

DISEÑO Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS PARA LA FUNDACION ZOOLOGICA DE CALI 2011-2013

DESIGNING AND DEVOLPING THE STRATEGY FOR THE CALI ZOO FOUNDATION 2011 – 2013

Andrés López Astudillo

Profesor Tiempo Completo Universidad Icesi- Departamento de Ingeniería
Industrial, Cali- Colombia- alopez@icesi.edu.co

Resumen

El objetivo propuesto es desarrollar una metodología que permita a una ONG, de carácter único, el Zoológico de la ciudad de Cali- Colombia¹; el diseño de estrategias organizacionales para el período 2011-2013, replicables en cualquier parque zoológico. Se aplican herramientas para el desarrollo del pensamiento sistémico en la visión, la misión y los valores; se estimula el pensamiento estratégico conociendo las diferentes escuelas sobre estrategia aplicándolas a la actividad de la ONG y se aplica el Balance Score Card, culminando con el planteamiento de los objetivos y tareas; al aplicarlos se fortalecen paralelamente los lineamientos sobre conservación propuestos por la WAZA, World Association of Zoos and Aquariums².

The proposed objective is to develop a methodology that allows a NGO, of unique character, the Zoo Foundation located in the city of Cali – Colombia³; the design of organizational strategies for the period between 2011 – 2013 replicable in any zoo park. Tools are being used to develop a vision, mission and values with system thinking; strategic thinking is promoted by getting to know the different schools of strategy and applying them to the activity of the NGO. Balanced Score Card is also applied, finishing with the statement of objectives and task; by applying them, the guidelines for conservation proposed by WAZA, World Association of Zoos and Aquariums⁴, are reinforced in parallel manner.

Palabras Claves

Estrategia sistémica, Estrategia para ONG y Estrategia para Zoológicos.

Strategy Management, Strategy maps, Zoo conservation strategy.

Clasificación JEL: L21, L31, M14

¹ Sitio web del Parque zoológico de la ciudad de Cali- Colombia: <http://www.zoologicodecali.com.co/sitio/>

² Sitio web de la WAZA: <http://www.waza.org/en/site/home>

³ Web Page of the Cali Zoo Foundation: <http://www.zoologicodecali.com.co/sitio/>

⁴ Web Page of WAZA: <http://www.waza.org/en/site/home>

Introducción

El zoológico de la ciudad de Cali, fue construido en 1968, y operó durante 13 años con una administración concentrada en la actividad relacionada con la exhibición de fauna; posteriormente los criterios y conceptos para administrar el zoológico se transformaron y fue creada la Fundación Zoológico de Cali (FZC) en 1980 y a partir de 1981 administra el parque Zoológico de la ciudad de Cali. Paralelamente se registraba una evolución conceptual sobre el papel de los zoológicos en el mundo y la conservación, orientando la estructura organizacional y operativa de la FZC⁵; consolidándose en cuatro unidades de negocio: el Zoológico de Cali que reúne el parque temático, el CREA (Centro de Investigación) que aporta conocimiento para la conservación de especies y ecosistemas amenazados⁶, el CIDZOO (el Centro de la Educación para la Conservación) y el CAFS (Centro de Atención de Fauna Silvestre) quien cuida y maneja la fauna silvestre decomisada. Su estructura administrativa y financiera la definen como una ONG, operando con un grupo directivo especializado en Zoológicos. Este híbrido entre la gestión de una ONG y la operación especializada, genera unos requerimientos especiales para el diseño de estrategias que configuren un plan de trabajo a largo plazo de la FZC.

Este artículo busca presentar una guía para el diseño y desarrollo de estrategias, que permitirán a la FZC disponer de un planteamiento estratégico para la gestión y la operación de las unidades de negocio que la configuran, brindando sustentabilidad y sostenibilidad durante el periodo 2011-2013, fundamentadas en una cultura organizacional colaborativa y complementaria. Para ello se propone en la primera sección, el análisis de la estrategia de la FZC, identificando teorías propuestas sobre la estrategia empresarial por diferentes autores, contrastando su aplicabilidad con la realidad y el contexto presentado en las unidades de negocio de la FZC.

En la segunda sección se describe el diseño de estrategias, aplicando herramientas que promueven el pensamiento sistémico, permitiendo definir nodos conceptuales fundamentales de gestión de la FZC que serán la base para el planteamiento de estrategias que serán llevadas a cabo por las diferentes unidades de negocio. En la tercera sección se presenta como se toman las estrategias definidas y se hace el despliegue de las tácticas, los objetivos y las tareas, a través del cuadro de mando.

En la cuarta sección se presenta el diseño de plan de trabajo y la consolidación del mismo en una hoja de ruta por estrategia definida, la que permite desarrollar un despliegue de actividades de carácter transversal; finalmente se presentan las conclusiones que pueden servir de base para la implementación de un planteamiento estratégico en parques Zoológicos interesados construir una gestión integrada, transversal y sostenible.

⁵ Fundación Zoológico de Cali

⁶ <http://www.zoologicodecali.com.co/sitio/historia-zoologico-de-cali.php>

Con la aprobación del grupo directivo, se comparte y presenta el registro documental desarrollado en esta experiencia en el blog <http://www.icesi.edu.co/blogs/zoogestion/>, convirtiéndose en una plataforma de comunicación abierta para ser consultada por interesados en la conservación animal a nivel global.

I-Antecedentes: reflexiones sobre la estrategia empresarial

El planteamiento de una estrategia en una organización, normalmente está influenciada por la interpretación que tenga la alta dirección de la misma, la experiencia que se haya adelantada en procesos similares correspondientes a periodos de tiempo anteriores, el conocimiento contextual que apliquen consultores, expertos y la academia; por último las experiencias exitosas sobre la implementación de estrategias empresariales registradas por diferentes medios de comunicación y publicaciones de carácter popular o especializadas que se encuentren disponibles y de fácil acceso.

En Colombia en términos generales, se ha establecido la aplicación de un canon determinante, relacionado con el diseño de estrategias para los negocios, a partir de:

- Los autores más influyentes que desde los 90's se han presentado en la literatura disponible en las librerías y bibliotecas sobre el tema.
- Seminarios nacionales e internacionales presentados en diferentes escenarios públicos y privados.
- Los diferentes cursos impartidos en los estudios de Pregrado y Postgrado en universidades.

Configurando un gran acuerdo implícito, en una serie de pasos que se toman en cuenta para definir la estrategia de un negocio. Esta práctica es denominada “planeación estratégica”, basada en la aplicación de una serie de pasos concertados, donde se aplican herramientas provenientes de diferentes autores expertos en el tema, que le permiten a la empresa definir una serie de estrategias para ser desarrolladas en un plazo de tiempo determinado.

A continuación se revisan y se presentan, a partir del contexto académico proveniente en su mayoría de las escuelas de negocios de EEUU para el diseño de las estrategias, diferentes planteamientos relacionados con el pensamiento y práctica existente sobre la estrategia en los negocios; algunas de éstas son:

-Planteamiento de la estrategia de la posición fija, definida por el enfoque propuesto por Michael Porter (1996), para quien la estrategia es la definición de una posición única y valiosa para el cliente final. Este autor presenta una serie de herramientas que facilitan la selección de dicha posición: el diamante de las fuerzas, que permite identificar el grado de rivalidad que el negocio tendrá que enfrentar cuando se encuentre en la posición única seleccionada, conociendo la nueva competencia, los productos sustitutos, el poder de los

compradores y de los proveedores, igualmente que eventos inesperados tendrá que afrontar y las determinaciones gubernamentales que podrán afectar el sector donde opera el negocio.

Las estrategias genéricas que se pueden implementar en la posición única son: las basadas en bajo costo o en diferenciación, para sectores de clientes ampliados o sectores reducidos; la cadena de valor, que permite diseñar la estructura organizacional ideal entre las unidades de negocio que se deben estructurar y las áreas funcionales que brindan apoyo a las anteriores; por último la herramienta DOFA permite definir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que el negocio tendrá en la posición única y valiosa seleccionada. La búsqueda de una posición única y valiosa es determinante; se debe hacer de manera continua, los negocios deben avanzar y al llegar a una posición lo ideal, deben tener disponibles, otras dos posiciones (Markides, 2000); igualmente el ajuste organizacional continuo frente a cada posición es necesaria y la toma de decisiones para asegurar la estrategia genérica propuesta.

-Planteamiento del intento estratégico, definida por Gay Hammel (2000), permite establecer en los negocios, la búsqueda de una visión integral del sector donde opera a partir de la aplicación de la inteligencia de negocios, donde la información disponible sobre la competencia, el contexto, los grandes entornos globales y los escenarios futuros, se tornan determinantes en una sociedad de la información y el conocimiento. A partir de esta información el grupo directivo, podrá definir una visión para el negocio.

