)

6. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y...

8 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
		La pregunta es pertinente La pregunta es relevante La pregunta es clara
1	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
2	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
3	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo En desacuerdo
4	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
5	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
6	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
7	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
8	anonymous	De acuerdo De acuerdo De acuerdo

7. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2a: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

[Más detalles](#)

7. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y...

8 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
		La pregunta es pertinente La pregunta es relevante La pregunta es clara
1	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
2	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
3	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo
4	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
5	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
6	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo En desacuerdo
7	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
8	anonymous	De acuerdo De acuerdo En desacuerdo

8. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2b: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen. Tenga en cuenta que para efectos de tamaño que permite forms, los espacios de respuesta se han reducido; pero en la encuesta se proporcionará el suficiente para las respuestas.

[Más detalles](#)

8. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y...

8 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
		La pregunta es pertinente La pregunta es relevante La pregunta es clara
1	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo En desacuerdo
2	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
3	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo
4	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
5	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
6	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo De acuerdo
7	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
8	anonymous	De acuerdo De acuerdo En desacuerdo

9. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 2c: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

[Más detalles](#)

9. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y...

8 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
		La pregunta es pertinente La pregunta es relevante La pregunta es clara
1	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
2	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
3	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo En desacuerdo
4	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
5	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
6	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
7	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
8	anonymous	De acuerdo De acuerdo En desacuerdo

10. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 3a: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

[Más detalles](#)

10. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y...

8 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
		La pregunta es pertinente La pregunta es relevante La pregunta es clara
1	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
2	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
3	anonymous	De acuerdo De acuerdo Muy de acuerdo
4	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
5	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
6	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy en desacuerdo
7	anonymous	Muy de acuerdo Muy de acuerdo Muy de acuerdo
8	anonymous	De acuerdo De acuerdo De acuerdo

17. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. PREGUNTA DE FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA Y PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA 6: Marque su nivel de acuerdo respecto a los aspectos señalados sobre la pregunta que se muestra en la imagen.

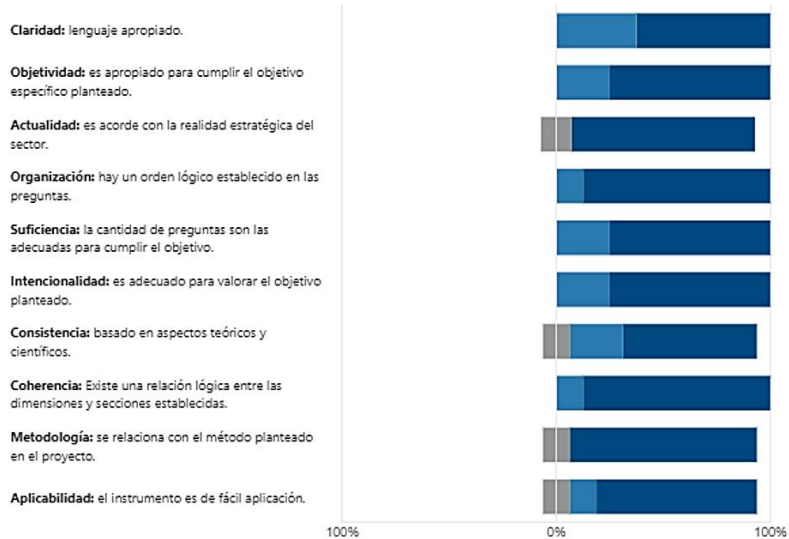
[Más detalles](#)

ID ↑	Nombre	Respuestas
		La pregunta es pertinente
		La pregunta es relevante
		La pregunta es clara
1	anonymous	Muy de acuerdo
2	anonymous	Muy de acuerdo
3	anonymous	Muy de acuerdo
4	anonymous	Muy de acuerdo
5	anonymous	Muy de acuerdo
6	anonymous	Muy de acuerdo
7	anonymous	Muy de acuerdo
8	anonymous	De acuerdo

18. **Objetivo específico:** Caracterizar según el tamaño de las empresas extractoras, el estado de su planeación estratégica. ASPECTOS DE VALIDACIÓN: Sobre el cuestionario en general, responda por favor la medida en la que se cumplen o no los criterios definidos para cada indicador.

[Más detalles](#)

■ Muy en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ■ De acuerdo ■ Muy de acuerdo



19. Sobre la aplicabilidad de la encuesta, por favor responda:

[Más detalles](#)

- A. La encuesta es aplicable 3
- B. La encuesta es aplicable desp... 5
- C. La encuesta no es aplicable 0



20. Sobre la aplicabilidad, si su respuesta fue "B" o "C" por favor precise las correcciones - recomendaciones que sugiere para hacer aplicable la encuesta.

[Más detalles](#)

6

Respuestas

Respuestas más recientes
"las adjuntaré en correo"


"Ver correo"

20. Sobre la aplicabilidad, si su respuesta fue "B" o "C" por favor precise las correcciones - recomendaciones que sugiere para hacer aplicable la encuesta.

