

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA FUNDACIÓN  
LATINOAMERICANA PARA EL DESARROLLO SOCIAL, DE LA CIUDAD DE  
SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.  
AÑO 2013 A 2015**

**DILIA ONEIRA RAMIREZ NARVAEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS  
Y RELACIONES INTERNACIONALES - VIPRI  
PROGRAMA: ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA FUNDACIÓN  
LATINOAMERICANA PARA EL DESARROLLO SOCIAL, DE LA CIUDAD DE  
SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.  
AÑO 2013 A 2015**

**DILIA ONEIRA RAMIREZ NARVAEZ**

**Mag. ROSA MARIA PAZ GAMBOA**  
**Asesora**

**Proyecto presentado al comité de investigaciones para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES - VIPRI  
PROGRAMA: ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo son responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1° de acuerdo N°324 de Octubre 11 de 1966 emanado por el Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

**NOTAS DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, Marzo 2013

## **AGRADECIMIENTOS**

*La autora agradece:*

*A la asesora de Trabajo de Grado, quien me orientó, guió y acompañó en este proceso que da testimonio del trabajo, entrega y voluntad; deseo dejar constancia de mi sincero sentimiento de gratitud y amistad.*

*Así mismo agradezco la colaboración recibida de parte de la Universidad de Nariño y del personal directivo y funcionarios de la Fundación Latinoamericana para el Desarrollo Social, de la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño.*

**DILIA ONEIRA RAMIREZ NARVAEZ**

## *DEDICATORIA*

*A Dios. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado la vida para lograr este importante objetivo, además de su infinita bondad y amor.*

*A todos mis familiares por el apoyo incondicional recibido de cada uno de ellos a lo largo de mis estudios*

*DILIA ONEIRA RAMIREZ NARVAEZ*

## **RESUMEN**

Las Fundaciones son entidades que deben administrarse como tales, por lo cual constituye un hecho concreto que ya no es posible dirigir este tipo de empresas con una visión a corto plazo; se necesita capacidad para prever el futuro. Resulta innegable, lograr incrementar la participación y posicionamiento para poder reafirmar las empresas sobre bases sólidas, bases que permitan alcanzar la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad sostenida, se debe planificar y dirigir las empresas estratégicamente.

Por lo anteriormente expuesto FUNLATINA en la Ciudad de Pasto redireccionó sus actividades en post de un mejoramiento global a futuro, implementando un Plan Estratégico Corporativo que se constituyó en una herramienta de trabajo, que durante su preparación y evaluación, generaron resultados que hoy se ponen en curso en su "Plan de Acción".

## **ABSTRACT**

Foundations are institutions that must be managed as such, so it is a hard fact that it is not possible to run these businesses with a short-term capacity is needed to predict the future. Undeniably, achieve greater participation and positioning companies to reaffirm on solid foundations, foundations to achieve efficiency, effectiveness, productivity and competitiveness sustained should companies plan and manage strategically.

By the above FUNLATINA in Pasto City post redirected its activities in an overall improvement in the future, implementing a Corporate Strategic Plan that was established in a work tool, which during its preparation and evaluation, generated results that today are put into course in its "Action Plan".

## CONTENIDO

	pág.
1. ELEMENTOS GENERALES	17
1.1 TEMA	17
1.2 LINEA.	17
1.3 SUBLINEA.	17
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.4.1 Descripción del problema	17
1.4.2 Formulación del problema	19
2 OBJETIVOS	20
2.1 OBJETIVOS GENERAL	20
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
3 JUSTIFICACIÓN	21
4 DELIMITACION	25
5. CATEGORIZACION DE OBJETIVOS.	26
6 MARCO DE REFERENCIA	27
6.1 ANTECEDENTES	27
6.2 MARCO TEÓRICO	29
6.2.1 Proceso Administrativo.	29
6.2.2 Planeación Estratégica.	30
6.2.3 Objetivos de la Planificación Estratégica	35
6.2.4 Dimensiones del Proceso Estratégico.	35
6.2.5 Marco General para Formular Estrategias.	40
6.2.6 Matrices de Planeación Estratégica	42
6.2.7 La Gerencia Social	52
6.3 MARCO CONTEXTUAL	72
6.4 MARCO LEGAL	75
6.5 MARCO CONCEPTUAL	79
7. METODOLOGIA	83
7.1 PARADIGMA	83
7.2 ENFOQUE	83
7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN	83
7.4 MÉTODO.	84
7.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	84
7.6 POBLACION Y MUESTRA	84
7.6.1 Población.	84
7.6.2 Muestra	84

8. ANÁLISIS DE RESULTADOS	85
8.1 ENCUESTA A PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONARIOS	85
8.2 ENCUESTA A CLIENTES	95
9. DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO	102
9.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA	102
9.2 DIRECCIONAMINETO ACTUAL	102
9.2.1 Presentación de la Empresa	102
9.2.2 Principios Corporativos Actuales	103
9.2.3 Objetivos Corporativos Actuales	104
9.2.4 Misión Actual	104
9.2.5 Visión Actual	104
9.3 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO	104
9.3.1 Diagnostico interno	104
9.3.2 Diagnostico Externo	105
9.3.3 Análisis de impactos	106
9.3.4 Matriz DOFA	110
9.3.5 Matriz Interna – Externa	114
9.3.6 Matriz de perfil competitivo	115
9.3.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	116
9.3.8 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)	118
10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	121
10.1 MISIÓN PROPUESTA	121
10.2 VISIÓN PROPUESTA	122
10.3 VALORES DEFINIDOS	125
10.4 PRINCIPIOS Y VALORES DEFINIDOS	126
10.5 OBJETIVOS DEFINIDOS	126
10.6 POLITICA DE CALIDAD	127
11. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN	128
CONCLUSIONES	133
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	132
NETGRAFÍA	136
ANEXOS	137

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Modelo de planeación Estratégica	39
Cuadro 2. Establecimientos de comercio año 2011	75
Cuadro 3. Tabulación Pregunta 5 - Encuesta a clientes	98
Cuadro 4. Tabulación Pregunta No. 7- Encuesta a clientes	99
Cuadro 5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS	105
Cuadro 6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS	106
Cuadro 7. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	107
Cuadro 8. Matriz de perfil de capacidad interna (P.C.I)	108
Cuadro 9. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	109
Cuadro 10. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	110
Cuadro 11. Análisis DOFA	111
Cuadro 12. Matriz DOFA	112
Cuadro 13. Matriz de Perfil Competitivo	116
Cuadro 14. Posición Estratégica Interna y Externa	117
Cuadro 15. Matriz cuantitativa de planificación estratégica	120
Cuadro 16. Factores para evaluar el enunciado de la misión	121
Cuadro 17 Plan de acción – Primer Objetivo	127
Cuadro 18. Plan de acción – Segundo Objetivo	130
Cuadro 19. Plan de acción – Tercer Objetivo	131
Cuadro.20. Plan de acción – Cuarto Objetivo	132

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Tabulación Encuesta Personal Directivo y funcionarios	85
Tabla 2. Tabulación Encuesta Personal Directivo y funcionarios	91
Tabla 3. Medio de conocimiento de la Empresa	95
Tabla 4. Uso de los Servicios	96
Tabla 5. Atención en la Fundación	97
Tabla 6. Análisis de Precios	97
Tabla 7. Tabulación Pregunta 8, Encuesta a Clientes	99
Tabla 8. Recomendación de la Empresa	100

## LISTA DE FIGURAS

	<b>pág.</b>
Figura 1. Dimensiones del Proceso Estratégico	37
Figura 2. Matriz Interna – Externa	115
Figura 3. Matriz PEYEA	118

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>pág.</b>
Gráfica 1. Estructura Organizacional	86
Gráfica 2. Cultura y clima organizacio	87
Gráfica 3. Gestión Empresarial	87
Gráfica 4. Reclutamiento e Inducción	88
Gráfica 5. Compensaciones y desarrollo	88
Gráfica 6. Evaluación de Desempeño	89
Gráfica 7. Salud ocupacional	90
Gráfica 8. Conceptos generales de mercadeo	92
Gráfica 9. Investigación de mercados	92
Gráfica 10. Plan Estratégico de mercadeo	93
Gráfica 11. Investigación y desarrollo	93
Gráfica 12. Medio de conocimiento de la empresa	95
Gráfica 13. Uso de servicios	96
Gráfica 14. Atención en la Fundación	97
Gráfica 15. Análisis de precios	98
Gráfica 16. Recomendación	100

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO A. Formato de Encuesta dirigida a los Asociados de FUNLATINA.	138
ANEXO B. Formato de encuesta dirigida al Gerente de FUNLATINA.	142

## 1. ELEMENTOS GENERALES

### 1.1 TEMA.

Planeación Estratégica

### 1.2 LINEA.

Gestión y Desarrollo Humano Sostenible

### 1.3 SUBLINEA.

Organización, Competitividad y Desarrollo social

## 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.4.1 Descripción del problema.** La fundación Latinoamericana para el Desarrollo Social - FUNLATINA, es una organización fundada el 21 de Noviembre de 2007 con sede es la ciudad de San Juan de Pasto, la cual tiene como objeto principal el diseño y ejecución de programas y proyectos para el desarrollo social, económico y cultural de la población, actividades que desarrolla con calidad y profesionalismo.

Los objetivos específicos de la fundación son principalmente promover estudios e investigaciones que aporten al desarrollo económico y social de la población y que contribuyan a incentivar el espíritu empresarial en la comunidad, así mismo la Fundación tiene como objetivo desarrollar programas y proyectos y productivos para la juventud fortaleciendo también de esta manera su formación empresarial

FUNLATINA, es una organización que ha desarrollado sus actividades a través de una gerencia tradicional, lo cual no le ha permitido alcanzar el posicionamiento deseado a pesar de que cuenta con un amplio portafolio de servicios y un excelente respaldo profesional.