Posteriormente, se define un intento estratégico, donde se rompen paradigmas y temores por parte de los directivos de las unidades de negocio y se lleva a la organización a experimentar el innovación y el desarrollo. Por último se define la arquitectura estratégica necesaria para llevar a cabo la visión y realizar los intentos necesarios para avanzar en la empresa. la propuesta de Hammel se fundamenta sobre el desarrollo de una serie de eslabones interconectados entre la los clientes y la estructurad del negocio que permiten determinar las escalas de valor que se busca implementar.

-Planteamiento del ecosistema estratégico, propuesta por James Moore (1999) en su libro El final de la competencia, propone como los negocios no necesariamente deben competir entre sí, siendo este un único enfoque Darwiniano comúnmente existente, donde solo sobrevive el más fuerte. Los negocios pueden establecer ecosistemas empresariales donde se trabaja con los integrantes de las cadenas productivas donde el negocio opera y desarrolla sus productos; esto les permitirá estar más estructurados frente al ataque de la nueva competencia, ser más eficientes en el abastecimiento y uso de los recursos, como también llegar a los mercados de manera más contundente debido a una estructura organizada de su operación. Toma su planteamiento de la naturaleza, la que opera basada en estos ecosistemas y donde el conocimiento transmitido entre grupos de especies buscan operar de manera eficiente para asegurar su existencia.

-Planteamiento de la coopectencia, propuesta por Naebuf y Brandenburger (1996-2005) en su libro Coopetencia, donde definen que los negocios no se estructuran únicamente para competir, existe una posibilidad de estructurar negocios que generen alianzas que permitan establecer una competencia colaborativa denominada coopectencia. Los negocios se pueden organizar de tal forma que entre varios estructuren un sistema donde se colaboración y se complementan entre sus recursos, habilidades y coopectencias. Estas estructuras permiten establece reglas de juego donde a través de negociaciones directas y transacciones de recursos de manera eficiente se pueden desarrollar actividades que fortalecen la forma de competir, genera valor y permanecer en los mercados.

-Planteamiento del ritmo del negocio, propuesta por Serra (2000) define el diseño adecuado de la estrategia empresarial para aquellos negocios que permanecen en un contexto y entorno de continuo cambio y transformación en la manera de competir, los productos que se ofrecen y los requerimientos de los clientes. Esta alta volatilidad genera una exigencia para disponer de una constante evaluación de factores para la toma continua de decisiones. Los negocios que presentan actividades y portafolios de producto en los entornos virtuales fueron las pioneras en la aplicación de este planteamiento sobre la estrategia, ya que el ritmo del negocio y sus decisiones deberían estar de acuerdo con el contexto del mismo y lo que estuviere ocurriendo. Días, semanas y en resumen, corto plazo, es el tiempo necesario para definir estrategias continuamente.

-Planteamiento del océano azul: propuesta presentada por Chan y Mauborgne (2005) en su libro Océano Azul, donde presentan la oportunidad para los negocios de explorar nuevas áreas en los sectores donde operan, para el diseño y el desarrollo de productos no existentes en el mercado. Ir mas allá de la copia o los prototipos existentes para presentarles a los clientes y consumidores nuevas propuestas que permitan mover la frontera conocida y generar nuevas expectativas y comportamientos. A estas nuevas aéreas las denominaron el océano azul y a las ya existentes y conocidas a través de productos se denominaron océanos rojos. Los negocios deben crear una cultura basada en la exploración, la creatividad, la innovación orientada hacia el crecimiento de las oportunidades de negocio movilizandoo los límites aceptados y existentes. La estrategia definida reta los paradigmas compartidos y requiere una transformación a partir de la forma como se interpreta el negocio y sus posibilidades.

-Planteamiento del calentamiento global: presentada por Makower y Cara (2009). Todo negocio debe considerar en su estrategia lo que está ocurriendo con el medio ambiente, el clima y los fenómenos relacionados con el calentamiento global. Estos factores han modificado los comportamientos de los ciclos y los recursos naturales, alterando las fuentes de suministro, la disponibilidad de materias primas, los costos de fuentes primarias de energía; igualmente los comportamientos del consumidor final y los clientes cambiado los mercados.

Los nuevos intereses y valores relacionados con la protección del medio ambiente han generado nuevos perfiles de productos. Sectores de consumidores con comportamientos compartidos como los LOHAS⁷ se han creado y organizado alrededor de nuevos intereses. Los recursos limitados como los energéticos basados en los recursos fósiles, llevan a considerar nuevas fuentes para nuevos productos. Los comportamientos depredadores y contaminantes por parte de los ciudadanos o las empresas, no pasan desapercibidos y son totalmente cuestionables y objeto de críticas, como también de evidencias a través de redes sociales.

En la actualidad se encuentran disponibles una serie de protocolos y estándares que permiten el desarrollo y aplicación de herramientas para implementar sistemas de gestión ambiental, análisis de ciclo de vida de los productos, producción más limpia, gestión ecoeficiente, mercadeo ambiental, negocios sostenibles, medición de la huella de carbono, de la huella del agua y de la huella ecológica. Todas estas iniciativas permiten estructurar negocios amigables con el medio ambiente.

II-La estrategia en el Zoológico de Cali- experiencia.

La actividad administrativa y operacional de la FZC, se encuentra inmersa en una estrategia mundial para la conservación diseñada por WAZA⁸, quien presenta en su documento del 2005, donde se describen nueve capítulos para establecer una base conjunta entre los zoológicos del mundo, sobre los alcances, actividades y horizontes de trabajo a favor de la conservación, que se puede desarrollar en cada parque de manera voluntaria. Este documento se convierte en el primer insumo para diseñar estrategias en la FZC:

Capítulo 1 - Conservación integrada.

Capítulo 2 - Conservación de poblaciones salvajes.

Capítulo 3 - Ciencia e investigación.

Capítulo 4 - Manejo de las Poblaciones.

Capítulo 5 - Educación y Formación.

Capítulo 6 - Comunicación: Marketing y Relaciones Públicas.

Capítulo 7 - Asociaciones y Políticas.

Capítulo 8 – Sostenibilidad.

Capítulo 9 - Ética y Bienestar Animal.

⁷ <http://www.lohas.com/> - Lifestyles of Health and Sustainability.

⁸ http://www.waza.org/files/webcontent/documents/wzacs/wzacs_sp.pdf Estrategia Mundial de los Zoos y Acuarios para la Conservación.

Las visiones propuestas por WAZA, han acompañado el proceso reflexivo sobre la gestión estratégica de la FZC, donde se han adelantado planes, proyectos y actividades, que tienen como objetivo el logro de la Estrategia Mundial.

Hacia finales del 2010, la FZC presentó un crecimiento interesante en su estructura organizacional, logrando un impacto positivo en la ciudad a través de una buena imagen al ciudadano y público en general, considerando el Zoológico de Cali como un lugar obligado a ser visitado por todo turista y como ejemplo de un parque a nivel nacional y del exterior; los proyectos de conservación demostrados, la capacidad para orientar la educación pública al ser un aliado de los centros educativos locales y la investigación desarrollada en su interior con especies locales; eran algunos de los elementos que demostraban el nivel de alcance y madurez de la institución; generando la búsqueda de estrategias acorde con el nivel alcanzado que permitiera acompañar la estrategia mundial WAZA, que le permitiera avanzar de manera autónoma, organizada y en el tiempo, con un sentido, unidad y visión estructurada. Para dar respuesta a los requerimientos formulados por la FZC, analizando su experiencia pasada y sus requerimientos organizacionales futuros, se estructuró una guía para el diseño y el planteamiento de estrategias correspondientes para ser desarrollado en el período 2011-2013. Esta guía se desarrolló a través de jornadas de trabajo con el grupo directivo de la FZC de cada una de las unidades de negocio y áreas funcionales principales, generando un trabajo integrado y colaborativo.