6 Respuestas

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Hay errores en la redacción, hay aspectos no muy consistente como la pregunta 9b, pues los estándares corresponden a proyecto y abajo vuelven a preguntar
2	anonymous	Cuando se habla de iniciativas, portafolios, programas y proyectos, puede haber confusión, pues estos términos difieren dependiendo del contexto en el que se usen, por ejemplo en la legislación del sector palmero cuando se habla de programas, se asimila a lo que son los proyectos en la terminología PMI.
3	anonymous	La pregunta 12c no es clara, de resto está correcta.
4	anonymous	Se acepta aplicar la encuesta agregando la imagen del círculo de valor que es suficientemente clara para contextualizar al público. Con esto no quedan ambigüedades sobre los conceptos de programas y proyectos.
5	anonymous	Ver correo
6	anonymous	las adjuntaré en correo

M MARIA CRISTINA ZAPATA ORREGO
 To: MARIA DEL MAR ZAMBRANO CARDOZO
 Cc: ELIZABETH MONTENEGRO ROJAS; JUAN MANUEL DUQUE MURILLO

 Sugerencias.docx
 Saved to OneDrive

Buenas noches a todos, espero estén muy bien

Les comparto en documento adjunto algunas sugerencias que espero sean de valor. Me cuentan si necesitan otro apoyo.

Cordial saludo,

M MARIA DEL MAR ZAMBRANO CARDOZO
 To: MARIA CRISTINA ZAPATA ORREGO
 Cc: ELIZABETH MONTENEGRO ROJAS; JUAN MANUEL DUQUE MURILLO

Fri 8/26/2022 2:55 PM

Entre procedimientos, procesos y ejercicios; llegamos a la conclusión de que con la palabra ejercicios se daba cabida de mejor forma a los temas de la encuesta, teniendo en cuenta la facilidad de entendimiento, de acuerdo al público objetivo.

Efectivamente, cada uno de los directivos que responderá la encuesta, ya ha recibido un mensaje previo de mi parte, comunicando el objetivo de la encuesta y la invitación amable a participar de ella. Personalmente hago la reiteración de que estoy pendiente si surgen inquietudes y de igual forma los invito a que elijan si prefieren contestarla con mi presencia por medio de teams.

Respecto a las otras sugerencias, haremos las correcciones pertinentes que nos has sugerido, por lo tanto:

Estás de acuerdo con que se aplique la encuesta después de haber realizado las demás correcciones sugeridas?

Tu respuesta es muy importante, pues después de estas correcciones, empezamos a aplicar la encuesta.

Agradezco nuevamente tu atención, esperamos tu pronta respuesta. Que tengas un feliz fin de semana.

M MARIA CRISTINA ZAPATA ORREGO
 To: MARIA DEL MAR ZAMBRANO CARDOZO
 Cc: ELIZABETH MONTENEGRO ROJAS; JUAN MANUEL DUQUE MURILLO

Fri 8/26/2022 3:39 PM

Hola buenas tardes

Claro que sí estoy de acuerdo.
 Bendiciones

M LUIS JAVIER MOSQUERA QUIJANO
 To: MARIA DEL MAR ZAMBRANO CARDOZO
 Cc: ELIZABETH MONTENEGRO ROJAS; JUAN MANUEL DUQUE MURILLO

Wed 8/24/2022 9:39 AM

Hola María del Mar y equipo, buenos días,
 Adjunto mis observaciones:

- Para la pregunta 1, cambiar CARGO por ROL; pues el accionista no es un cargo; además, cuando dice DIRECTIVO se refieren a alguien de la Junta Directiva?
- En la pregunta 3 la expresión ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS tiene muchas interpretaciones posibles, lo dejo a su mejor juicio, pero algo como OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PLAN ESTRATÉGICO podría funcionar mejor?
- Pregunta 4, cuando hablan de competitividad del sector es una pregunta pertinente para Fedepalma, pero para una empresa particular lo que le importa es cómo hacer más competitiva la empresa del encuestado. Y, la pregunta es por competitividad ¿por éxito, cómo entendería mejor la pregunta? La competitividad es un atributo mas de largo plazo, el éxito es mas de corto plazo. Lo dejo a su criterio.
- Pregunta 5, lo que quieren pregunta es cuál es el horizonte de tiempo que cada empresa considera: corto, medio, largo
- Pregunta 7 tengo varios comentarios, en 2.- debería incluir el verbo siempre FORMULACION DE LA ESTRATEGIA, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, FORMULACION DE INICIATIVAS, GESTIÓN DE PORTAFOLIO, GESTION DE PROGRAMAS, GESTIÓN DE PROYECTOS Sin embargo, después de planeación estratégica, a partir de iniciativas, no vuelven a hacer referencia ni preguntas al respectivo entonces para qué las nombran? De otra parte, en la tabla debería haber cuatro columnas; existe si o no, se divulga a toda la organización si o no.
- Pregunta 8, si el formato que van a utilizar es este, piensen si el espacio habilitado es suficiente para diligenciar la respuesta e habilitan un espacio adicional. La palabra APROPIADO es infinitamente subjetiva, conviene quitarla.
- Pregunta 9, misma observación sobre poner verbos y espacio adicional para responder. En gestión de portafolio falta la expresión clave, SELECCIONAR INICIATIVAS Y HACERLE SEGUIMIENTO. En gestión de programas recuerden que esa definición de programa es anacrónica, la expresión correcta sugiero. INCLUYE TODOS LOS COMPONENTES (incluyendo operaciones) PARA GENERAR LOS BENEFICIOS ESPERADOS? En proyectos, cambien la expresión HACEN LA OPERACIÓN.... Por HACEN SEGUIMIENTO
- Pregunta 10, en 3.2.a falten el direccionamiento de los accionistas.
- Pregunta 11, incluyan los verbos, gestión de portafolio, ...; en PMI son las versiones 6 y 7, pues la 7 no reemplaza la 6, es contentiva; me parece conveniente incluir pautas nacionales como la del DNP, o internacionales como BID, ...
- Pregunta 12, falta de nuevo el direccionamiento de los accionistas
- Preguntas 13 y 14, hacen referencia a unas bien raras, y dejan por fuera el BSC de Kaplan & Norton, que es de las más usadas.
- Pregunta 17, olvidan algo que ya incluyeron, RSE y valores.