Teniendo en cuenta los cambios originados por la apertura de nuevos mercados, la aparición de nuevos competidores, el crecimiento económico del sector al cual pertenece la Fundación, entre otros factores, es posible determinar que el manejo administrativo actual presenta deficiencias que en el futuro cercano pueden constituir desventajas, razón por la cual se hace necesario un proceso de innovación gerencial, que genere competitividad y productividad de la organización en el sector.

FUNLATINA, en la ciudad de San Juan de Pasto, carece de un PLAN ESTRATEGICOCORPORATIVO que articule a todas las áreas de la organización con una visión futurista que le permita redireccionar su accionar y adaptarse al entorno cambiante donde se desarrolla, para que con bases sólidas pueda desarrollar todas sus actividades bajo criterios de eficiencia, eficacia y productividad.

Se puede destacar que la Fundación presenta un problema marcado originado en las áreas administrativa, comercial y técnica, ya que a través de su trayectoria se observa la carencia de un PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO articulado, lo cual viene repercutiendo de manera negativa en los resultados globales de la organización.

FUNLATINA, no cuenta con herramientas gerenciales formales que contribuyan a reorientar su actuación con miras a mejorar sus resultados y a lograr un posicionamiento competitivo en la región. La Fundación adolece de elementos fundamentales que guíen su accionar presente y que la orienten como brújula hacia el norte deseado, es decir la organización como empresa no ha establecido formalmente su Misión, Visión, Principios, Valores y una estructura organizacional adecuada, ya que no ha desarrollado lo que se conoce como "Proceso de Visualización", en el cual se proyecta la imagen de excelencia que se desea crear.

FUNLATINA, no cuenta con una estructura organizacional debidamente formalizada a través de un organigrama, que permita visualizar los niveles de autoridad y responsabilidad, así mismo, no ha diseñado un manual de funciones, un manual de procedimientos, ni tampoco cuenta con un reglamento interno de trabajo, lo cual limita el funcionamiento adecuado de la organización.

Administrativamente, el problema central de la organización radica en la debilidad con que se desarrollan cada una de las etapas del proceso administrativo como son la carencia de planes debidamente fundamentados tanto a corto, mediano y largo plazo, la estructura organizacional no está acorde con los requerimientos de la Fundación ya que la carencia de recurso humano está impidiendo la óptima prestación del servicio más que todo en el área técnica operativa, así mismo, la toma de decisiones está centralizada y existe muy poca delegación de autoridad, se carece de incentivos y planes que motiven a los funcionarios ya que la dirección es débil y no influye positivamente para que las personas contribuyan al logro de los objetivos establecidos con lo cual se concluye que la escasa dirección empresarial es un factor de importancia que ha impedido lograr el éxito total de la organización tal como los miembros de la misma lo esperan. Desde el punto de vista del control se puede afirmar que a pesar de que la organización cuenta con algunos controles operativos generales no posee un adecuado sistema de control interno que garantice el óptimo cumplimiento de actividades y procesos ya que no existe evaluación del personal ni informes periódicos de desempeño

Se desconoce por parte de los miembros de la Fundación y de los funcionarios los elementos que deben integrar la filosofía corporativa ya que esta no ha sido desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la organización

No existe en FUNLATINA una cultura corporativa la cual trata acerca de los principios básicos que las personas que conforman la organización deben compartir y aceptar, es decir se carece de las pautas generales que orienten los comportamientos personales y grupales en la Fundación

Desde el punto de vista comercial o de marketing, la carencia de planes de mercadeo y de un área especializada en este campo no han permitido alcanzar el posicionamiento y participación en el mercado que se ha deseado ya que los directivos no son conscientes de las grandes ventajas que supone a la trayectoria de la organización el someter su actividad a la disciplina de un plan de marketing ya que a través de este se obtiene un conocimiento de los hechos objetivos y un análisis real de la situación de la organización en el sector o en la industria donde se desarrolla. La promoción a pesar de ser uno de los elementos principales de la mezcla de mercadotecnia no está presente dentro de los planes o presupuestos de la organización ya que se desconocen sus beneficios, es decir se carece también de mecanismos promocionales para informar al mercado o persuadirlo respecto a los servicios que presta la Fundación

Los anteriores factores pasan a ser determinantes para considerar que existe la necesidad para la organización de contar con un adecuado plan estratégico que le permita una mayor y mejor utilización de todos los recursos con los que cuenta para lograr así un máximo desarrollo de sus actividades

**1.4.2 Formulación del problema** ¿Cuáles son las estrategias a implementar a través de un plan de acción corporativo para Fundación Latinoamericana para el Desarrollo Social – FUNLATINA de la Ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño, que le permitan mediante su desarrollo poder alcanzar los objetivos organizacionales propuestos?

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVOS GENERAL**

Diseñar el Plan Estratégico Corporativo para la Fundación Latinoamericana para el Desarrollo Social – FUNLATINA en la Ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Efectuar un diagnóstico de la situación actual de la Fundación, tanto a nivel interno como externo.
- Estructurar el direccionamiento estratégico necesario para la organización, que permita proyectarla con bases sólidas y planificadas hacia el futuro.
- Formular las estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- Diseñar el plan de acción acorde con los requerimientos de la organización, que permita la funcionalidad de la organización

### 3. JUSTIFICACIÓN

En el escenario internacional se destaca la Globalización como un proceso de gran incidencia para el contexto económico, social, político, cultural y ambiental de los entornos locales, regionales y nacionales, que cada vez se integran más a la dinámica internacional.

En este contexto, los países que no puedan alcanzar o no busquen una revitalización social, económica y ambiental seguramente sufrirán una inserción altamente subordinada y empobrecedora. Esto implica un enorme desafío para países como Colombia que no sólo obliga a insertarse internacionalmente de manera económica, sino también para ello debe resolver asuntos internos que afectan esa economía, en el caso Colombiano la desconfianza para invertir causada por la inseguridad, la violencia y los temas de narcotráfico y grupos ilegales alzados en armas y en el caso de Pasto además las limitantes de competitividad y las deficiencias en la capacitación del recurso humano.

Colombia mantuvo durante muchas décadas un modelo de desarrollo económico de protección en el sector externo y luchó para que estos modelos de desarrollo permitieran una expansión del mercado interno. La apertura económica iniciada en los años ochenta y consolidada en los noventa, creó espacios para una economía más abierta y competitiva en el sector privado, e impulsó la modernización de las instituciones estatales.

Sin embargo, el modelo proteccionista privilegió el desarrollo de cuatro grandes ciudades y generó un lento progreso en el resto del país, lo que evidencia las fortalezas y debilidades de la economía Colombiana. Debilidades que se reflejan en los altos índices de pobreza y hambre que sufre nuestro país. El nivel de pobreza está por encima de los niveles observados 15 años atrás y supera, según los estimativos más recientes, el 45%. “La desigualdad también ha aumentado, en parte por las mismas razones y en parte por el incremento sin precedentes en la demanda por trabajadores calificados. La crisis económica, sumada a la precariedad de los mecanismos de protección social, ha llevado a muchas familias a desacumular activos productivos y a interrumpir sus inversiones en capital humano, lo que sin duda, afectará sus vidas mucho más allá de la coyuntura actual”.<sup>1</sup>

El Departamento de Nariño y el Municipio de Pasto, no han sido ajenos a esta problemática que desde el interior del país trazaron la trayectoria de la evolución económica de la nación. El desarrollo industrial, las actividades agrícolas y comerciales sobre las cuales se ha fundamentado la economía departamental, han recibido un impacto negativo por varias décadas además la expansión de cultivos

---

<sup>1</sup>Plan Nacional de Desarrollo - Prosperidad para Todos (2010-2014)

de uso ilícito y la inseguridad han contribuido a la descomposición de la economía departamental y han provocado la migración y el desplazamiento, llegando a ser Pasto el primer municipio receptor de población desplazada en Nariño.

El nivel de ingreso per cápita de un nariñense está por debajo del 50% del promedio nacional. Aunque en la última década el crecimiento promedio de la economía nariñense ha sido superior al de la economía nacional, continua siendo precario y en consecuencia se mantiene los problemas estructurales de la región como la pobreza; la desnutrición; barreras de acceso a la tecnología, al financiamiento y a los mercados nacionales e internacionales; deficiente infraestructura de comunicaciones y servicios básicos.<sup>2</sup>

En Pasto, al escenario estructural se suma la coyuntura de actividad del volcán Galeras que representa no solo un riesgo natural sino una persistente perturbación de la economía por el pánico que genera y su incidencia en las decisiones de los inversionistas, instituciones financieras, turistas, promotores de eventos, proveedores, etc. No obstante, desde hace algunos años el municipio de Pasto muestra significativos avances en la construcción de un modelo de gobernabilidad democrática que ha promovido el desarrollo humano sostenible para todos sus habitantes como respuesta a las grandes dificultades que históricamente ha tenido que enfrentar.

Las Fundaciones como empresas del sector social cumplen hoy en día con un rol de gran importancia en el contexto social y económico del país y sus regiones.

Hoy, estas organizaciones no solo atienden problemas sociales de diversa índole, sino que también son fuente generadora de ingresos y brindan un gran número de puestos de trabajo contribuyendo de esta manera al desarrollo individual y colectivo

Es alentador el hoy de las fundaciones ya que poseen un alto contenido social empresarial y un humanismo empresarial, considerado como la gran fórmula para enfrentar los problemas económicos y sociales y para crecer.