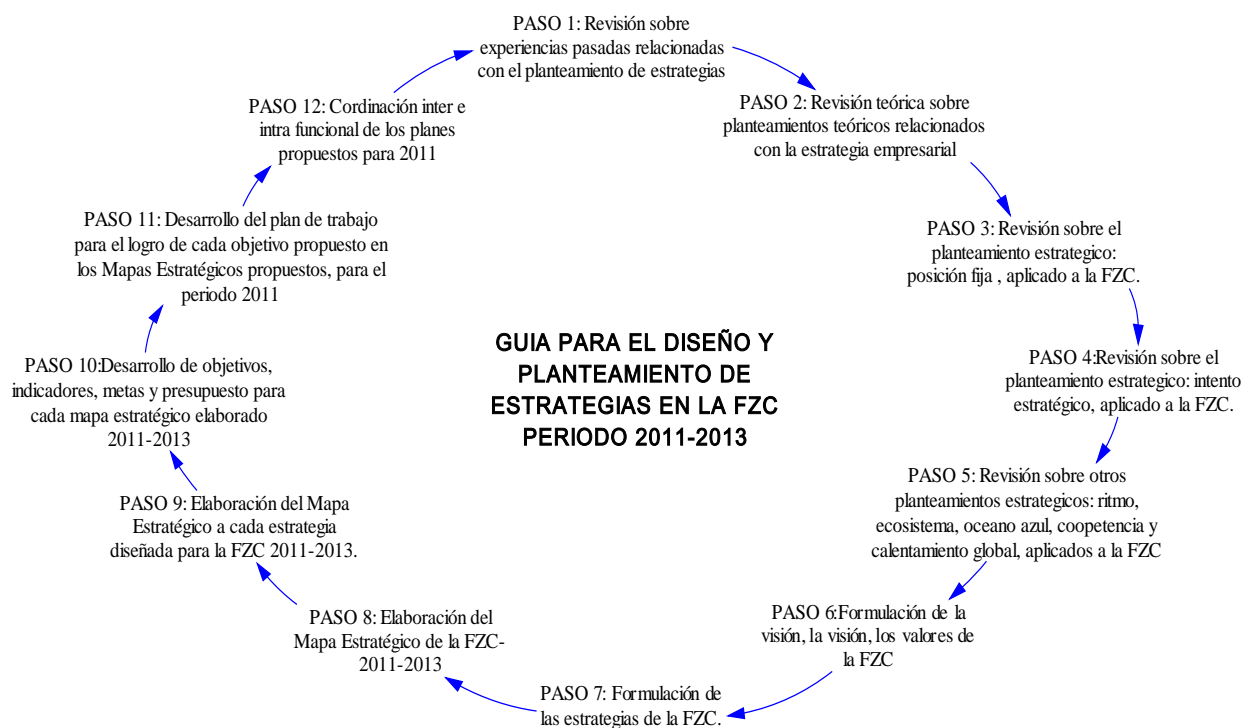


Figura 1: Pasos que estructuran la Guías para el diseño y planteamiento de estrategias en la FZC.

-Paso 1. Como marco de experiencia relacionado con el planteamiento de estrategias, la FZC desarrollo un plan estratégico 2007-2010, basado en el planteamiento estratégico relacionado con la posición fija, aplicando la herramienta DOFA como el centro de análisis, complementada con lineamientos propuestos por el documento oficial de WAZA. Se desarrolló la respectiva Visión y Misión⁹ que orientaron a la FZC en este periodo. Se definieron los objetivos, estrategias y metas alrededor de la infraestructura física de acuerdo a los estándares internacionales, con portafolio de servicios amplio, con un sistema de gestión de calidad y ambiental implementado.

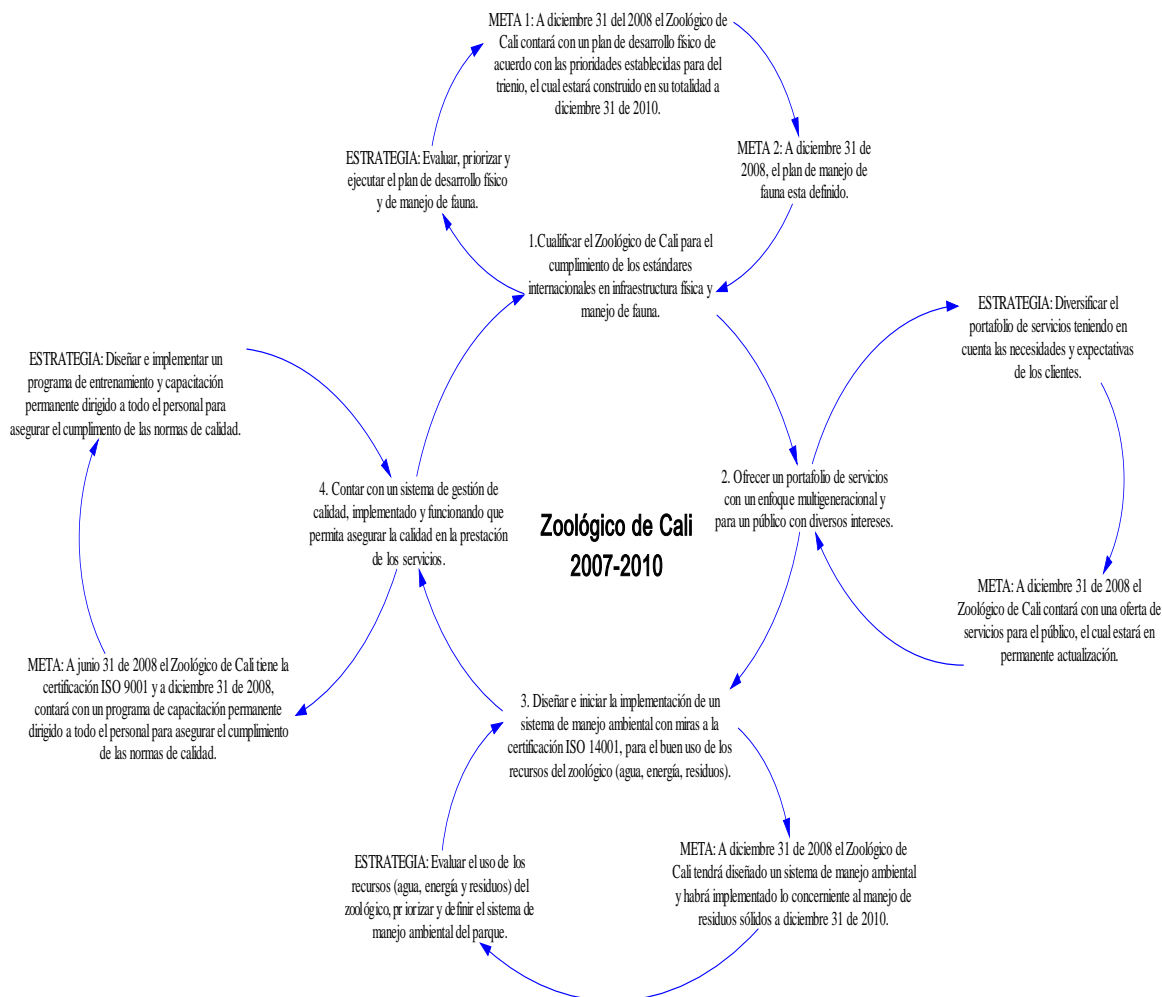


Figura 2: Objetivos, estrategia y metas propuestas para el período 2007-2010 en la FZC.

Se revisa el proceso y experiencia vivida en el 2007-2010 aplicando mapas sistémicos, con el fin de presentar las interrelaciones y alcance desarrollado por cada una de las áreas de la FZC:

⁹ <http://www.zoologicodecali.com.co/sitio/historia-zoologico-de-cali.php> Misión del parque.