M MARIA DEL MAR ZAMBRANO CARDOZO
 To: LUIS JAVIER MOSQUERA QUIJANO
 Cc: ELIZABETH MONTENEGRO ROJAS; JUAN MANUEL DUQUE MURILLO

Estimado profesor Javier. Muchas gracias por tus observaciones; veo que calificas la encuesta como aplicable después de realizar los cambios, por lo que te propongo lo siguiente:

1. Hacer las correcciones pertinentes,
2. Enviarte la encuesta en el formato real de FORMS, puesto que esta plataforma tiene ciertas limitaciones, por ejemplo en el tema de los espacios de respuesta dentro de las imágenes lo tuve que reducir para temas de que se pudiera ver el contenido completo de esas preguntas; dado que en el forms tampoco quedan con esa organización (cuadros), te propongo que; veas la encuesta como tal (después de realizar los ajustes).

Finalmente, con los cambios realizados, estás de acuerdo con que se pueda aplicar la encuesta?



M LUIS JAVIER MOSQUERA QUIJANO
 Afirmativo, con los cambios es pertinente enviar la encuesta. Saludos Get Outlook for Android

Wed 8/24/2022 11:15 AM

Sugiero iniciar las opciones de respuesta desde muy de acuerdo hacia muy en desacuerdo.

- Numeral 5:
 Por favor especifique el número en meses o años que su empresa define como:
 Meses años

Corto plazo:
 Mediano plazo:
 Largo plazo

- Numeral 7
 En relación con los ejercicios de formulación de la estrategia, planeación de la estrategia, identificación de iniciativas, gestión de portafolio, programas y proyectos.

- a. En la tabla que se presenta a continuación, por favor marque en la casilla correspondiente "SI" o "NO" e indique la periodicidad con la que se aplica en su organización marcando con una "X"

El numeral b, no es claro

Podría ser algo como : De acuerdo con sus respuestas en la tabla del numeral a)....

Numeral c, Por favor indique si su organización realiza ejercicios para gestionar....

No sé si lo de "ejercicios" se podría cambiar por procedimientos o procesos?

Sugiero revisar las preguntas en este cuadro para gestionar programas y proyectos para hacerlas más claras. Recuerden preguntar una cosa a la vez, al parecer hay más de una en gestionar programas

- Numeral 11: Para gestión de portafolio, programas....

- Numeral 13, 14, 16 . A qué procesos se refiere? Indicados en dónde? No veomen dónde está lo de "otros"?

- Numeral 15: marque con una "X" la respuesta a cada pregunta relacionada con las herramientas para gestionar portafolios programas y proyectos. No sé si deban ir allí en la tabla los ejemplos de herramientas.

Se va a socializar antes la intención, objetivo y cómo diligenciar la encuesta con el grupo objetivo?

V de Aiken	PERTINENTE					RELEVANTE					CLARA				
	1	0.75	0.5	0.25	0	1	0.75	0.5	0.25	0	1	0.75	0.5	0.25	0
Pregunta 1	75%	25%				75%	25%				75%	25%			
pregunta 2	75%	25%				75%	25%				87.5%	12.5%			
Pregunta 3	87.5%	12.5%				87.5%	12.5%				75%	12.5%		12.5%	
Pregunta 4	87.5%	12.5%				87.5%	12.5%				75%	12.5%	12.5%		
Pregunta 5	75%	25%				75.0%	12.5%	12.5%			75%	12.5%		12.5%	
Pregunta 6	87.5%	12.5%				87.5%	12.5%				75%	12.5%		12.5%	
Pregunta 7	87.5%	12.5%				87.5%	12.5%				62.5%	12.5%		25%	
Pregunta 8	87.5%	12.5%				87.5%	12.5%				50%	25%		25%	
Pregunta 9	87.5%	12.5%				87.5%	12.5%				62.5%		12.5%	25%	
Pregunta 10	75%	25%				75%	25%				75%	12.5%			12.5%
Pregunta 11	62.5%	25%	12.5%			62.5%	37.5%				75%	12.5%	12.5%		
Pregunta 12	87.5%	12.5%				87.5%	12.5%				37.5%	25%	25%	12.5%	
Pregunta 13	75%	25%				75%	25%				87.5%			12.5%	
Pregunta 14	75%	25%				75%	25%				87.5%			12.5%	
Pregunta 15	75%	25%				75%	25%				75%	12.5%		12.5%	
Pregunta 16	87.5%	12.5%				87.5%	12.5%				62.50%	25%	12.5%		
Pregunta 17	87.5%	12.5%				87.5%	12.5%				75%	25%			

Aspectos generales de validación

V de Aiken	Puntuación				
	1	0.75	0.5	0.25	0
Claridad	62.5%	37.5%			
Objetividad	75%	25%			
Actualidad	85.7%		14.3%		
Organización	87.5%	12.5%			
Suficiencia	75%	25%			
Intencionalidad	75%	25%			
Consistencia	62.5%	25%	12.5%		
Coherencia	87.5%	12.5%			
Metodología	87.5%		12.5%		
Aplicabilidad	75%	12.5%	12.5%		

ANEXO GG. RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A EMPRESAS
DEL SECTOR PALMICULTOR COLOMBIANO

RESULTADOS OBTENIDOS
link de resumen:
https://forms.office.com/pages/designpagev2.aspx?lang=es&origin=OfficeDotCom&route=Start&subpage=design&id=hAVkUEAqFkKoS5s-4PP2z-fUpuYMw0tFnuBK65vI5_FUREZVQIJDVkJFNjE2UjMxVkpSR09WUklZTy4u&analysis=true

CARACTERÍSTICAS DE LA FORMULACIÓN Y LA PLANEACIÓN DE LA ESTRATEGIA - SECTOR PALMICULTOR

2. Si su respuesta fue "otro", por favor escriba el cargo que tiene en su organización. De lo contrario continúe en la pregunta 3.