Se avanza hoy en responsabilidad social empresarial RSE; en ética empresarial; en comprender la compatibilidad entre la rentabilidad económica y la rentabilidad social; y en el vital mejoramiento de las relaciones de las empresas con sus empleados, proveedores, consumidores y con la comunidad.

Las fundaciones en este caso para poder cumplir con sus objetivos deben tener clara su misión, su visión, deben tener mentalidad comercial y un management acorde al sector en el que desempeñan sus actividades

---

<sup>2</sup> PLAN DE DESARROLLO SAN JUAN DE PASTO 2012-2015

El entorno cambiante hace que las empresas incluso las empresas sociales como las Fundaciones, estén en competencia continuamente para su supervivencia; El éxito en un mercado tan fluctuante se logra brindando un buen servicio al cliente, prestando servicios de alta calidad, innovando y mejorando los procesos para superar así las expectativas del cliente.

Específicamente en el sector de este tipo de empresas sociales, la competitividad empresarial descansa en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, anticiparse y responder creadoramente a los cambios que se producen en su entorno, un entorno empresarial cada vez más turbulento y dinámico.

Las Fundaciones son definitivamente empresas y deben administrarse como tales, por lo cual constituye un hecho concreto que ya no es posible dirigir este tipo de empresas con una visión a corto plazo; se necesita capacidad para prever el futuro. Resulta innegable entonces que para lograr incrementar participación y posicionamiento y poder reafirmar las empresas sobre bases sólidas, bases que permitan alcanzar la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad sostenida, se debe planificar y dirigir las empresas estratégicamente.<sup>3</sup>

Por lo anteriormente expuesto FUNLATINA en la Ciudad de Pasto requiere para redireccionar sus actividades en post de un mejoramiento global a futuro diseñar e implementar un plan estratégico que se constituya en herramienta de trabajo, ya que durante su preparación y evaluación se buscan alternativas y se proponen cursos de acción que redirección en a la empresa

Convertido en un método de alta eficacia, el plan estratégico corporativo aparece como una necesidad vital para las empresas actuales, junto con los conocimientos del ejercicio profesional y la gerencia de marketing

El Plan Estratégico Corporativo se justifica, ya que además de tener aplicabilidad académica, se espera que se implemente en FUNLATINA, puesto que ayudaría sustancialmente a que mejore su ambiente interno e incremente los niveles de participación en el mercado, posicionamiento y competitividad.

Desde una perspectiva teórica la investigación a realizar permite la aplicación de conceptos claves de administración estratégica y aspectos relacionados con marketing de servicios, así mismo el desarrollo de un plan estratégico para FUNLATINA.

Metodológicamente el trabajo aporta a la organización el uso de herramientas de planificación estratégica y su desarrollo se efectuará desde el diagnostico retrospectivo, análisis del direccionamiento actual de la organización hasta el

---

<sup>3</sup>STEINER, George A .Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D. F. MX. Continental. 1997, p. 73

diseño del plan estratégico y plan de acción es decir el redireccionamiento de la empresa hacia el futuro.

Los resultados que se obtengan desarrollando la investigación también serán muy útiles para la autora del trabajo, puesto que contribuirá a aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la especialización en Alta Gerencia.

#### **4. DELIMITACIÓN**

**Alcance:** la investigación está dirigida al Diseño de un Plan Estratégico Corporativo para la Fundación Latinoamericana para el Desarrollo Social – FUNLATINA

**Espacial:** Las oficinas de FUNLATINA se encuentran ubicadas en la Calle 17 No. 24-80 de la ciudad de San Juan de Pasto capital del departamento de Nariño.

**Temporal:** El trabajo se viene desarrollando desde el mes de Octubre del presente año y se pretende culminar en el mes de Enero del año 2013

## 5. CATEGORIZACION DE OBJETIVOS.

OBJETIVOS	VARIABLES	DEFINICION	SUBVARIABLES	FUENTE	INSTRUMENTO	PREGUNTAS ORIENTADORAS
Efectuar un diagnóstico interno y externo de la organización para determinar su situación actual	Diagnostico	Es la determinación o identificación de las fallas o problemas que se presentan en los distintos niveles de la Fundación.	Interno  Externo	Asociados Empleados Clientes Competencia Gerente	Encuesta	¿Qué fortalezas y debilidades se presentan en cada una de las áreas de la empresa? ¿Qué oportunidades y amenazas se presentan a través del entorno?
Estructurar el re direccionamiento estratégico necesario para la Fundación, que permita proyectarla con bases sólidas y planificadas hacia el futuro.	Re direccionamiento estratégico	Renovar la orientación de la organización	Misión  Visión  Objetivos	Gerente	Basado en objetivo anterior.	****
Formular estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos organizacionales	Estrategias	Definir como alcanzar los objetivos propuestos.	Estrategia global o corporativa  Estrategia competitiva o de negocio  Estrategias de negocio	Equipo de trabajo	****	****
Diseñar el plan de acción acorde con los requerimientos de la empresa, que permita la funcionalidad de la organización	Plan de acción	Propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos ya propuestos, definiendo metas, indicadores, recursos y responsables	Objetivos  Metas  Indicadores  Recursos  Actividades  Tiempo	A partir de objetivos anteriores.	***	***

## 6. MARCO DE REFERENCIA

### 6.1 ANTECEDENTES

Para el desarrollo de esta investigación se tomarán como referencia los siguientes antecedentes que como trabajos de investigación aportan una importante información a nivel teórico y metodológico

**TITULO:** DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL HOSPITAL LORENCITA VILLEGAS DE SANTOS E.S.E., DEL MUNICIPIO DE SAMANIEGO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

Universidad Autónoma de Nariño

Año 2012

Autoras: Claudia Rosero Jurado y Deisy Cabrera Lasso

Conclusiones:

El diagnóstico realizado al HOSPITAL, LORENCITA VILLEGAS DE SANTOSA E.S.E, tendiente a descubrir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se realizó en este estudio fue el prerrequisito para posteriormente definir un plan de acción estratégico

Después de la realización de este estudio se puede concluir que la empresa analizada está desarrollado un proceso de perfeccionamiento empresarial, teniendo una trascendental importancia en el panorama administrativo y financiero, pues a través de ello se ha logrado y se lograra conocer situaciones que faciliten la toma de decisiones en donde no se arriesgue el capital invertido y las operaciones generen bajo costo.

Fundamentalmente se conoció la situación administrativa que permite dar una conclusión certera sobre los aspectos de eficiencia económica, la gestión empresarial, el aprovechamiento de los recursos y la obtención de utilidades.

La gestión empresarial mostró un grado de actividad necesaria para mantener la empresa bajo las mismas condiciones sobre las que se ha venido desarrollando actualmente, es decir mostrando año tras año mejores resultados sin embargo tiene posibilidades de mejorar a través de una gestión compartida y planificada.

Al culminar el desarrollo de este proyecto se define entonces que la importancia de la planeación estratégica radica en analizar la empresa desde el punto de vista global y evaluar así los posibles eventos después de llevar a entornos futuros la organización para estar al tanto del medio cambiante en ámbitos sociales,

económicos y financieros, sin descartar la situación actual que tiene implicaciones en las decisiones futuras ,de esta manera se reducen incertidumbres y se evita que se generen expectativas contraproducentes al movimiento general de la organización

**TITULO:**PLAN ESTRATEGICO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA LA CLINICA FATIMA DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO. DEPARTAMENTO DE NARIÑO

**AUTORAS:** MARLY ANDREA PAZ MONCAYO y CARLOS MIGUEL HERNANDEZ ORTEGA

Universidad de Nariño – Especialización en Finanzas

AÑO 2010

### **Conclusiones**

El diagnóstico del área Administrativa y financiera principalmente tendiente a descubrir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se realizó en este estudio fue el prerrequisito para posteriormente definir un plan financiero a través del análisis financiero, las proyecciones financieras y la evaluación financiera de la CLINICA NUESTRA SEÑORA DE FATIMA.

Después de la realización de este estudio se puede concluir que la empresa analizada está desarrollado un proceso de perfeccionamiento empresarial, teniendo una trascendental importancia en el panorama económico y financiero, pues a través de ello se ha logrado y se lograra conocer situaciones que faciliten la toma de decisiones en donde no se arriesgue el capital invertido y las operaciones generen bajo costo.

Fundamentalmente se conoció la situación financiera que permite dar una conclusión certera sobre los aspectos de eficiencia económica, la gestión empresarial, el aprovechamiento de los recursos y la obtención de utilidades.

La gestión empresarial mostró un grado de actividad necesaria para mantener la empresa bajo las mismas condiciones sobre las que se ha venido desarrollando actualmente, es decir mostrando año tras año mejores resultados sin embargo tiene posibilidades de mejorar a través de una gestión compartida y planificada.

Finalmente en cuanto a la obtención de utilidades cabe anotar que dependieron de todo el proceso del ciclo contable que en periodos pasados dependía del manejo eficiente de los ingresos y los gastos, pero que gracias a la proyección se puede vislumbrar que si se llevan a cabo las políticas planteadas susceptibles de cambio y de modificaron de acuerdo al entorno económico, se puede controlar mejor el

proceso contable y lograr como se plasma en las proyecciones, una utilidad con tendencia creciente.

Al culminar el desarrollo de este proyecto se define entonces que la importancia de las finanzas y la Administración Financiera radica en analizar la empresa desde el punto de vista del componente financiero y evaluar así los posibles eventos después de llevar a entornos futuros la organización para estar al tanto del medio cambiante en ámbitos sociales, económicos y financieros, sin descartar la situación actual que tiene implicaciones en las decisiones futuras ,de esta manera se reducen incertidumbres y se evita que se generen expectativas contraproducentes al movimiento financiero de la organización

## **6.2 MARCO TEÓRICO**

La presente investigación se fundamenta mediante los principales conceptos de proceso administrativo y planeación estratégica, los cuales se indican a continuación:

**6.2.1 Proceso Administrativo.** es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.<sup>4</sup>

La naturaleza del proceso administrativo se basa en la planeación, organización, dirección y control.