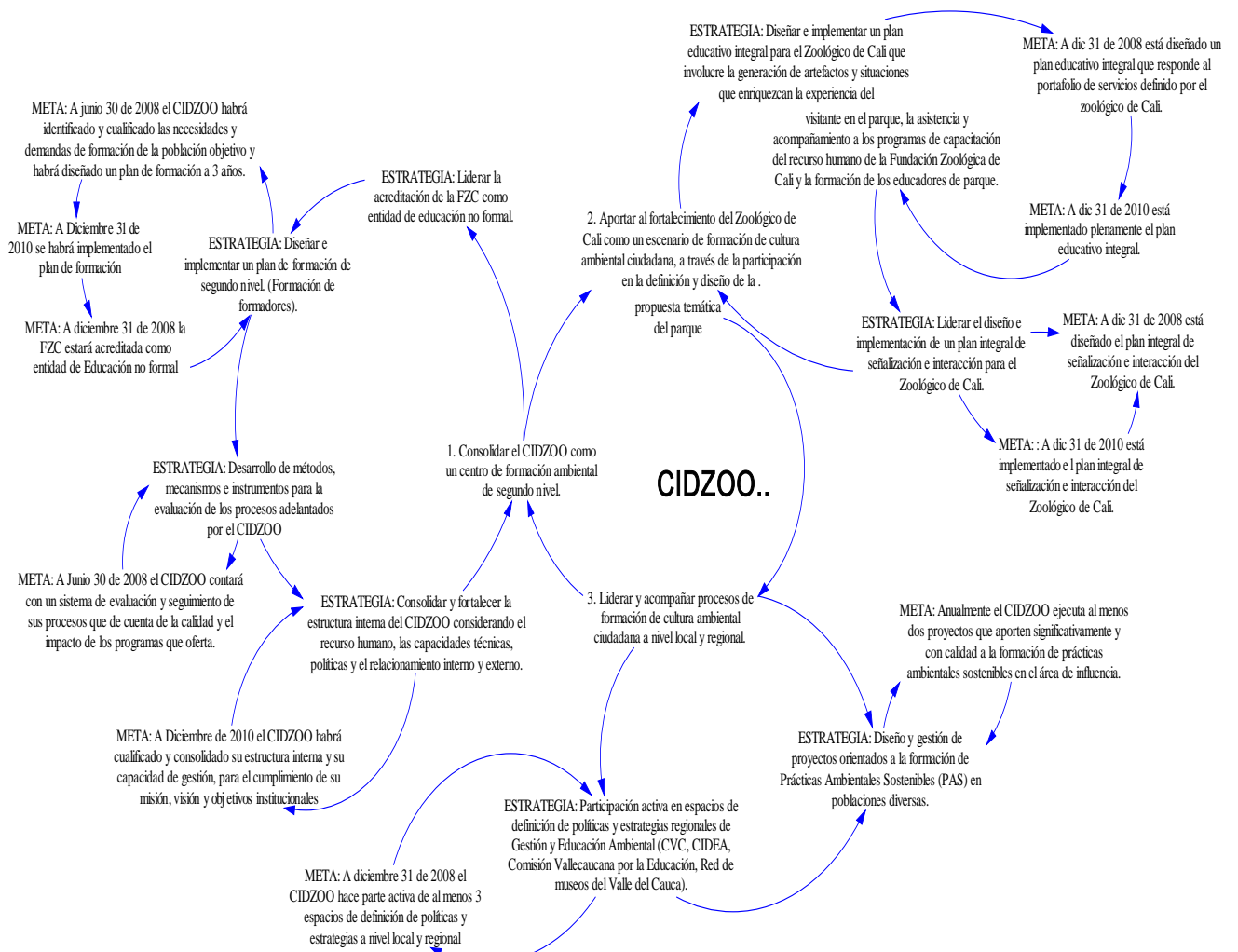


Figura 3: Ejemplo de un Mapa de relación sistémica del plan 2007-2010 correspondiente a una de las áreas.

Al evaluar el alcance relacionado en el plan estratégico con el cumplimiento del mismo, definió el primer aprendizaje a partir de esta experiencia: la elaboración de planes estratégicos, no determinan su cumplimiento y el desarrollo organizacional adecuado para llevarlo a cabo.

Para el nuevo periodo 2011-2013, era necesario un plan estratégico que le permitiera a la organización, a cada una de las áreas y responsables: el desarrollo jerárquico de las estrategias, tácticas, objetivos, tareas e indicadores de gestión, que permitieran un seguimiento sobre los compromisos establecidos; una autoevaluación sobre las capacidades técnicas, operacionales y personales para el cumplimiento de las estrategias propuestas; una interpretación amplia sobre el significado y el efecto del pensamiento estratégico en una ONG, a través del desarrollo de herramientas conceptuales de amplio rango, que permitieran fortalecerlos en el desarrollo e interpretación de estrategias; la configuración de una metodología de trabajo que permita el desarrollo de estrategias de manera colaborativa entre los diferentes responsables de las áreas administrativas y operativas de la FZC.

Paso 2. Se inicia con las definiciones y planteamientos teóricos presentados por diferentes autores sobre estrategia. Se desarrollan discusiones sobre el sentido y la utilidad de la estrategia en las empresas; las prácticas comunes locales que las empresas de la región han desarrollado, contrastando la cultura organizacional actual y el estilo de liderazgo de los empresarios¹⁰.

Este paso permitió a los participantes de la FZC, comprender la dimensión y responsabilidad necesaria para el desarrollo de una estrategia en una organización, las diferentes interpretaciones y planteamientos existentes, siendo evidente la necesidad de desarrollar un pensamiento estratégico.

Paso 3. Se procede al estudio del planteamiento estratégico sobre posición fija, los mensajes centrales de la misma, la reflexión sobre la búsqueda de una posición única y valiosa aplicada a la FZC, el análisis del diamante de Michael Porter (1996), las estrategias genéricas, la cadena de valor y la Dofa. Todas estas herramientas fueron contrastadas con la realidad de la FZC.¹¹

Paso 4. Se estudia el planteamiento estratégico denominado intento estratégico y se contrasta con una reflexión sobre la aplicación de sus conceptos en la FZC. Se presentan la metáfora del escalador que permite, al estar en la cima, poder observar horizontes de largo alcance con lo que desarrolla la visión estratégica; posteriormente se describe el proceso requerido para encontrar el camino necesario por etapas para alcanzar el estado del arte; en este caso se toman como referencia, parques Zoológicos de primer nivel.

Teniendo un comparativo del máximo nivel existente se referencia la situación local de la FZC y se determina una disonancia estratégica o la distancia en que se encuentra la FZC con un Zoológico que se encuentra en el estado del arte. Con este comparativo se establecen los pasos necesarios para avanzar de la condición actual hacia el estado del arte a través del desarrollo e implementación de intentos estratégicos¹².

¹⁰ http://www.youtube.com/watch?v=n_XEf0Lx4QI&feature=player_embedded Titulo del clip para búsqueda: que es estrategia implicaciones. Conceptos y diferentes puntos de vista sobre lo que significa una estrategia.

¹¹ http://www.youtube.com/watch?v=yWHCpfh3XrQ&feature=player_embedded Titulo del clip para búsqueda: Estrategia ZOO-ideas escuela de posición fija. Contraste con la realidad de la FZC y las herramientas propuestas por este planteamiento estratégico.

¹² http://www.youtube.com/watch?v=iRutq-BzrPc&feature=player_embedded Titulo del clip para búsqueda: Intento estratégico-estrategia zoológico. Contraste con la realidad de la FZC y el planteamiento estratégico definido como Intento estratégico.

Paso 5. Se presentan una serie de planteamientos estratégicos, haciendo énfasis sobre los mensajes principales que cada uno presenta, con relación al grado de importancia conceptual de utilidad para el diseño y la construcción de una estrategia empresarial. Planteamientos como la cooepetencia, el ritmo, el océano azul y el calentamiento global, presentan una serie de contenidos teóricos para ser tenidos en cuenta en el momento de discutir las posibilidades sobre las estrategias que pueden hacer parte del planteamiento para la FZC.

Estos cuatro pasos iniciales, permitieron a los integrantes de la FZC, ejercitarse y desarrollar el pensamiento estratégico, al contrastar continuamente cada uno de los planteamientos desarrollados por autores y líderes intelectuales sobre la estrategia empresarial, con la realidad y el contexto donde se encuentra la FZC, permitiendo al mismo tiempo una aplicación permanente. Brindo confianza al abordar el tema relacionado con la estrategia empresarial y poder apropiarse de conceptos, que al ser manipulados, permite integrar los posibles alcances definidos en cada planteamiento estratégico; estimula la innovación y la creatividad relacionada con la organización al encontrar mensajes teóricos que permiten dimensionar nuevos alcances, proyectos y logros posibles en la FZC; igualmente el grupo se encuentra en nuevo estado conceptual, motivado para explorar la visión, la misión y los valores que los potencialice y los integre.

Paso 6. Se da inicio al análisis conceptual sobre la visión, la misión y los valores¹³, correspondientes a la FZC, que orientan el marco de acción y permiten crear normas de comportamiento éticas para ser aplicadas por el grupo directivo. Para el periodo 2007-2010, se plantearon unos valores, que inspiraron las estrategias llevadas a cabo a través de metas propuestas y definieron los comportamientos de los responsables e integrantes de la organización. Estos valores propuestos fueron contextualizados a partir de la organización que representaba la FZC y se proyectaron para el periodo 2011-2013; igualmente se realizaron las respectivas discusiones sobre la visión, la misión aplicando los planteamientos estratégicos revisados.