Más detalles Información

11 Respuestas 62:12 Tiempo medio para finalizar Activo Estado 6 Respuestas

Respuestas más recientes
 "coordinador de proyectos"
 "Accionista / Gerente General"
 "Coordinadora de Comunicaciones"

Ver resultados Abrir en Excel

1. Por favor indique el rol o nivel de su cargo dentro de la organización:

Más detalles Información

- A. Accionista 0
- B. Directivo (Junta directiva) 0
- C. Gerente General 3
- Gerente de Planta 2
- Otro 6

3 encuestados (50%) respondieron **coordinador** para esta pregunta.

Gerente General Comunicaciones proyectos
coordinador
 administrador agrícola Director Agronómico Accionista

3. ¿Su empresa forma parte de la agremiación de FEDEPALMA?

Más detalles

- SI 11
- NO 0

5. Si su respuesta en la pregunta 4 fue la "A". Por favor describa brevemente qué acciones realiza con esa información en su organización (para qué la tiene en cuenta por ejemplo): De lo contrario continúe con la pregunta 6.

Más detalles Información

7 Respuestas

Respuestas más recientes
 "no sé"
 "Aplicar tecnologías y las buenas practicas de manejo agronómico para redu."
 "Con esta información, se generan estrategias para aumentar en las zonas d

4. ¿Está usted al tanto de los objetivos estratégicos que plantea la agremiación para el sector?

Más detalles Información

- A. SI, y también me interesa y la ... 7
- B. SI, pero no hago más con la l... 3
- C. NO, no me interesa 0
- D. NO, no se me ha compartido ... 1

2 encuestados (29%) respondieron **mejora** para esta pregunta.

desarrollo social divulgación partes interesadas tecnologías buenas practicas
 producción información polinización realización nuevos proyectos
 comunicación diferenciación **mejora** manejo agronómico campañas
 Participación activa Implementación pilares
 igual forma mayor rentabilidad gestiones gremiales

6. ¿Tiene ideas de cómo podría mejorar la competitividad de su empresa frente al sector en el país?

[Más detalles](#) [Información](#)

● SI 10
● NO 1



7. ¿Si su respuesta anterior fue "SI", puede a continuación mencionar algunas de esas ideas?

[Más detalles](#) [Información](#)

9 Respuestas

Respuestas más recientes

"Estructurando una estrategia y una planeación estratégica adecuadas para ..."

"Aplicación de riego en el cultivo, drenajes, "

"Mostrando cifras de generación de empleos, proyectos socio ambientales, of..."

3 encuestados (33%) respondieron **productos** para esta pregunta.



8. Por favor escriba cuál es el horizonte de tiempo (meses, años) que en su empresa corresponden para CORTO PLAZO.

[Más detalles](#) [Información](#)

11 Respuestas

Respuestas más recientes

"1 año"

"6 meses"

"Bimensual"

4 encuestados (36%) respondieron **1 año** para esta pregunta.



9. Por favor escriba cuál es el horizonte de tiempo (meses, años) que en su empresa corresponden para MEDIANO PLAZO.

[Más detalles](#) [Información](#)

11 Respuestas


Respuestas más recientes

"3 años"

"5 años"

"Semestral"

3 encuestados (27%) respondieron **5** para esta pregunta.



10. Por favor escriba cuál es el horizonte de tiempo (meses, años) que en su empresa corresponden para LARGO PLAZO.

[Más detalles](#) [Información](#)

11 Respuestas

Respuestas más recientes

"6 años"

"15 años"

"5 años"

9 encuestados (82%) respondieron **años** para esta pregunta.



11. De acuerdo con los rangos establecidos en la tabla (que se muestra en la imagen) de cantidad de empleados y/o activos, por favor marque, el tamaño al que corresponde su organización.

[Más detalles](#) [Información](#)

● A. Microempresa 0
● B. Pequeña empresa 0
● C. Mediana empresa 4
● D. Grande empresa 7



12. En la tabla que se presenta a continuación, por favor marque en la casilla correspondiente "SI" o "NO" para cada enunciado.

[Más detalles](#)

■ SI ■ NO

Su organización posee una misión definida y divulgada a todas las áreas de ésta.	
Su organización posee una visión definida y divulgada a todas las áreas de ésta.	
Su organización posee valores corporativos definidos y divulgados a todas las áreas de ésta.	
Su organización contempla e implementa la Responsabilidad Social Empresarial RSE.	
Su organización realiza y/o actualiza ejercicios de formulación de la estrategia.	
Su organización realiza y/o actualiza ejercicios de planeación de la estrategia.	

13. Indique por favor la periodicidad con la que se aplica a su organización los siguientes ejercicios, marcando la casilla que corresponda.