### **PLANEACIÓN:**

- Contribución de los objetivos
- Extensión de la planeación
- Eficacia de los planes

### **ORGANIZACIÓN**

#### **Objetivos cuantificables**

- Claro concepto de actividades o actividades involucradas
- Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración - Proceso Administrativo. 3ª edición Editora McGraw-Hill.2001, p.96

## DIRECCIÓN

- Propósito de la empresa
- Factores productivos
- Naturaleza del factor humano

## CONTROL

- Establecer estándares
- Medición
- Corrección
- Retroalimentación

**6.2.2 Planeación Estratégica.** El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para lograr estos objetivos. (Steiner)

El proceso de decidir qué se va a hacer, cómo se hará, quién y cuándo lo hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos. (Aguirre O).

Es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las funciones operacionales (organización, control, presupuesto, etc.), ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente. (Valencia J.)

Es un proceso, que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y política para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los resultados. (Valencia J).

“Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas...” (Humberto Serna)

**Proceso de la Planeación.** Es importante mencionar que existen diferentes modelos de planeación estratégica en las organizaciones; sin embargo, todas deben cumplir con ciertos pasos fundamentales, los cuales vamos a desarrollar a continuación. Todo proceso necesita de la participación tanto de los gerentes como de los trabajadores, solo así se logrará en las empresas.

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- Formulación de la estrategia

- Implementación de la estrategia y
- Evaluación de la estrategia

**Formulación de la Estrategia.** La formulación de la estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

**Formulación de las Metas.** Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?.

La misión expone el porqué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás. La declaración de la misión fija, en términos generales, el rumbo futuro de la organización<sup>5</sup>. Por ejemplo, la misión de una empresa de transporte interprovincial podría ser brindar al pasajero un viaje confortable y seguro así como precios razonables y rutas a todas las ciudades del país.

Para seleccionar las metas u objetivos de la empresa es importante tener en cuenta los valores de los administradores. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. El fundador o alguno de los primeros dirigentes que impulsaron los valores de la organización generalmente juegan un papel importante en la creación de dichos valores.<sup>6</sup>

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo. La mayoría de las organizaciones con ánimo de lucro operan con base en una jerarquía de metas en cuya cima se encuentran la maximización de la ganancia del accionista. Las metas secundarias son objetivos que permitirán a la compañía maximizar la ganancia del accionista.

---

<sup>5</sup> DAVID, Fred R.: CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, Pearson Educación, p.9

<sup>6</sup>STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., p.201

**Identificación de los Actuales Objetivos y Estrategia.** Luego de definir la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Este es identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquello en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio sustancial en ellos, esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia este paso revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección está tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.<sup>7</sup>

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿cuál es nuestro negocio y cuál debería ser? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En qué áreas de competencia sobresalimos?

**Análisis del Ambiente.** Luego de definir las metas de la organización, los objetivos y la estrategia actual identificaremos que aspectos del ambiente ejercerán influencia para poder lograr nuestros objetivos.

La finalidad del análisis del ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Asimismo, este análisis nos permite descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrentan.

Michael Porter dice: “Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.” Esto quiere decir que este es el nivel fundamental y decisivo en el proceso de la planeación estratégica de una organización.

Clasificaremos este paso en dos tipos de análisis: Análisis Externo y Análisis Interno

---

<sup>7</sup>FRED R. David.: Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación., p.14

**Análisis Externo.** Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término “externas.”

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macro ambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas<sup>8</sup>. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

**Análisis Interno.** El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

---

<sup>8</sup>Ibíd., p.19

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuestas a efecto de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

**Toma de Decisiones Estratégicas.** Esto implica la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la compañía junto con sus oportunidades y amenazas externas.

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas normalmente se conoce como análisis FODA. El propósito de las alternativas estratégicas, generadas por un análisis FODA, debe fundamentarse en las fortalezas de una compañía con el fin de explotar oportunidades, contrarrestar amenazas y corregir debilidades.<sup>9</sup>

En conclusión esto requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Estas opciones estratégicas conciernen:

#### Identificación de Alternativas Estratégicas

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados, los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo, se puede emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

---

<sup>9</sup>HILL, Charles y JONES, Gareth: ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill tercera edición, p.12

Selección de Alternativas Estratégicas: Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

Implementación de la Estrategia: Para implementar la estrategia, la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

Con frecuencia se dice que la implementación de la estrategia es la etapa activa de la administración estratégica.

### **6.2.3 Objetivos de la Planificación Estratégica<sup>10</sup>**

- Conseguir una ventaja competitiva:
- Diferencia positiva, en la medida de lo posible, no imitable y mantenible respecto a los demás competidores.
- Adaptación al medio ambiente.
- Identificación de opciones para aprovechar oportunidades / reducir riesgos.
- Utilización óptima de los recursos.
- Lograr que la gestión estratégica abandone la rigidez de los planes corporativos y una mayor flexibilidad:
- La preparación y adaptación al cambio deben ser consideradas como un elemento clave en unos entornos cada vez más difíciles, turbulentos y cambiantes.

**6.2.4 Importancia de la Planificación Estratégica.** Definiendo la misión de las empresas en términos específicos, le es más básico imprimirles dirección y propósitos, y por tanto, estas funcionan mejor a los cambios ambientales.

Entre los aspectos que hacen importante la Planificación Estratégica se encuentran:

- Aceleración del cambio tecnológico.
- La creciente complejidad de la actividad gerencial.

---

<sup>10</sup> FRED, David, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, p.21

- Creciente complejidad del ambiente externo.
- Un intervalo mayor entre sus resultados futuros.

El proceso de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA se enmarca dentro de las teorías administrativas de la gestión empresarial, sobre la base del marco de referencia que defina la dinámica de cambio constante que crea valor en las organizaciones.

**Análisis Estratégico.** Óptica orientada a la acción de la competencia y determinar cursos de acción que nos permitan posicionarnos y obtener ventajas frente a los adversarios y cara a conseguir alcanzar nuestros objetivos (debilidades y amenazas). Este análisis genera la información orientada a la toma de decisiones para la acción.

**Elección estratégica.** Supone evaluar la información, sintetizarla y ver sus pro y sus contras y sobre todo confrontar nuestras observaciones del entorno con nuestra propia realidad (recursos y capacidades), lo cual permite formular alternativas o cursos de acción acordes con nuestros deseos, circunstancias y capacidades.

**Implementación de la estrategia.** Se debe preparar a la organización tanto en sus aspectos estructurales como organizativos, para acometer las estrategias, y deben prepararse los recursos y al factor humano, para asumir el cambio.

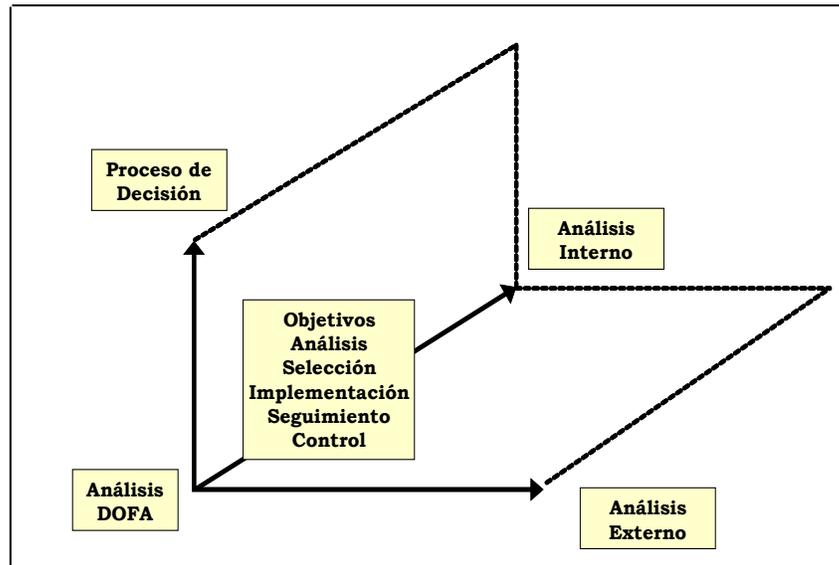
**Aspectos a Tomar en Cuenta para elegir el Curso de Acción más Conveniente.** Generar opciones estratégicas: concretando y sintetizando en cursos de acción las posibilidades que de acuerdo con el análisis y la posición que poseemos vemos como factibles.

Evaluar las posibles líneas o cursos de acción: concretadas en estrategias, para determinar su congruencia con nuestros: objetivos generales, preparación y potencialidad para ponerlas en marcha, así como el riesgo que implica y los posibles resultados a alcanzar.

Elegir una estrategia completa que pueda llevar a la práctica

**6.2.4 Dimensiones del Proceso Estratégico.** Se compara el Proceso Estratégico desde una perspectiva espacial relacionando la doble dimensión que existe entre el análisis del medio con el proceso de toma de decisiones. Se muestra a continuación de manera gráfica:

Figura 1. Dimensiones del Proceso Estratégico



Fuente: Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 1997

Fred David, establece un procedimiento lógico para desarrollar con éxito la PLANEACION ESTRATEGICA, que permite formular, implementar y evaluar las decisiones de los diversos departamentos de una organización que le permiten alcanzar sus objetivos.<sup>11</sup>

La planificación, para que tenga éxito, debe tomar en cuenta tres elementos: la comunicación, participación y el entorno.

La comunicación y la participación permiten que todo el personal se motive y por ende existirá un compromiso con la organización.