En este paso se revisaron algunos de los planteamientos estratégicos presentados y se contrastaron con la visión que cada uno tiene implícito; por ejemplo, el planteamiento de posición fija estimula la definición de una visión a partir de la búsqueda de una posición única y valiosa para el cliente; el planteamiento del intento estratégico evalúa como a partir de la visión holística propuesta sobre un horizonte correspondiente al sector donde se actúa, encontrando posibles nuevos horizontes; el planteamiento de la cooepetencia, basada en el desarrollo de una visión conjunta; el planteamiento del ritmo reflexiona la creación de una visión cambiante; el planteamiento sobre el océano azul construye una visión de búsqueda de nuevas fronteras y transformación de los paradigmas existentes: por último, la visión

¹³ http://www.youtube.com/watch?v=v5wJ8OlwLdw&feature=player_embedded#at=73 Título del clip para búsqueda: visión + misión + valores zoo. Reflexión sobre las estructuras inspiradoras que acompañan el desarrollo de la estrategia.

sobre el calentamiento global permite definir un nuevo entorno a partir de la gestión sobre los recursos naturales y la sostenibilidad. Esta riqueza conceptual sobre las posibles interpretaciones que se pueden dar a las visiones de un negocio, permite estimular la creación de una idea conjunta con mayor alcance y claridad.



MISIÓN

Creamos experiencias inolvidables para contagiar nuestra pasión por la vida.

VISIÓN

Nuestras acciones contribuyen eficientemente a crear escenarios de bienestar para las comunidades humanas y la vida silvestre. Somos una plataforma que promueve la construcción del compromiso ambiental.

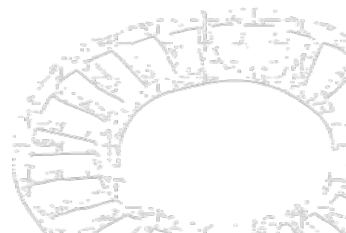


Figura 4: Visión y misión propuesta para el periodo 2011-2013.

Conservamos la vida con pasión

"El hombre no posee el poder de crear vida. No posee tampoco, por consiguiente, el derecho a destruirla". (M. Gandhi)

Trabajamos en equipo

"Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos"
(Proverbio japonés)

Nos gusta la gente y nos importa su bienestar

"El ser humano es un pedazo del universo hecho vida." (R.W. Emerson)

Aportamos nuestras capacidades y talentos sin reservas

"Si lo puedes soñar, lo puedes hacer." (W. Disney)

Innovamos con creatividad para dejar huella

"Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo." (A. Einstein)

NUESTROS VALORES ESENCIALES

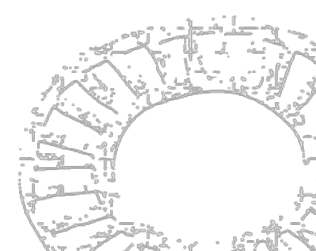


Figura 5: valores propuestos para el periodo 2011-2013

Estrategia 3: definida como la creación de una plataforma para la construcción del compromiso ambiental frente al cambio climático. Asumir el cambio climático.

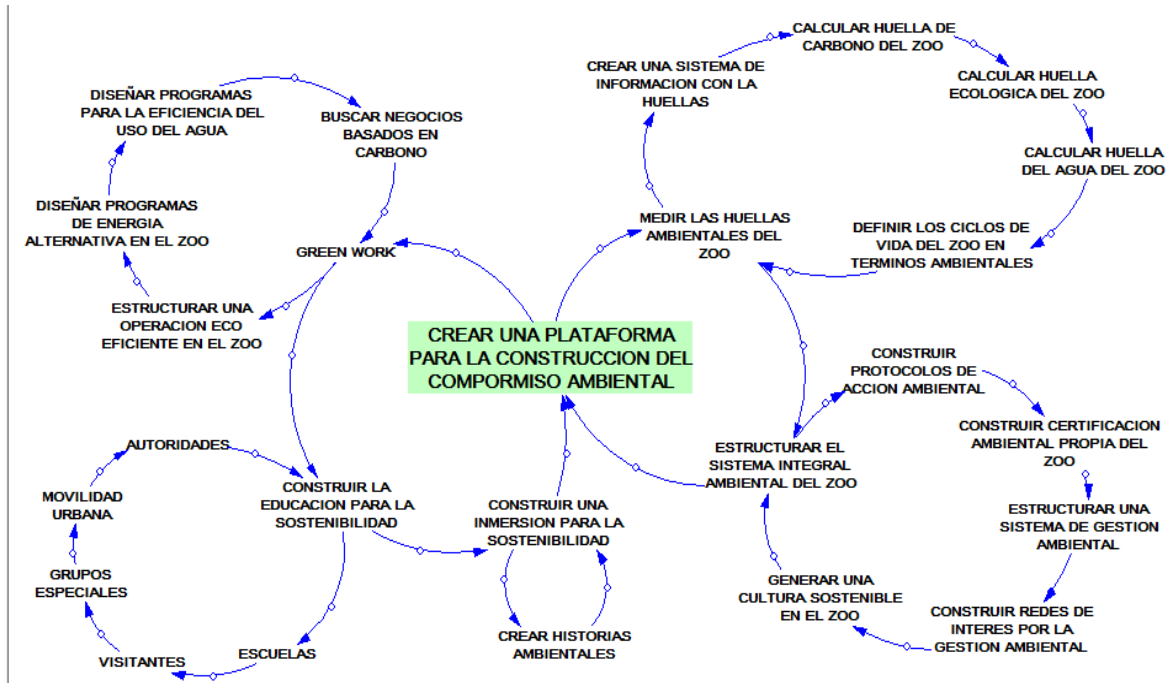


Figura 8: Estrategia asumir el cambio climático

Estrategia 4: definida como la creación redes para la conservación.

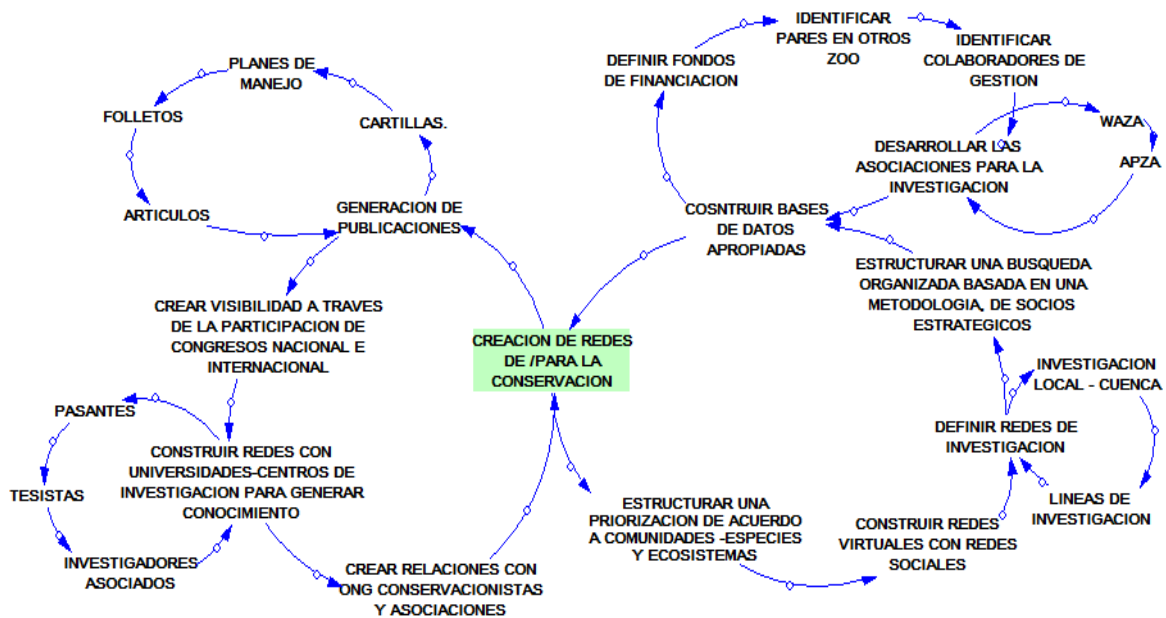


Figura 9: Redes para la conservación

Estrategia 5: definida como la creación de conciencia a través de redes contra el tráfico de fauna.