[Más detalles](#)

■ Trimestral ■ Semestral ■ Anual ■ Cada 2 años ■ Cada 5 años ■ Otro

Su organización realiza y/o actualiza ejercicios de formulación de la estrategia.	
Su organización realiza y/o actualiza ejercicios de planeación de la estrategia.	

14. Si su respuesta en la pregunta 13 fué "otro" por favor describa la frecuencia indicando si es para formulación, planeación o ambas de ser necesario. De lo contrario continúe a la pregunta 15

Más detalles

2 Respuestas

Respuestas más recientes
"no las realiza"

15. En relación con los ejercicios de formulación de la estrategia y planeación de la estrategia que ha indicado realiza, responder sobre estos lo siguiente:

Más detalles

■ SI ■ NO

A. Formulación de la estrategia: ¿Se documenta formalmente el ejercicio realizado?

B. Formulación de la estrategia: ¿Se hace seguimiento a lo que se ha definido en este ejercicio?

C. Planeación de la estrategia: ¿Se documenta formalmente el ejercicio realizado?

D. Planeación de la estrategia: ¿Se hace seguimiento a lo que se ha definido en este ejercicio?

E. Planeación de la estrategia: ¿Se generan indicadores de desempeño?

16. Para todas sus respuestas positivas de la pregunta 15, haga una breve descripción de cómo hace la documentación, y de ejemplos de cuáles indicadores genera: (indique con la letra A, B, C, D o E, y escriba su respuesta). Si todas fueron negativas, continúe con la pregunta 17

Más detalles Información

6 Respuestas

Respuestas más recientes
"La documentación se hacia a través del área de sistemas integrados de gest..."

2 encuestados (33%) respondieron **costos** para esta pregunta.

17. ¿Quiénes participan activamente en la definición de estos ejercicios? (mencione áreas que consulta, o cargos que son indispensables para la generación de los mismos).

Más detalles Información

11 Respuestas

Respuestas más recientes
"Los directivos de la organización definen."
"Gerente y Accionistas"
"Gerencia, directores de procesos y Jefe de Unidad de Asistencia Técnica a Pr..."

3 encuestados (27%) respondieron **Los** para esta pregunta.

18. ¿A qué áreas se comparten los resultados de estos ejercicios?

Más detalles Información

11 Respuestas

Respuestas más recientes
"Área financiera"
"a los líderes de cada área."
"A todas las áreas hasta niveles administrativos (coordinadores) "

2 encuestados (18%) respondieron **Todo** para esta pregunta.

19. ¿Cómo comparte los resultados a las áreas mencionadas? (comunicados oficiales, en reuniones, por correo...)

Más detalles Información

11 Respuestas

Respuestas más recientes
"Reuniones"
"en comités de cada área."
"Nuestro sistema KAWAK y correo corporativo."

5 encuestados (45%) respondieron **Reuniones** para esta pregunta.

20. Por favor indique si realizan ejercicios de identificar iniciativas, gestionar el portafolio, gestionar programas y gestionar proyectos.

Más detalles

■ SI ■ NO

A. IDENTIFICAR INICIATIVAS: ¿Tienen un mecanismo formal para identificar iniciativas?

B. GESTIONAR PORTAFOLIO: ¿Hace un ejercicio donde selecciona iniciativas teniendo en cuenta el mayor...

C. GESTIONAR PROGRAMAS: ¿Obtiene un conjunto de componentes cuya finalidad es aportar unos...

D. GESTIONAR PROGRAMAS: ¿Hacen la operación de los entregables de cada componente y monitorea d...

E. GESTIONAR PROYECTOS: ¿Obtienen proyectos como componentes individuales en el ejercicio de...

F. GESTIONAR PROYECTOS: ¿Hacen la operación y monitoreo de dichos productos/entregables?

21. Para todas sus respuestas positivas de la pregunta 20, haga una breve descripción de cómo hace los ejercicios, (indique con la letra A,B,C,D,E,F y escriba su respuesta). Si todas fueron negativas, continúe con la pregunta 22

Más detalles Información

5 Respuestas

Respuestas más recientes
"solen proyectos de acuerdo a una revisión de las oportunidades, y opciones ..."
"Cada proceso es responsable de llevar a cabo un plan anual de trabajo, den..."

3 encuestados (60%) respondieron **proyectos** para esta pregunta.

22. Documentos, guías, estándares que ha implementado para la formulación de la estrategia:

Más detalles Información

8 Respuestas

Respuestas más recientes
 "direccionamiento de los accionistas y/o directivos"
 "Política y manual de comunicaciones."

2 encuestados (25%) respondieron **estados financieros** para esta pregunta.

Word cloud: sistemas, aspiraciones, iniciativas, Material Federación gestión, políticas gestion documental, técnicos, estados financieros, análisis, socios, económicos, directivos, accionistas, direccionamiento, idea, literatura, resultados, proyecciones, visitas empresariales

23. Documentos, guías, estándares que ha implementado para la planeación de la estrategia:

Más detalles Información

8 Respuestas

Respuestas más recientes
 "direccionamiento de gerencia"
 "Estrategias de comunicación, diseño e implementación de campañas, plane..."

2 encuestados (25%) respondieron **direccionamiento** para esta pregunta.