Fruto de la motivación y compromiso es la productividad y la menor oposición al cambio, elementos esenciales para la viabilidad de las empresas. Si no se logra el compromiso a corto plazo se puede lograr la permanencia en el mercado, pero a largo plazo no.

El tercer elemento de éxito, es el entorno, que sugiere un estudio del pasado, presente y futuro del mismo, la tarea es crear escenarios en los que se desenvolverá la empresa. El análisis del entorno no solo debe ser a nivel local y, si el caso amerita, internacional, global y mundial.

<sup>11</sup> FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 1997.

El proceso de administración estratégica consta de tres pasos: formulación, implementación y evaluación, el mismo que será desarrollado a continuación:

**FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** la formulación de la estrategia implica:

- **ELABORAR O REDIRECCIONAR LA MISIÓN**

Es el elemento central que guiará todas las actividades de la empresa, y por ende, de sus empleados. Definir el propósito de la empresa y el negocio en el que se encuentra, nos ayudarán a formular la misión.

La misma debe ser de conocimiento de todos los trabajadores y clientes reales y potenciales de la empresa, debe despertar sentimientos positivos de en los trabajadores. de esta manera, ellos estarán conscientes que con su trabajo, simple o complejo, ayudan a lograr el propósito de empresa.<sup>12</sup>

Para los directivos de la empresa, la misión ayuda fundamentalmente a seleccionar estrategias, entre las posibles de aplicación.

- **EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS**

Los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la empresa.

Se deben encontrar factores de éxito comunes a las empresas que compiten en el sector, tal como calidad, precio, posición financiera, etc., de esta manera se podrá evaluar bajo los mismos parámetros a la empresa y sus competidores, y encontrar puntos aprovechables ya sea para acercarse o alejarse de ellos.

- **DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegirla que mejor aproveche los factores internos y externos. Por lo tanto, las estrategias viables deben surgir de analizar en conjunto las siguientes variables:

- La fortaleza financiera de empresa, la estabilidad del ambiente externo, la fortaleza del sector empresarial y la ventaja competitiva de la empresa.
- El crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa.

---

<sup>12</sup>FRED R, David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Edición, México, 1997. p. 38

Luego de encontrar una serie de estrategias viables, deben ser sometidas a una confrontación con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para determinar cuál de ellas será la estrategia que permita alcanzar los resultados más óptimos para la empresa.

- **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.**

Básicamente es la puesta en marcha de la estrategia definida en el proceso de formulación de la estrategia, las tareas centrales de este proceso son:

- Establecer objetivos a corto plazo.
- Definir las políticas.
- Motivar a los trabajadores.
- Asignación de recursos.

- **EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Muchas veces, ya sea por los resultados positivos o negativos, no se realiza el proceso reflexivo de analizar el accionar que tuvo la empresa, o bien, no se cuenta con un proceso sistemático, que permita mejorar la planificación futura.

Teniendo en cuenta el modelo de planeación estratégica a desarrollar en FUNLATINA de la ciudad de San Juan de Pasto, dentro del desarrollo del trabajo investigativo se ajusta al modelo propuesto por Fred David, el cual se describe a continuación:

Cuadro 1. Modelo de planeación Estratégica

<b>MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA</b>
Presentación de la Empresa
<b>DIRECCIONAMIENTO ACTUAL</b>
Misión
Visión
Objetivos
Principios Corporativos
Definición del cliente
Definición de los productos y/o Servicios
<b>DIAGNOSTICO ESTRATEGICO - Etapa de Insumos</b>
Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)
Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE)
Matriz de Perfil Competitivo (MPC)
<b>DIAGNOSTICO ESTRATEGICO – Etapa de Adecuación</b>
Matriz DOFA
Matriz PEYEA
Matriz BCG
Matriz de la Gran Estrategia
Matriz Internas-Externas (I-E)
Matriz de Política Direccional (MPD)
<b>DIAGNOSTICO ESTRATEGICO - Etapa de Decisiones</b>
Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)
<b>REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO</b>
Redefinición de la Misión
Redefinición de la Visión
Redefinición Objetivos
Estrategias
<b>PLAN DE ACCION</b>

Fuente : este estudio

**6.2.5 Marco General para Formular Estrategias.** Las técnicas importantes para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar decisiones, como se muestra en la ilustración siguiente. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategas para intensificar, evaluar y elegir estrategias.

## EL MARCO ANALÍTICO PARA FORMULAR ESTRATEGIAS

### Etapa 1: Etapa de los insumos

- Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)
- Matriz del perfil competitivo
- Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

### Etapa 2: Etapa de la adecuación

- Matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF)
- Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)
- Matriz interna-externa (IE)
- Matriz de la gran estrategia

### Etapa 3: Etapa de la decisión

- Matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE)

### Etapa 1: De los insumos.

Del marco de la formulación está compuesta por una matriz EFE, una matriz EFI y una matriz del perfil competitivo. La etapa 1, llamada la Etapa de los insumos, resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

### Etapa 2: De la adecuación.

Se concentra en generar estrategias alternativas viables, alineando factores internos y externos clave. Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz de las amenazas-oportunidades debilidades-fuerzas (AODF, la matriz de la posición estratégica y la evaluación de las acciones (PEYEA), la matriz interna-externa (IE) y la matriz de la gran estrategia.

### Etapa 3: De la decisión

Incluye una sola técnica, la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). Una MCPE usa la información obtenida en la etapa 1 para evaluar, en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2. Una MCPE revela el atractivo relativo de estrategias alternativas y, por tanto, ofrece una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

Las nueve técnicas incluidas en el marco para formular estrategias requieren que se integre también la intuición y el análisis. Las divisiones autónomas de una organización normalmente usan técnicas para formular estrategias a efecto de

elaborar sus estrategias y objetivos. Los análisis sientan las bases para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas a nivel corporativo.

Los propios estrategias, y no los instrumentos analíticos, son siempre los responsables de las decisiones estratégicas y sus resultados. Lenz destaca que el cambio de un proceso de planificación orientado hacia las palabras a otro orientado hacia las cifras puede dar lugar a una falsa sensación de certidumbre; puede disminuir el diálogo, la discusión y la argumentación como medio para explorar la comprensión, probar los supuestos y propiciar el aprendizaje en la organización. Por tanto, los estrategias deben diversificar esta posibilidad y usar los instrumentos que faciliten la comunicación. Ante la ausencia de información y de análisis objetivos, los prejuicios personales, la politiquería, las emociones, las personalidades y el error del halo (la tendencia a conceder demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar desafortunadamente un papel dominante en el proceso para formular estrategias.<sup>13</sup>

#### **6.2.6 Matrices de Planeación Estratégica<sup>14</sup>**

**Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).** La matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio: POAM, toma como guía algunos factores (variables) sugeridos que sean pertinentes, además de los que los participantes en la estructura del plan propongan.

Una vez construida la POAM se construye MEFE

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia. Un grupo estratégico puede determinar si un factor constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a. Obtención de información primaria o secundaria sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b. Identificación de las oportunidades y amenazas.
- c. El grupo estratégico selecciona las áreas de análisis (económicas, políticas, sociales, tecnológicas, etc.) y sobre cada una realiza un Análisis detenido
- d. Priorización y Calificación de los factores externos

---

<sup>13</sup> FRED R. David, CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Prentice Hall 5ª Edición, México, 1997. p. 47

<sup>14</sup> Ibíd., p.54.

El grupo, califica según su leal saber y entender las oportunidades (A.M.B.) y las amenazas (A.M.B.); donde Bajo es una oportunidad o amenaza menor y Alta es una oportunidad o amenaza importante. Luego se promedian las calificaciones y se obtiene el POAM.

#### e. Calificación del Impacto

Siguiendo igual procedimiento, el grupo identifica el impacto actual de cada oportunidad o amenaza en el negocio. Esta calificación se hace igualmente en Alto -Medio -Bajo.

#### f. Elaboración del POAM

El perfil POAM así elaborado permitirá analizar y elaborar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se desenvuelve. Tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.<sup>15</sup>

**Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI).** El perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.<sup>16</sup>

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la entidad en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los "vacíos" que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que entre más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso con el plan

---

<sup>15</sup>SERNA Gómez Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Editorial Mc Graw Hill. 2000, p.81

<sup>16</sup>Ibíd., p.83

estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los Grupos Estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa tal como las perciben los miembros de la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

Una vez diligenciado el formato PCI, se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades altas con alto impacto (Factores internos claves

**Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).** La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva

Procedimiento de elaboración: Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría externa. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto oportunidades como amenazas. Primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 10 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 10.

Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable y Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFE, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

**Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI).** Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz MEFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Procedimiento elaboración: Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.<sup>17</sup>

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0

Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

---

<sup>17</sup> Planeación Estratégica – Modulo Unad – 2001, p.94

Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. La matriz MEFI debe incluir entre diez y veinte factores clave. La cantidad de factores no incluye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0

**Matriz del Perfil Competitivo (MPC).** La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una EFE tienen el mismo significado. Sin embargo, los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades. Existen algunas diferencias importantes entre una EFE y una MPC. En primer término, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Procedimiento de elaboración:<sup>18</sup> Seleccionar dos competidores, Anotar factores críticos del éxito en los cuales se comparara a las empresas.

Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener los pesos más altos que las amenazas, pero estas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= mayor fuerza, 3= menor fuerza, 2= menor debilidad y 1= mayor debilidad. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

---

<sup>18</sup>Ibíd., p.97

**La Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas Y Amenazas (DOFA).** La matriz amenazas-oportunidades-debilidades -fuerzas (DOFA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones. La matriz DOFA se lleva a cabo en los ocho pasos siguientes:

- Hacer una lista de las oportunidades externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las amenazas externas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las fuerzas internas clave de la empresa.
- Hacer una lista de las debilidades internas clave de la empresa.
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda adecuada.
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda adecuada.

**Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de La Acción (PEYEA).** La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La matriz PEYEA, como la DOFA, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Pasos para preparar una matriz PEYEA

1. Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).

2. Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
3. Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.<sup>19</sup>
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

El vector direccional puede aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEYEA, que implica permanecer cerca de las competencias básicas de la empresa y no correr demasiado riesgos.

Las estrategias conservadoras con mucha frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica. El vector direccional puede estar en la parte inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEYEA, que sugiere que la empresa se debe concentrar en superar las debilidades internas y en evitar las amenazas externas.

Las estrategias defensivas incluyen atrincheramiento, desinversión, liquidación y diversificación concéntrica. Por último, el vector direccional puede estar situado en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas. Las estrategias competitivas incluyen la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

**Matriz Interna-Externa (IE).** La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje

---

<sup>19</sup>Planeación Estratégica – Modulo Unad – 2001, p. 105

de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

**Matriz de la Gran Estrategia.** Además de la matriz DOFA, la matriz PEYEA y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella.<sup>20</sup>

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto).

---

<sup>20</sup>Ibíd., p.111

No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes.

Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación).

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento.

Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

**Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).** Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para

formular estrategias. Esta técnica indica, en forma objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos.<sup>21</sup>

#### Procedimiento de elaboración de la MCPE

- Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.
- Adjudicar pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.
- Estudiar las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.
- Las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?" Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave. Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular.

---

<sup>21</sup>Ibíd., p.124

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

- Calcular las calificaciones de; atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo.<sup>22</sup>

Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

- Calcular el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas decisiones estratégicas.

La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra.

**6.2.7 La Gerencia Social**<sup>23</sup>. Para comprender el surgimiento de la gerencia social y encontrar los argumentos que explican su irrupción teórica en la esfera del conocimiento, es necesario examinar los acontecimientos sociales en el marco universal. Por supuesto, no se trata de remontarse hasta los orígenes históricos de la humanidad, sino de ubicarse cronológicamente en los sucesos que dieron origen e importancia al tema. Para eso, basta con practicar un examen a los hechos históricos de la segunda mitad del siglo XX donde se encuentra la explicación del por qué surge la nueva propuesta conceptual que hoy conocemos con el nombre de “Gerencia Social”.

Remontándonos a la mitad del siglo XX, cuando recién se terminaba la segunda guerra mundial, (acontecimiento trascendental que marcó el inicio de nueva etapa histórica), vemos hechos universales que han incidido en la relevancia de

---

<sup>22</sup>Ibíd., p.144

<sup>23</sup>HENAO, Freddy. La nueva Gerencia Social en Colombia. 19 de noviembre de 2011.(en línea). Disponible en: [http:// www.gestiopolis.com./Gerencia Social para el siglo XXI](http://www.gestiopolis.com./Gerencia Social para el siglo XXI)

paradigmas, modelos y propuestas teóricas en las ciencias sociales. A cada etapa histórica y a partir de sus características, le corresponde un determinado paquete ideológico y una determinada construcción teórica en el seno de la ciencia.

En aquel tiempo, Europa y Asia habían quedado seriamente afectadas. Sus economías casi destruidas y en igual forma sus condiciones físicas. No tenían capacidad de imponer voluntades ni de determinar hechos en la geopolítica mundial. Sus economías deterioradas estaban a merced de quienes habían vencido en la guerra y eran estos quienes imponían las reglas de juego. Así que la tercera de las cuatro partes del siglo, se caracterizó por los hechos que surgieron como consecuencia del conflicto.

La economía mundial era monopolar. Un centro de poder era predominante como reflejo también de la hegemonía que un sólo país ejercía en el panorama económico mundial. El poderío de Estados Unidos era indiscutible y su capacidad para imponer decisiones incuestionable y consecuente con sus intereses. El mundo todavía giraba en torno del meridiano cultural de Océano Atlántico y como lógica consecuencia las teorías predominantes eran las concordantes con esa realidad económica.

Las relaciones económicas internacionales se caracterizaban por el predominio del esquema que algunos economistas le han llamado “Neocolonialismo”. Las empresas multinacionales en su mayoría con la casa matriz en Estados Unidos eran muy importantes; la tecnología de punta giraba en torno al petróleo y de ahí su importancia estratégica en la geopolítica; el sistema monetario internacional se basaba en el tipo de cambio fijo según los acuerdos de Breton Woods; eran relevantes el sector secundario de la economía y en el comercio internacional, la exportación de capital de riesgo como sustituto de la exportación de mercancías físicas; y por supuesto, la imposición de modelos económicos acordes con este ordenamiento mundial estaba en el orden del día para los países subdesarrollados.

Las empresas norteamericanas y obviamente, casi no tenían competencia. Parecía que eran únicas en el mercado mundial y durante el decenio de los cincuenta reinaban en los mercados de la mayoría de países capitalistas. Su interés entonces se concentraba en la protección de los mercados donde instalaban sus filiales y en lograr en estos territorios las dotaciones complementarias que facilitaran sus operaciones y garantizaran su éxito financiero.<sup>24</sup>

De otra parte y siguiendo la misma línea, se imponía en los países que ya para esa época se les denominaba del “Tercer Mundo”, el tan mentado modelo de desarrollo de “Industrialización por sustitución de importaciones”. En lugar de importar productos era mejor importar capital, pero siempre y cuando se le asegurara al inversionista exportador del capital las condiciones para el éxito. Para eso, era

---

<sup>24</sup> Ibíd.

necesario dotar al país receptor de la infraestructura básica y complementaria requerida por el sector industrial, lo que se hacía a través de la inversión pública; y también era necesaria la participación de algunos socios locales menores que compartieran con las multinacionales el riesgo de la inversión. Para el efecto, el más idóneo acompañante o complemento local del inversionista extranjero era el Estado<sup>25</sup>.

El Estado en ese entonces era importante, pero ante todo necesario; pues sin ese poder no era posible garantizar el éxito de las multinacionales. El Estado debía construir la infraestructura física y de servicios, preparar la mano de obra y garantizar su calidad física e intelectual, convertirse en socio que también arriesgara inversión para que fuera buen aliado del capital extranjero, ser partícipe de la demanda para tener un cliente con buena capacidad de compra pero ante todo, que le protegiera el mercado para evitar molestas y desagradables competencias de empresas de otros países, de modo que el mercado nacional quedaba debidamente reservado a la filial de la empresa multinacional que se instalaba en el respectivo país.

Los países latinoamericanos adoptaban modelos de desarrollo nacional consecuentes con este ordenamiento mundial. Las fuerzas económicas universales propiciaban las condiciones y los organismos internacionales de apoyo se encargaban de promover las acciones pertinentes. La CEPAL difundía las propuestas y los gobiernos muy obedientes las adoptaban bajo el esquema ya citado de desarrollo nacional a través de la industrialización por sustitución de importaciones, acompañado de una organización estatal de cobertura nacional fuerte, centralizada, de carácter sectorialista a través de ministerios e institutos descentralizados, con importante intervención complementaria a la acción de las multinacionales.

Pero llegados los años ochenta la situación económica mundial cambió y con ello también las condiciones determinantes del ordenamiento interno de los países principalmente los dependientes como los latinoamericanos.

Europa (principalmente Alemania) y el extremo oriente (principalmente Japón), para esta época habían superado las consecuencias de la guerra y sus economías ya eran protagonistas de los eventos económicos mundiales; y consecuentemente, la geopolítica reflejaba estos cambios. Ahora el meridiano cultural del mundo se comienza a trasladar al Océano Pacífico, la concentración del poder económico mundial pasaba a ser multipolar con ejes en USA, Japón y la CEE, los países dejan de ser unidades económicas aisladas y se inician los esfuerzos por la conformación de bloques supranacionales y por supuesto las relaciones económicas internacionales comienzan a regirse por nuevas reglas de juego.

---

<sup>25</sup>Ibíd.

La vieja hegemonía de la economía norteamericana se deteriora y sus empresas que antes se daban el lujo de crecer con base en la producción masiva estandarizada y en serie casi sin competencia y de imponer sus diseños frente al consumidor sumiso que casi no disponía de alternativas de escogencia, se ven ahora frente a situación de competencia no sólo en el mercado mundial sino dentro de sus propias fronteras. Por ejemplo las otrora majestuosas industrias norteamericanas de automotores se ven afectadas por la competencia principalmente japonesa y con ello los viejos criterios sobre gerencia y administración son revisados y cuestionados porque el entorno empresarial ya no es el mismo y los factores de éxito de la inversión son diferentes.

La competencia que le aparece a las empresas norteamericanas por el surgimiento de productos europeos y asiáticos revoluciona el campo del conocimiento y nuevos paradigmas deben entrar a engrosar la literatura técnica en las disciplinas social, política, económica y empresarial; más cuando la tecnología también ha recibido grandes y trascendentales innovaciones sobre todo en los campos de la microelectrónica, la robótica y la biotecnología, las cuales facilitan el desarrollo de nuevos campos de inversión por las posibilidades generadas en los sectores económicos principalmente en el terciario, donde las comunicaciones pasan a ser actividad de punta en los procesos económicos.<sup>26</sup>

El desarrollo de las comunicaciones permite con facilidad crear redes mundiales de operación instantánea en el sector financiero. Las operaciones financieras entre localidades que antes estaban condicionadas a la temporalidad del correo como ocurría con los giros y remesas, ahora se convierten en operaciones de segundos.