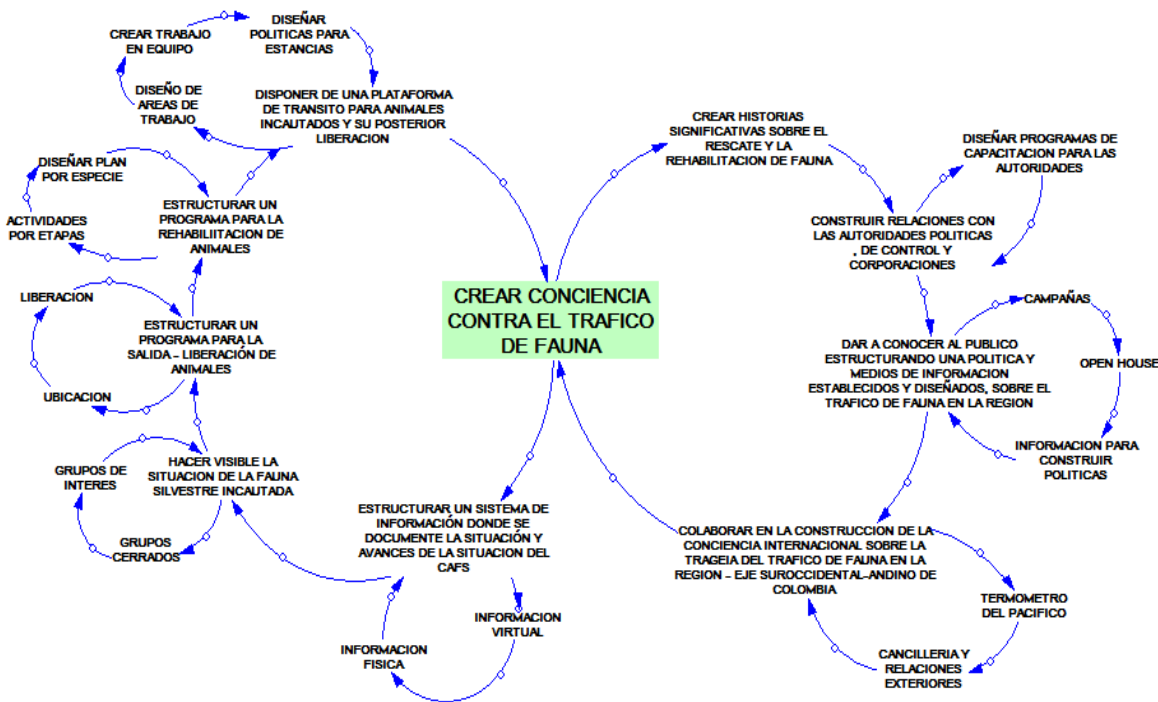


Figura 10: Redes para el control de tráfico de fauna

Para el desarrollo de las estrategias planteadas, se desplegaron junto con el equipo directivo de la FZC¹⁴, mapas sistémicos organizados bajo la estructura del pensamiento en círculos, que permitieron identificar los alcances de cada una y los factores determinantes, que permiten de manera consecuente, desplegar las tácticas, objetivos y tareas necesarias más adelante. El grupo directivo en este paso, alcanza uno de los principales logros: disponer y construir de manera colectiva un pensamiento estratégico coordinado, que permite identificarse y actuar como grupo, al mismo tiempo, disminuye la tensión que genera este tipo de ejercicios sobre la efectividad y el logro esperado de manera positiva para disponer de estrategias aceptadas y apropiadas por cada uno de los participantes¹⁵.

¹⁴ http://www.youtube.com/watch?v=gfrkt6hlEUs&feature=player_embedded Título del clip para búsqueda: desarrollo de estrategias-tácticas y tareas FZC. Aplicando pensamiento sistémico y mapas circulares se diseñan las estrategias planteadas.

¹⁵ http://www.youtube.com/watch?v=aG-myGGeF8k&feature=player_embedded Título del clip para búsqueda: desarrollo de estrategias FZC. Se presentan las discusiones adelantadas con los integrantes para la definición de las estrategias propuestas.

III. Estrategias definidas y despliegue en mapa estratégico.

Paso 8. Se inicia el paso correspondiente a la operacionalización de las estrategias a través del ejercicio de enmarcarlas dentro de una estructura conceptual que permita integrar y dimensionar los diferentes factores y acciones que se desarrollan al interior de la organización. Se selecciona realizar este ejercicio aplicando el Mapa estratégico propuesta por los autores (Kaplan & Norton, 2000), donde se establecen los cuatro niveles necesarios de análisis: financiero, cliente, procesos y conocimientos organizacionales. El mapa estratégico para la FZC se desarrolla, identificando los factores claves de éxito necesarios para que las estrategias definidas; se identifican las conexiones necesarias que validan el trabajo colectivo requerido en la construcción de estas tácticas¹⁶. Estas conexiones permiten fortalecer la búsqueda del cumplimiento de las tácticas propuestas de manera conjunta entre los integrantes del equipo directivo. Se busca crear un cambio cultural al interior del zoológico, de carácter transversal y donde la autonomía administrativa desarrollada por un área respectiva requiere de mejor enfoque, al mismo tiempo, coordinación con las áreas donde se establecen conexiones entre las tácticas propuestas. Los recursos disponibles, las áreas que integran organizacionalmente a la FZC y los proyectos diseñados así lo requieren.

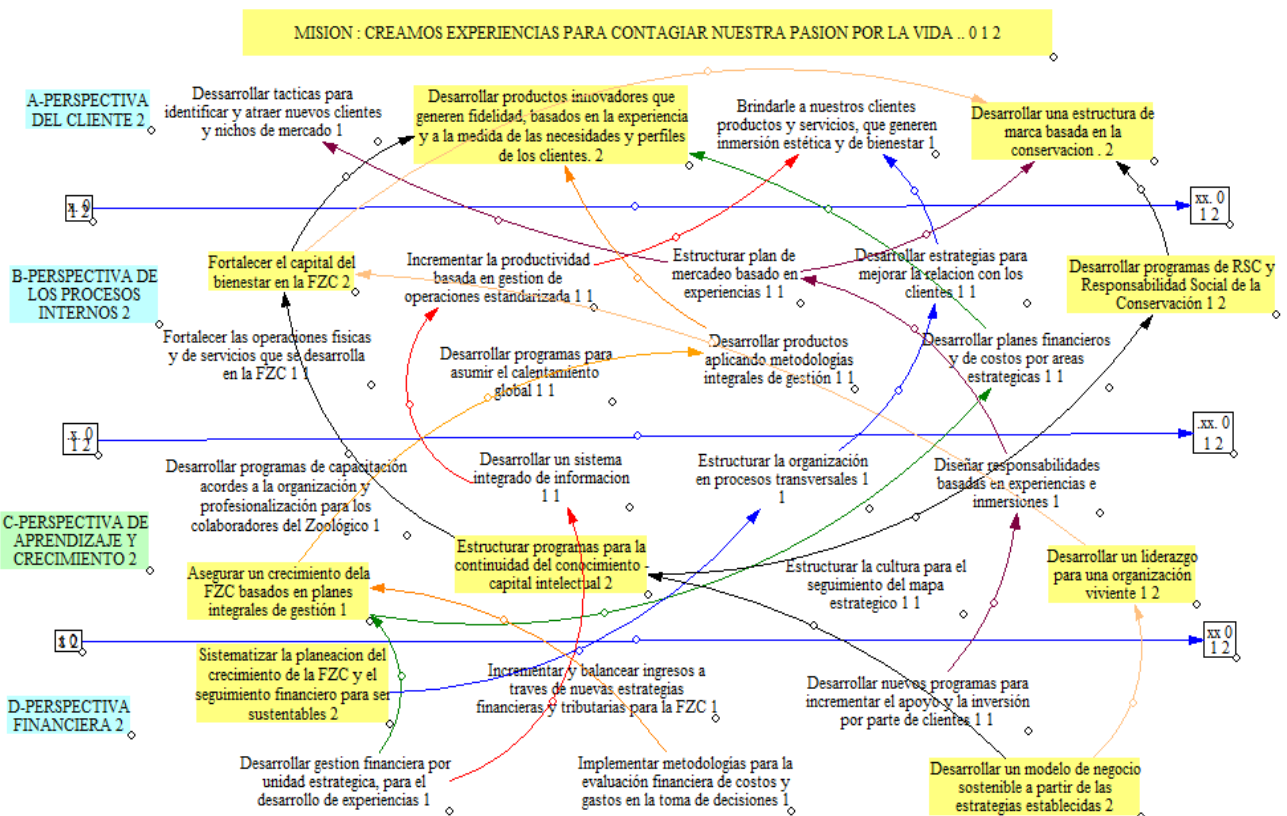


Figura 11: Mapa estratégico diseñado para la FZC

¹⁶ <http://www.icesi.edu.co/blogs/zoogestion/files/2010/11/MAPA-ESTRATEGICO-1.pdf>

Paso 9. Para cada estrategia se desarrolla un mapa estratégico; integrando los elementos definidos en cada uno de los mapas sistémicos con cada uno de los niveles correspondientes mapa estratégico. De esta forma la elaboración del mapa presenta mayor claridad y mejor sentido debido al ejercicio previo de lluvia de ideas relacionadas con tácticas posibles que se adelanto a través del mapa sistémico. Igualmente el mensaje teórico correspondiente a cada uno de los niveles del mapa, permite organizar mejor las ideas en torno a la estructura que debe acompañar a una organización, fortaleciendo en los participantes la integración y apropiación de las estrategias propuestas, como también las tácticas interpretadas. Posteriormente en cada uno de los niveles, se seleccionan factores claves de éxito, los que se consideran básicos para que la estrategia se funcione; por último se realizan las conexiones necesarias entre cada uno de los factores claves, estructurando una red que determina la necesidad de desarrollar las estrategias basadas en un enfoque colaborativo y complementario¹⁷.