Word cloud: INALDE, tableros, control, informes, directivos, balance score card, accionistas mayoritarios, diseño, comunicación, direccionamiento, Plan de, actas, Indicadores, La estrategia emergente, gerencia, implementación, documentos, imagen corporativa, campañas, negocios

24. Documentos, guías, estándares que ha implementado para la identificación de iniciativas:

Más detalles Información

6 Respuestas

Respuestas más recientes
 "direccionamiento de gerencia"
 "Diagnóstico organizacional "

2 encuestados (33%) respondieron **direccionamiento** para esta pregunta.

Word cloud: accionistas mayoritarios, idea, directivos, gestion, matriz, direccionamiento, DOFA, riesgo, Diagnóstico organizacional, gerencia, oportunidades

25. Documentos, guías, estándares que ha implementado para la gestión de portafolio:

Más detalles Información

8 Respuestas

Respuestas más recientes
 "no se gestiona portafolio, Direccionamiento de accionistas"
 "ninguno"
 "Ninguna "

2 encuestados (25%) respondieron **Pmi** para esta pregunta.

Word cloud: accionistas, Direccionamiento, Pmi, portafolio

26. Documentos, guías, estándares que ha implementado para la gestión de programas:

Más detalles Información

7 Respuestas

Respuestas más recientes
 "no se gestiona programas, Direccionamiento de directivos"
 "ninguno"
 "Plan de comunicaciones "

1 encuestados (14%) respondieron **programas** para esta pregunta.

Word cloud: Plan, Pmi, programas, directivos, comunicaciones, Direccionamiento

27. Documentos, guías, estándares que ha implementado para la gestión de proyectos:

Más detalles Información

7 Respuestas

Respuestas más recientes
 "direccionamiento de directivos"
 "ninguno"
 "Plan estratégico publicitario "

1 encuestados (14%) respondieron **direccionamiento** para esta pregunta.

Word cloud: Conceptos, todos, PMI, SGI, direccionamiento, Plan estratégico publicitario, directivos

28. Escriba los aspectos, criterios o indicadores que ha tenido en cuenta para la formulación de la estrategia.

Más detalles Información

11 Respuestas

Respuestas más recientes
 "direccionamiento de directivos"
 "fruto ton/ha, precio dolar, precio aceite nacional, rentabilidad, liquidez, imp..."
 "Público objetivo, número de colaboradores, ubicación geográfica y edad, m..."

4 encuestados (36%) respondieron **Productividad** para esta pregunta.

Word cloud: Análisis PESTEL, actualización tecnológica, ubicación, geográfica, Público objetivo, costos unitarios, precio aceite nacional, Productividad, directivos, metodología, Fruto tea pérdidas, costos, número, direccionamiento, diseño, precios internacionales, formación, renovación, producción, precio dolar

29. Escriba los aspectos, criterios o indicadores que ha tenido en cuenta para la planeación de la estrategia.

Más detalles Información

11 Respuestas

Respuestas más recientes
 "direccionamiento de directivos"
 "fruto ton/ha, precio dolar, precio aceite nacional, rentabilidad, liquidez, imp..."
 "Nivel de percepción y efectividad en medios."

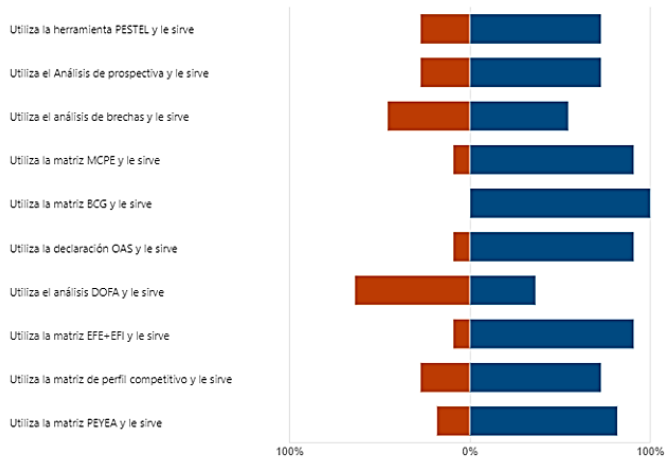
4 encuestados (36%) respondieron **TIR** para esta pregunta.

Word cloud: Precio nacional, formación, capacitación, percepción, producción, Ebitda deuda Cc cp, extracción, rentabilidad, recuperación iva, ácida razón corriente, fruto TIR, VPN, direccionamiento, precio dolar, productividad, directivos, Implementación manufactura, Disponibilidad operativa

30. Por favor señale "SI" o "NO" a las interrogantes que se plantean sobre las herramientas que le han servido para realizar los ejercicios de formulación de la estrategia y planeación de la estrategia.

[Más detalles](#)

■ SI ■ NO



31. Si no utiliza las herramientas mencionadas, por favor escriba otras que ha utilizado y le sirven.

[Más detalles](#)

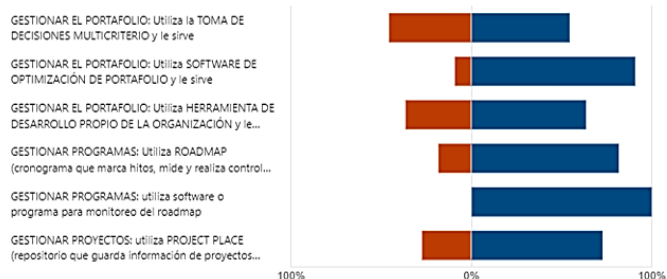
3
Respuestas

Respuestas más recientes
"direccionamiento de directivos"

32. Por favor señale "SI" o "NO" a las interrogantes que se plantean sobre las herramientas que le han servido para realizar los ejercicios de planeación de la estrategia que ha indicado anteriormente.