La modernización tecnológica permite la diversificación de productos y servicios al cliente y el sector financiero se convierte en atractivo campo para la inversión. Grandes capitales que antes estaban en el sector secundario, cuyo manejo no deja de ser empresarialmente arriesgado y engorroso, se trasladan al sector financiero acelerándose en este sector la internacionalización y la globalización. Ahora los movimientos de capital entre países disponen de tecnología de operación inmediata de modo que los capitales pueden estar rápidamente en el país donde haya mayor rentabilidad y menor riesgo con el simple proceso de digitar un teclado de computador.

Comienza el predominio del capital financiero ahora con más modalidades en cuanto a productos y servicios y con ello el financiamiento del aparato productivo mundial comienza a depender con mayor fuerza de los mercados de capitales y el anonimato de los financistas. Los fondos mutuales de USA, las bolsas y sus agentes y corredores se vuelven protagonistas de primera línea en la economía y las reglas de juego en el funcionamiento del sistema económico mundial entran en

---

<sup>26</sup>HENAO, Freddy. La nueva Gerencia Social en Colombia. 19 de noviembre de 2011.(en línea). Disponible en: [http:// www.gestiopolis.com./Gerencia Social para el siglo XXI](http://www.gestiopolis.com./Gerencia Social para el siglo XXI)

una nueva etapa. Los capitalistas dejan de ser empresarios para convertirse en rentistas.

Con las nuevas reglas de juego lógicamente el ordenamiento de la economía mundial se altera y los factores determinantes de las economías nacionales también. Se inicia el proceso de construir la aldea universal con un solo mercado, una sola demanda y una sola oferta, con la obligatoriedad para las naciones de abrir sus economías e insertarse en el mercado mundial globalizado. Los modelos cerrados se vuelven obsoletos y deben desaparecer y la apertura económica se hace tema de moda en todos los medios donde se discute la situación económica nacional.

Ya no existe la hegemonía norteamericana porque esta tiene competencia hasta en su propio suelo donde varias de sus empresas tambalearon; competencia esta que también necesita otras reglas de juego no sólo para funcionar en el interior de su propio país sino también para introducir sus productos en los demás países del mundo.<sup>27</sup>

Para esta época, cuando ya transcurre el último cuarto del siglo, las reglas del juego son diferentes. Varios centros de poder se consolidan mediante la formación de bloques de países y los siete grandes industrializados prefieren enfrentarse de igual a igual en sana competencia en cualquier lugar del mundo. La protección de algún mercado nacional a favor de una sola multinacional lesiona los intereses de los restantes como si fuera competencia desleal. Se necesita que todos los mercados nacionales, por pequeños que sean, estén suficientemente abiertos para que libremente se juegue a la competencia entre ellos (Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Alemania, Francia, Italia y Japón, principalmente)

El capital internacional impone sus condiciones y la economía mundial predomina sobre las economías nacionales. Los organismos multilaterales, al servicio de este capital supranacional, inventan el cuento de que por culpa del cierre y protección de mercados, los aparatos productivos se habían “aperezado” cayéndose la productividad de los factores (capital y trabajo). Claro que esta manifestación de baja en la productividad era cierto pero ha sido discutible que su causa haya sido la economía cerrada; por lo que algunos analistas afirman que no tanto como para obligar la apertura de las economías; pues existen otros mecanismos que permiten elevar la productividad y modernizar la tecnología sin recurrir a este modelo. Por eso, para resignarse, es mejor recordar la teoría de Rosa Luxemburgo acerca del Imperialismo y decir que gracias a la globalización y la apertura de las economías nacionales, no habrá otra guerra mundial como las dos ocurridas en este siglo.

---

<sup>27</sup> Ibíd.

El terreno en los países subdesarrollados estaba abonado para que los organismos multilaterales como el BIRF, el BID y el FMI impusieran sus directrices a favor del capital internacional. En muchos países antes tercermundistas, como Colombia, el esquema de Estado construido para el modelo anterior, había caído en un nivel de descomposición que casi lo había deslegitimado. Un Estado centralista y burocratizado, se había vuelto lento, politiquero, corrupto e ineficiente, no tanto porque sea ley general que la administración pública ser ineficaz, sino porque el régimen político, en el caso colombiano derivado del Frente Nacional, el clientelismo había conducido la administración a niveles de ineffectividad que habían hecho perder su credibilidad ante la sociedad civil.

Era por lo tanto momento oportuno para proponer cambios de fondo, como salida a una situación que la opinión pública ya no toleraba. Se propuso el cambio de Constitución Política y con ello la gran oportunidad para adecuar la estructura del Estado a los nuevos requerimientos del ordenamiento económico mundial. Una Constitución con normas orientadas a la libre empresa, a la reducción del tamaño del Estado, a la introducción de todas las actividades incluidas las sociales al del juego del mercado y a la posibilidad de convertir en negocio y empresa hasta los más restringidos campos de los servicios sociales.

Con la nueva constitución surgen también nuevas relaciones entre el Estado y la sociedad civil. Se borra la frontera de “lo público” y “lo privado” y la responsabilidad de la carga del desarrollo se comparte entre ambas partes<sup>28</sup>.

Antes, cuando existía la Constitución de 1886, el concepto de Estado era aquel que en 1948 Samuelson llamó el “Estado social” y que en otras esferas se le ha llamado “Estado Social Benefactor”. Samuelson hace referencia al papel del Estado en la economía y separa sus actividades en cuatro clases diciendo que “La cuarta clase de actividades del Estado, enormemente ampliada desde 1930 y que continuará aumentando en el futuro; a saber: los gastos sociales, con los que el Estado proporciona poder adquisitivo a los necesitados o a los que lo merecen, sin esperar que le presten ningún servicio a cambio de ello. (...) ya que nuestro moderno sistema de gobierno se califica a veces de Estado social”. y más adelante remata la nota diciendo que “En pocas palabras, diremos que, entre las actividades del moderno Estado social, hay que incluir, junto con los programas de transferencia, la redistribución de renta ocasionada por el diferente trato fiscal que otorga a los distintos grupos sociales”<sup>29</sup>.

En la carta del 86 se notan artículos que claramente expresan el marco conceptual que señala este autor: La vieja constitución del 86 en su artículo 2º dice que “La soberanía reside esencial y exclusivamente en la nación...”, en el artículo 19º que “La asistencia pública es función del Estado...”, en el artículo 41º dice que “...La

---

<sup>28</sup> Ibíd.

<sup>29</sup> SAMUELSON, Paul. “Curso de Economía Moderna”. Aguilar Ediciones. Madrid, 1969. P. 177,179.

enseñanza primaria será gratuita en las escuelas del estado, y obligatoria en el grado que señale la ley...”. En el artículo 32° dice que “...la dirección general de la economía estará a cargo del Estado” y que este “intervendrá” en la producción, distribución, utilización y consumo de los bienes y en los servicios públicos y privados. También el mismo artículo establece que el Estado “intervendrá” para dar pleno empleo a los recursos humanos y naturales, todo con el propósito de conseguir la justicia social y en particular el mejoramiento armónico e integrado de las clases proletarias.

Con ello vemos el tipo de Estado que existía antes de 1991. Expresamente definido como un Estado “interventor” (art. 32), la obligación de la asistencia social y la carga gratuita de uno de los principales servicios sociales, nos muestra un ente benefactor que tenía bajo su responsabilidad la tarea de responder por las “clases proletarias” (art. 32) para que dentro del desarrollo económico el objetivo principal fuera la “justicia social”.

Dice Víctor Manuel Moncayo<sup>30</sup> que durante buena parte del siglo XX en el mundo se vivió una fase en la historia económica, a la que “...corresponde por consiguiente, una particularidad funcional del Estado, que se ha asociado a las expresiones Estado-Bienestar o Estado interventor o Estado keynesiano, para expresar de una u otra manera como su rasgo principal es una particular participación en las condiciones materiales de la producción, ya sea en el terreno de la fuerza del trabajo, a través de la fijación del marco jurídico de la relación laboral, la contribución a la reproducción mediante el suministro de bienes o servicios o la colaboración de su producción (salario indirecto), y la institucionalización de la contractualización del valor salarial (convenciones colectivas y salario mínimo) en función de las condiciones de productividad...”

Después de 1991, la Constitución Política se refiere a temas diferentes. En el artículo 1° dice que Colombia es un Estado social, sí, pero “de derecho”. En el artículo 3° dice que “La soberanía reside exclusivamente en el pueblo...”, en el artículo 2° establece los fines esenciales del Estado señalando que este ente debe “promover” la prosperidad general y “garantizar” la efectividad de los derechos, “facilitar” la participación de todos en las decisiones que afectan la vida económica, “asegurar” la vigencia de un orden justo; pero no dice que el Estado debe intervenir con el propósito de conseguir la justicia social como lo anotaba la anterior carta.

En el artículo 48° la norma dice que la seguridad social es un servicio público y que el Estado ampliará progresivamente la cobertura, pero con la participación de los particulares; en el artículo 67° dice que el Estado es responsable de la educación, pero con la sociedad y la familia y que este servicio será gratuito en las instituciones del Estado, pero “... sin perjuicio del cobro de derechos académicos a

---

<sup>30</sup> Conferencia dictada en el seminario “Estado, empresas y organizaciones civiles para el desarrollo y la competitividad”. ESAP. Cali, 1996.

quienes puedan sufragarlos” y en el artículo 68° anota que “Los particulares podrán fundar establecimientos educativos”.