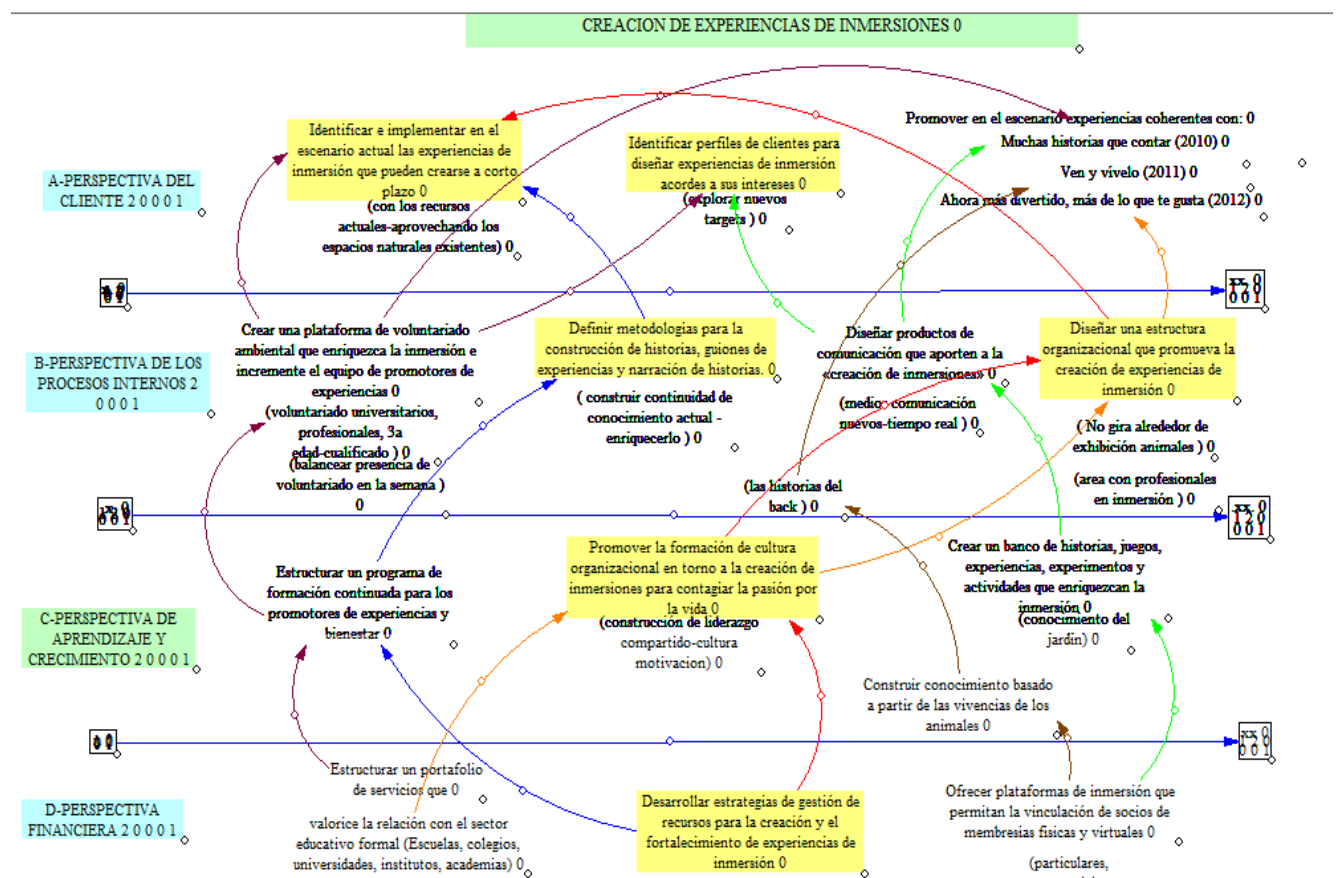


Figura 12: Ejemplo del desarrollo de un mapa estratégico en una de las cinco estrategias diseñadas para la FZC.

¹⁷ <http://www.icesi.edu.co/blogs/zoogestion/files/2011/02/MAPA-ESTRATEGICO-PARA-CADA-ESTRATEGIA.pdf> Mapa estratégico desarrollado con cada una de las estrategias definidas en la FZC, enriquecidos con los mapas sistémicos previamente elaborados.

IV. plan de trabajo por estrategia

Paso 10. A partir de los mapas estratégicos desarrollados para cada una de las estrategias, se plantea un trabajo de campo con cada uno de los integrantes del grupo directivo de la FZC, donde se desarrolla para táctica: los objetivos, las tareas y los indicadores, que permiten crear un plan operacional para transformar las estrategias en acciones reales medibles y evaluables de acuerdo a periodos de tiempo propuestos para ser implementados por todos los integrantes de la organización. Igualmente a cada objetivo propuesto se le asigna un indicador, una meta al 2013, un coordinador y líder de la iniciativa; por último, un posible presupuesto requerido para cada uno de los años: 2011- 2012 y 2013¹⁸.

	DESCRIPCION	INDICADOR - TAREA	META 2013	INICIATIVA	PRESUPUESTO		
					2011	2012	2013
		Implementacion RESPEL		JDF+bienes. animal	\$ 2.500	\$ 2.000	\$ 2.000
		Aguas residuales	ok	ok			
		Evaluacion emisiones del horno y seguimiento	100%	JDF+bienes. animal	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
		Emisión Horno crematorio-reparacion campana-riesgo multa-no hay normatva para incineracion- cumplir autoridad ambiental-inversion \$1500000			\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
		Fortalecimiento normativi	100%	JDF	\$ 30.000	\$ 30.000	\$ 30.000
OBJETIVO 7	Implementación programas para mitigación de ruido	Evaluación de ruido	100%	JDF+SISO	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
		Mitigación en eventos-sitios específicos de trabajo	50%	JDF+JSC+ PROGRAMA SISO	\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
OBJETIVO 8	Cerrar ciclos de consumo + disminución de impacto en nodos de cafetería y administrativo	Desarrollo de programas para disminucio de consumo- cambio productos- habitos y cultura	30%	TODOS+Icesi	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
OBJETIVO 8	Cerrar ciclos de consumo + disminución de impacto en	Desarrollo de programas para disminucio de consumo, cambio					

Figura 13: Ejemplo de trabajo de campo adelantado para cada una de las estrategias propuestas con el desarrollo de objetivos, indicadores, meta 2013, iniciativa y presupuesto.

El trabajo adelantado es minucioso, permitiendo consolidar información estructurada en cinco estrategias, con mapas estratégicos que tienen cuatro niveles y en promedio, diez objetivos por nivel, brindando aproximadamente una selección de 200 objetivos por desarrollar entre el periodo 2011-2013. Esta cantidad de objetivos se convierten en insumos para iniciar una actividad de depuración e integración de varios objetivos entre sí.

¹⁸ <http://www.icesi.edu.co/blogs/zoogestion/files/2011/02/tacticas-indicadores-metas-presupuesto-estrategica-CAMBIO-CLIMATICO.pdf> Ejemplo del desarrollo de trabajo de campo adelantado con cada uno de los integrantes del cuerpo directivo.

Se evalúa como se pueden desarrollar los objetivos propuestos con una estructura colaborativa entre las diferentes áreas, lo que permite balancearlos y al mismo tiempo impactar de manera paralela y coordinada. Esta consolidación permite elaborar un documento simple y sencillo, de fácil lectura y seguimiento, estructurado como mapa estratégico para cada una de las estrategia, con los cuatro niveles propuestos que presenta los procesos, los objetivos claves, los indicadores y los responsables colaborativos representados en la unidades de negocio y administrativas de la FZC¹⁹; Se construye así una hoja estratégica de ruta para el período comprendido entre el 2011-12 y 13.