[Más detalles](#)

■ SI ■ NO



33. Si no utiliza las herramientas mencionadas, por favor escriba otras que ha utilizado y le sirven.

[Más detalles](#)

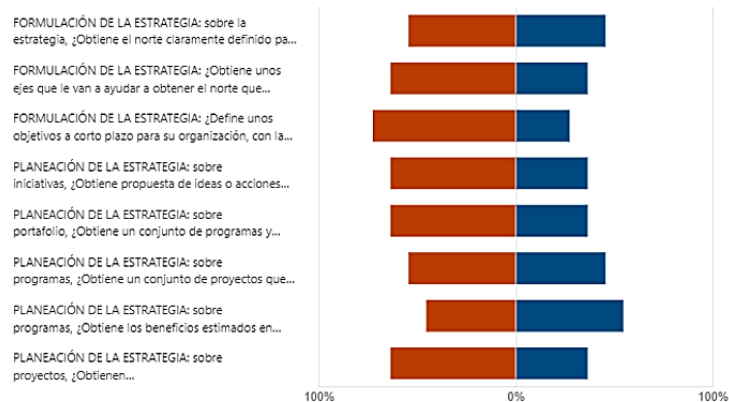
1
Respuestas

Respuestas más recientes

34. Indique "SI" o "NO" ha obtenido los resultados que se mencionan a continuación.

[Más detalles](#)

■ SI ■ NO



35. Si realizando los ejercicios que ha indicado obtiene otros resultados, por favor describir brevemente dichos resultados.

[Más detalles](#)

1
Respuestas

Respuestas más recientes

36. Su organización ¿Plantea objetivos a largo plazo? (tenga en cuenta la cantidad en meses o años que al inicio de la encuesta ha indicado para este tiempo)

[Más detalles](#)

Información



37. Su organización ¿Plantea objetivos a mediano, corto plazo? (tenga en cuenta la cantidad en meses o años que al inicio de la encuesta ha indicado para este tiempo)

[Más detalles](#)

Información



38. Por favor **describa** los criterios que tiene en cuenta para plantear estos objetivos (financieros, comerciales, operativos y administrativos).

[Más detalles](#) [Información](#)

11
Respuestas

Respuestas más recientes

"financieros"
"todos los criterios estan enfocados en rentabilidad, y productividad, tener m..."
"Se plantean objetivos de acuerdo a la situación y al diagnóstico. El presupu..."

4 encuestados (36%) respondieron **Financieros** para esta pregunta.



39. Su organización ¿Evalúa el cumplimiento de los objetivos que plantea?

[Más detalles](#) [Información](#)

SI 10
NO 1



40. Su organización ¿Tiene en cuenta aspectos de Responsabilidad Social Empresarial?

[Más detalles](#) [Información](#)

SI 8
NO 3



41. Si su respuesta en la pregunta 40 fue "SI", por favor haga una breve descripción de dichos aspectos.
Si su respuesta fue "NO" siga con la pregunta 42

[Más detalles](#) [Información](#)

6
Respuestas

Respuestas más recientes

"buscamos el bienestar de los trabajadores, teniendo un buen lugar para lab..."
"Tiene en cuenta aspectos de responsabilidad social empresarial frente a las ..."

2 encuestados (33%) respondieron **norma** para esta pregunta.



42. Si no plantea objetivos, ¿Su organización posee criterios vegetativos? (por ejemplo, crecer todos los años un % específico en productividad, o incrementar todos los años % determinado de utilidad)

[Más detalles](#) [Información](#)

SI 2
NO 9



43. Por favor **describa** los criterios vegetativos que tiene en cuenta.

[Más detalles](#) [Información](#)

11
Respuestas

Respuestas más recientes

"no"
"nos planteamos metas en productividad y costos, la idea es año a año ir ac..."
"..."

3 encuestados (27%) respondieron **año** para esta pregunta.



44. Sabiendo que este cuestionario fue realizado para conocer en qué medida las organizaciones formulan y planean su estrategia, definen sus proyectos, sus programas y portafolios, son bienvenidos los comentarios que aporten a esta caracterización en el siguiente apartado.

[Más detalles](#) [Información](#)

11
Respuestas

Respuestas más recientes

"Espero que la guía sea de fácil implementación"
"es importante ir introduciendo todas estas herramientas a las empresas, bu..."
"..."

2 encuestados (18%) respondieron **guía** para esta pregunta.



45. Escriba el correo electrónico de su preferencia, para recibir la guía metodológica.

[Más detalles](#) [Información](#)

11
Respuestas

Respuestas más recientes

"proyectos.ecosan@gmail.com"
"jorge.ecopal@gmail.com"
"comunicaciones@guacaramo.com"

2 encuestados (18%) respondieron **ecosan** para esta pregunta.



ANEXO HH. VERIFICACIÓN DE LA GUÍA METODOLÓGICA

Preguntas

Respuestas **3**

VERIFICACIÓN DE CONTENIDO DE GUÍA METODOLÓGICA

La encuesta tardará aproximadamente 4 minutos en completarse.

ESTE CUESTIONARIO SE REALIZA DENTRO DEL CONTEXTO DE TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA EN DESARROLLO Y GERENCIA INTEGRAL DE PROYECTOS.

TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO: "DESARROLLO DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ESTRUCTURACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS EXTRACTORAS DE ACEITE DE PALMA EN COLOMBIA"

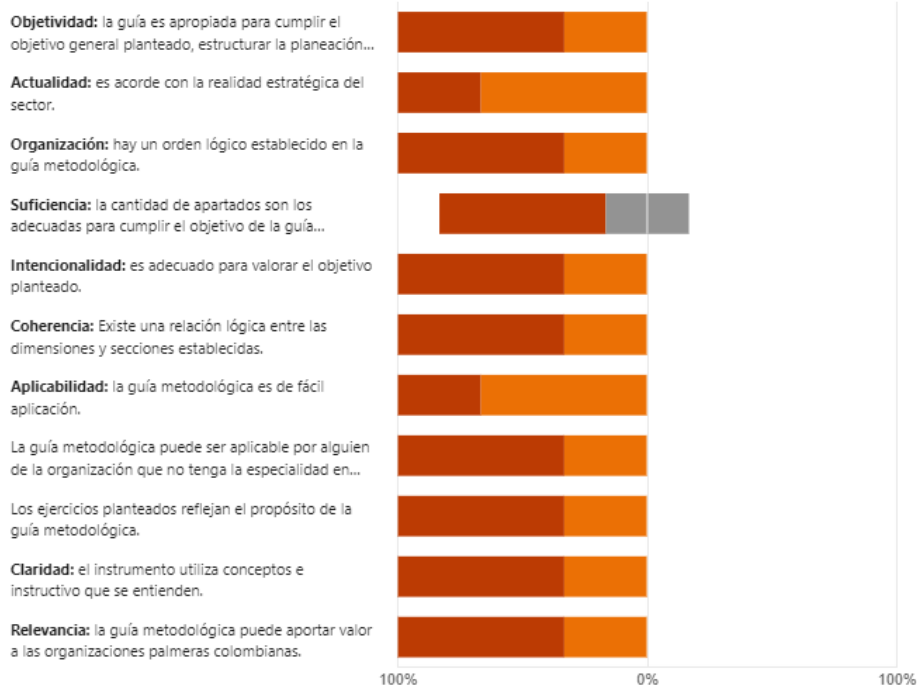
LOS ASPECTOS A TENER EN CUENTA EN ESTE CUESTIONARIO SON:

- 1. Cumplir con el objetivo específico de: VERIFICAR EL CONTENIDO DE LA GUÍA METODOLÓGICA.*
- 2. Por favor como experto, tenga en cuenta que algunos conceptos fueron ajustados para el auditorio (con juicio de expertos tanto en la maestría como del sector previamente), pues el uso de palabras técnicas, puede causar confusión. Es por esto que se parafrasearon conceptos con la finalidad de que cualquier persona que delegue la organización, pueda aplicar la guía metodológica sin inconvenientes o confusiones.*
- 3. Las herramientas que se diseñaron como complemento a la guía se encuentran formuladas en el Anexo A. por favor tener en cuenta que, el énfasis de la verificación está en el documento de la guía metodológica y se adjuntan las herramientas por si requieren verla para contextualizar el contenido de la guía. Las herramientas en este anexo no son las que requieren de verificación.*
- 4. Las preguntas de este cuestionario están dirigidas AL CONTENIDO COMPLETO de la guía metodológica, en donde se deberá marcar el grado de "acuerdo" con el que considere que se cumple cada uno de los criterios.*
- 5. Dentro del grado de "acuerdo" como experto, podrá escribir todas las recomendaciones que cree son pertinentes aplicar a la guía metodológica así como también podrá resaltar sus puntos fuertes, recordando el arduo trabajo que significó el generar dicho documento.*
- 6. Agradecemos enormemente su participación y contar con su experiencia y conocimiento.*

1. **Objetivo específico: verificar el contenido de la guía metodológica**
ASPECTOS DE VERIFICACIÓN: Sobre la guía metodológica en general, responda por favor la medida en la que se cumplen o no los criterios definidos para cada indicador.

[Más detalles](#)

■ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Ni de acuerdo, ni en desacuerdo ■ En desacuerdo ■ Muy en desacuerdo



2. Sobre la aplicabilidad de la guía metodológica, por favor responda:

[Más detalles](#)

- A. La guía es aplicable 3
- B. La guía es aplicable después ... 0
- C. La guía no es aplicable 0



3. Sobre la aplicabilidad, si su respuesta fue "B" o "C" por favor precise las correcciones - recomendaciones que sugiere para hacer aplicable la encuesta.

0
Respuestas

Respuestas más recientes

4. Por favor escriba su nombre completo

[Más detalles](#)

3
Respuestas

Respuestas más recientes
 "Claudia Lucila Montoya Casadiego"
 "René Saldarriaga Estrada"
 "NELSON ENRIQUE DIAZ LARA"

5. Escriba la institución - empresa en la que labora actualmente

[Más detalles](#)

3
Respuestas

Respuestas más recientes

"Fedepalma"

"Alianza del Humea "

"AGRONEL"

6. Escriba su cargo actual:

[Más detalles](#)

3
Respuestas

Respuestas más recientes

"Jefe de Gestión Organizacional"

"Gerente general "

"GERENTE"

7. Escriba los años de experiencia que tiene en direccionamiento, alineación, gestión estratégica

[Más detalles](#)

3
Respuestas

Respuestas más recientes

"25"

"15"

"15"

8. Escriba los años de experiencia que tiene en el sector de palma

[Más detalles](#)

3
Respuestas

Respuestas más recientes

"4"

"10"

"32"