CREAR OPORTUNIDADES PARA LA CONSERVACIÓN			Administrac.	Dpto físico	Serjiente	Bienestar A.	Cidzoo	Crea	Com y mer
	OBJETIVOS	INDICADOR / TAREA							
internos	Implementar herramientas y estrategias diseñadas para la gestión eficiente de la institución	Herramienta para manejo de colección y plan de colección a largo plazo				X			
		Herramienta para diseño y priorización de proyectos de conservación	X	X		X	X	X	
		Metodología para desarrollo de proyectos de infraestructura/exhibiciones (ruta de procesos)	X	X					
		Diseñar y operar el cargo/proceso de curador del parque				X			
		Estandarización y documentación de procesos relacionados con manejo animal (UBA, CREA, CAFS) – incluye Guías de manejo x especie				X		X	
		Diagnóstico anual de oportunidades de mejora en todas las áreas del Zoológico e implementación del plan de mejora	X	X	X	X	X	X	X
Aprendizaje	Mantener y dar continuidad al conocimiento relacionado con estrategias de conservación	Establecer una política para la atención de fauna silvestre proveniente de autoridades ambientales y tenedores particulares				X			
		Sistematizar y unificar una biblioteca (banco de información) de proyectos y acciones de conservación implementados por la FZC	X	X		X	X	X	
		Programa de capacitación interna en temas relacionados con estrategias de conservación				X	X	X	
Cliente	Desarrollar acciones de conservación en el área de influencia inmediata de la FZC	Desarrollar acciones de conservación en la cuenca del río Cali y/o corredores biológicos del municipio					X	X	
		Potenciar el uso de los canales de comunicación de la FZC para promover acciones de conservación (Página web, Zooletín, Redes sociales, Boletín interno, Cartelera, Mapa de recorrido, Exploradores TV, Auditorio, Altoparlantes, Contestadores)							X
Financiera	Diseñar e implementar un plan de captación de recursos para invertir en conservación	Identificar nuevas fuentes de financiación y presentar proyectos viables	X			X		X	
		Desarrollar planes de negocio para cada exhibición nueva	X	X					X

Figura 14: Mapa estratégico colaborativo adelantado para cada una de las estrategias.

Paso 11. Los objetivos propuestos en cada una de los niveles correspondientes a cada estrategia es ahora analizado por cada directivo de la FZC asociado y responsable con el área que participa en el desarrollo de dichos objetivos, son analizados y se establece el plan de acción para llevarlo a cabo, considerando el primer año 2011 como el horizonte de tiempo requerido para asignar tareas trimestrales.

¹⁹ <http://www.icesi.edu.co/blogs/zoogestion/files/2011/02/PLAN-ESTRATEGICO-2011-2013-FUNDACION-ZOOLOGICO-DE-CALI.pdf> Mapas estratégicos consolidados para cada una de las estrategias propuestas

Este documento elaborado es la guía individual de operación a corto plazo, siendo renovado para cada uno de los años propuestos. Los objetivos diseñados de manera colaborativa, presentan para cada uno de los directivos las tareas para el 2011 que a partir de la responsabilidad individual puede aportar para la construcción colaborativa del mismo²⁰.

CREAR OPORTUNIDADES PARA LA CONSERVACION			
1-1-PROCESO: INTERNOS			
OBJETIVO: IMPLEMENTAR HERRAMIENTAS Y ESTRATEGIAS DISEÑADAS PARA LA GESTION EFICIENTE DE LA INSTITUCION			
PARTICIPA EN INDICADOR 3 : Metodología para el desarrollo de proyectos de infraestructura- exhibiciones (ruta de procesos)			
COMPARTES EL DESARROLLO DE ESTE INDICADOR CON:			
-ADMINISTRACION			
-BIENESTAR			
-CIDZOO			
-CREA			
TEMA POR RESOLVER			
Tema: para el desarrollo de proyectos de conservación, el zoológico cuenta con una herramienta que se encuentra disponible a nivel mundial, la que ha sido adaptada a la FZC.			Propietario: MONICA BERNAL
Se requiere aplicar la herramienta a la infraestructura física del parque y es necesario adaptar los pasos y etapas existentes para el desarrollo de nuevas exhibiciones.			
RETO: APLICAR LA HERRAMIENTA DISPONIBLE PARA EL DESARROLLO DE EXHIBICIONES DEL PARQUE			
TAREAS PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO- INDICADOR			
Tarea 1	Propietario	Vencimiento	% completado
REVISAR Y ACTIVAR LA HERRAMIENTA EXISTENTE - ACTUALIZACION DE LOS PASOS QUE SE LLEVAN EN LA HERRAMIENTA.	Monica Bernal	JUNIO 2011	0
% completado del grupo			0

Figura 15: Ejemplo del formato desarrollado para las actividades por objetivos propuestos por estrategia y nivel del mapa estratégico. Periodo 2011.

Paso 12. La integración propuesta se logra a través de la visibilidad de la elaboración del documento correspondiente relacionado con el cumplimiento de los objetivos a partir de la exposición del mismo a través de una carpeta virtual con acceso controlado por invitación al grupo directivos (www.drpbox.com), al cual podrán acceder con el fin de consultar, observar y anunciar los respectivos avances. Como herramienta para el seguimiento de los planes se ha desarrollado a través del Microsoft Office InfoPath; de esta forma se da uso a herramientas abiertas disponibles en internet y en programas Office, disponibles en los computadores de la FZC, sin requerir la inversión en costosos software de información.

²⁰<http://www.icesi.edu.co/blogs/zoogestion/files/2011/08/DESARROLLO-FISICO.pdf>. Plan de desarrollo para cada uno de los objetivos propuestos correspondientes al primer año 2011.

V. Conclusiones

1-Para el desarrollo de estrategias en los negocios, se dispone de un abanico amplio de teorías relacionadas con la estrategia empresarial que pueden considerarse y organizarse en tendencias, escuelas o aportes importantes. Se requiere la capacidad de identificar un grupo de propuestas asociados a autores sobre estrategia, que permitan enriquecer conceptualmente la discusión propuesta a un grupo directivo sobre el desarrollo del pensamiento estratégico. El enriquecimiento conceptual estimula y eleva la actitud, la motivación y el compromiso para el desarrollo de planteamientos estratégicos.

2-La FZC requiere de estrategias que le brinden flexibilidad, agilidad y consistencia, de tal forma que puedan adaptarse rápidamente a los cambios permanentes que se desarrollan al estar fundamentada su operación sobre el capital natural definido por la infraestructura existente en el parque.

3-La esencia de un parque Zoológico, está fundamentada sobre las exhibiciones de los animales y las relaciones que se establecen con los visitantes, esto genera una alta exigencia sobre la operación del piso; pensar estratégicamente es un reto de considerable esfuerzo en un entorno de cambio permanente.

4-El grupo de profesionales motivado, empoderado y comprometido es determinante para asumir el desarrollo de estrategias propuestas en una ONG, en este caso la FZC, permitiendo un enfoque coordinado y participativo.

5-El pensamiento sistémico permite enriquecer las discusiones sobre las estrategias, las tácticas y las tareas debido a las conexiones que se establecen en sus diferentes áreas responsables de desarrollo.

6-La Alta Gerencia comprometida con el desarrollo y diseño de estrategias en un entorno colaborativo, genera un marco de confianza, donde se encuentran a un mismo nivel conceptual, deliberando y proyectando el futuro deseable para la institución. Esto establece un cambio fundamental sobre el desarrollo de estrategias burocratizadas hacia el desarrollo de estrategias colaborativas y complementarias.

7-Diseñar estrategias colaborativas y complementarias no necesariamente significa “tener más trabajo”, significa el desarrollo participativo y colaborativo de las tácticas y las tareas, siendo este modelo más productivo e impactante, considerando un marco de comunicación abierto y coordinado sobre los planes establecidos.

VI. Referencias bibliográficas:

- 1-Porter M. (1996). Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. México. Compañía Editorial continental.
- 2-Naebuf B. Brandenburger A.(1996-2005) Coopetencia. Bogotá Colombia. Editorial Norma.
- 3-Mintzberg H. Ahistrad B. y Lampel J. (1998). Strategy Safari. New York. The free press (10-21).
- 4-Boyett J y Boyett J.T. (1999). Hablan los gurús. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.(248-255).
- 5-Hamel G. (2000). Liderando la revolución. Bogotá, Colombia. Editorial Norma (100-120).
- 6-Serra R. (2000): El nuevo juego de los negocios. Bogotá, Colombia. Editorial Norma (14-24).
- 7-Kaplan R. y Norton D. (2000). Mapas estratégicos. Barcelona, España. Ediciones Gestión (73-91).
- 8-Hagel III J y Brown J. (2005) The only sustainable edge. Boston Massachusetts. Harvard Business School Publishing. (16-21).
- 9-Kim W. y Mauborgne R. (2005). La estrategia del océano azul. Bogota, Colombia. Editorial Norma . (5-12).
- 10-Haines S. y McKinlay J. (2009) Reinventing strategic planning. San Diego, California. Systems Thinking Press.. (47-63).
- 11-Makower J. y Cara P. (2009). Estrategies for the green economy, United States, McGraw Hill Professional.