En el artículo 333 la norma define que “La libre competencia es un derecho” y que el Estado “impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica”. En el artículo 334° anota que el Estado “intervendrá” en la producción, distribución, utilización y consumo de bienes y en los servicios públicos y privados para racionalizar (pero no para planificar) la economía ni para lograr el desarrollo integral, sino con el fin de conseguir la distribución equitativa de las “oportunidades” entre los habitantes. Es decir, para que cada uno, por su cuenta, se rebusque aprovechando las ocasiones que se le presenten con el apoyo del Estado. En el mismo artículo se establece que este ente “intervendrá” para dar pleno empleo a los recursos humanos pero no a los recursos naturales y, ya no como antes con el fin de que el desarrollo económico tenga como objetivo la justicia social, sino para asegurar que todas las personas tengan “acceso efectivo” a los bienes y servicios básicos, de conformidad con la igualdad de derechos que tiene cada uno.<sup>31</sup>

Al respecto dice el mismo conferencista citado (hoy rector de la primera universidad del país): “En los últimos tiempos, la reorganización del funcionamiento de los Estados, señala como tendencias principales la intervención del Estado exclusivamente a solicitud o por demanda de los particulares; el sometimiento de la acción pública a la aprobación y evaluación permanentes de la ciudadanía; la realización de las tareas de decisión, ejecución, control y evaluación conjuntamente con el sector privado; el interés estatal por las decisiones privadas de inversión que tienen relación con su gestión y, sobre todo, la sujeción de las decisiones públicas de asignación de recursos a la validación directa o indirecta por la comunidad”

Con lo anterior vemos que las relaciones Estado-sociedad civil son diferentes a partir de 1991 y que como esas diferencias son de carácter constitucional, se convierten en factores determinantes de la operación del Estado y la organización y papel de la sociedad civil.

Ahora la responsabilidad del desarrollo social es compartida entre los dos estamentos y la gestión no se refiere a políticas gubernamentales o políticas oficiales sino que se refiere a “Políticas Públicas” donde la cogestión entre estado y sociedad civil es requisito obligatorio si se quiere avanzar con éxito en los procesos de mejoramiento de la calidad de vida de la población. La oferta de servicios para el desarrollo puede ser indistintamente ofrecida por el Estado o la sociedad civil y en consecuencia el Estado y el sector de inversión privado quedan de igual

---

<sup>31</sup> Conferencia dictada en el seminario “Estado, empresas y organizaciones civiles para el desarrollo y la competitividad”. ESAP. Cali, 1996.

a igual para competir también en el terreno de las oportunidades a las que se refiere la constitución.<sup>32</sup>

La competitividad es argumento esencial en todo el engranaje socioeconómico la cual invade las distintas esferas de la vida social incluidos los servicios antes monopolio del Estado. Se requiere entonces un aparato competitivo que demuestre su capacidad de eficiencia y eficacia para poder desempeñar con decoro su papel de conductor de la organización social. Su credibilidad y aún su legitimidad, se basan en la capacidad de ofrecer una gestión pública orientada a resultados medibles en los impactos ocasionados en la población civil.

Al borrarse la frontera entre lo público y lo privado, las políticas gubernamentales o políticas oficiales pierden su mérito. Ahora el predominio lo tienen las “políticas públicas” donde conjuntamente intervienen población civil y Estado tanto en su ejecución, como en la definición y la contribución de recursos para su financiamiento. El manejo de la cosa pública bajo los cánones del viejo Estado burocratizado se vuelve anacrónico y con ello surge la necesidad de introducir nuevos paradigmas que soporten las técnicas de gestión de políticas y administración del Estado y los servicios sociales.

Como se trata de trasladar los esquemas administrativos de la concepción weberiana del Estado a los dictámenes del sistema de mercado, los principios que rigen la administración de la empresa privada que ya es experta en estas lides, son los más recomendables. El concepto de gerencia que si bien con el tiempo ha venido evolucionando, es por lo menos, adecuado para tener en cuenta dentro del proceso que se le ha llamado de “modernización del Estado” que no es otra cosa que su adecuación a los paradigmas derivados de la corriente neoliberal del pensamiento económico. Con ello queda abierta la puerta para la introducción de los conceptos sobre gerencia social.

No es tema central de este escrito establecer la fecha exacta desde cuando se comenzó a hablar de gerencia social en Colombia, pero sí es importante tener en cuenta lo ocurrido después de 1991 cuando se proclamó la constitución política vigente, la que ha aportado los principales argumentos para introducir el concepto en nuestro medio y justificar el trato que se le ha venido dando en distintos espacios de la vida nacional, lo que podemos observar examinando los planes de desarrollo nacional expedidos dentro del marco normativo de la nueva carta, o sea los que corresponden a los períodos presidenciales a partir de 1994.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup>HENAO, Freddy. La nueva Gerencia Social en Colombia. 19 de noviembre de 2011.(en línea). Disponible en: [http:// www.gestiopolis.com./Gerencia Social para el siglo XXI](http://www.gestiopolis.com./Gerencia Social para el siglo XXI)

<sup>33</sup>Conferencia dictada en el seminario “Estado, empresas y organizaciones civiles para el desarrollo y la competitividad”. ESAP. Cali, 1996.

Con fecha 2 de junio de 1995, el congreso de la república aprueba la Ley 188 por medio de la cual se expide el plan de desarrollo nacional con denominación “El Salto Social”, la cual según el artículo primero, tiene como objeto “... orientar la acción del Estado y de la sociedad civil hacia el crecimiento integral de la persona humana y el desarrollo solidario de la comunidad colombiana.” En el artículo 14 se incluyen las estrategias denominadas “del buen gobierno” y entre las seis que presenta, el numeral tres señala la de “Mejoramiento de la Gestión Pública”.

El capítulo nueve (9) del documento anexo a la ley y que hace parte integral de la misma, se dedica al tema del buen gobierno con el argumento de que “Colombia atraviesa una de las etapas más dinámicas de su historia en la modernización de sus instituciones y de su vida política” porque con la Constitución de 1991 se ampliaron e innovaron las formas tradicionales de gobernar y hacer política. “La descentralización, la participación ciudadana y el mejoramiento continuo de la gestión pública son los elementos más importantes de esta dinámica, que constituyen una contribución fundamental para la construcción del nuevo ciudadano.”<sup>34</sup>

El plan relaciona el buen gobierno y las condiciones derivadas de la carta, con una mayor eficacia y eficiencia en la acción del Estado, con una relación más directa y transparente entre el Estado y la sociedad civil de modo que los problemas y necesidades de la gente puedan fluir hacia las instancias gubernamentales y con ello mejorar la capacidad de respuesta del Estado en términos de soluciones a las necesidades de la población y considera que con la implantación de principios gerenciales en los diferentes sectores de la administración pública, “... tanto la sociedad civil como el gobierno pueden aprender a mejorar de manera sistemática sus papeles en el desarrollo del país.”

La tercera estrategia o sea la de gestión pública, anota que el gobierno introducirá modificaciones conceptuales, procedimentales e institucionales en las actividades del Estado para crear una nueva visión de la gestión pública especialmente dirigida al cumplimiento de sus objetivos sociales. Seis acciones son contempladas bajo este propósito a saber: a) Creación de conceptos y categorías estratégicas, b) Asignación clara de responsabilidades, c) Coordinación inter e intrainstitucional, d) Evaluar para aprender, e) Capacidad técnica e innovación en el Estado y f) Gerencia Social.

Dice el texto que la política social depende de la capacidad de gestión de las entidades públicas y privadas responsables de su ejecución y define la gerencia social como “... el conjunto de conocimientos que permite conducir una institución a la obtención de metas determinadas de desarrollo social mediante el uso eficiente y racional de sus recursos.” Agregando que para el éxito de “El Salto Social”, es

---

<sup>34</sup> Ibíd. p. 281

relevante fortalecer dichos conocimientos por parte de quienes se encargan de la implantación de los programas o proyectos sociales.

El programa formulado para la implantación de la gerencia social se concentra en siete acciones a saber: a) incentivos a la implantación del sistema nacional de evaluación de resultados de la gestión pública en las entidades del sector social a nivel nacional y territorial; b) organización de formas no jerárquicas de coordinación inter e intrainstitucionales y sectoriales, como son las redes institucionales y de servicio; c) difusión de técnicas que permitan la formación de consensos para incorporar y encauzar la participación de la sociedad civil en el diseño, ejecución y evaluación de los programas y proyectos; d) adopción de formas de implantación adaptativa y no programada; e) promoción a la excelencia en la gestión del desarrollo social, que involucre la difusión permanente de alternativas de gestión, de experiencias especiales en diferentes sectores y de indicadores sobre la evolución del desarrollo social a nivel nacional y territorial; f) evaluaciones periódicas y sistemáticas de gestión social basadas en encuestas de satisfacción de usuarios; y g) apoyo a proyectos específicos de mejoramiento de gerencia social a través del Fondo de Inversión Social.<sup>35</sup>

En ejecución del plan de desarrollo, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), aprobó el Documento No. 2790 del 21 de junio de 1995 denominado “Gestión Pública Orientada a Resultados” que pretendía incorporar un cambio conceptual y operacional en la administración del Estado basándose en dos aspectos fundamentales: la gestión integral con participación ciudadana y la capacidad institucional de los organismos y entidades gubernamentales. En el segundo aspecto sobre la capacidad institucional, incluyó el apoyo al mejoramiento de las prácticas administrativas y procesos donde contemplaba la promoción y capacitación para la Gerencia Social<sup>36</sup>.

Decía que para el sector social, esta estrategia articula los esfuerzos públicos y privados para mejorar la gestión de la política social y consideraba procesos permanentes de producción de materiales de divulgación para la promoción del tema. Anotaba que con el apoyo del Instituto para el Desarrollo Social del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y las ONG nacionales o internacionales y con la participación de la Escuela superior de Administración Pública (ESAP), se

---

<sup>35</sup> Conferencia dictada en el seminario “Estado, empresas y organizaciones civiles para el desarrollo y la competitividad”. ESAP. Cali, 1996.

<sup>36</sup> Conferencia dictada en el seminario “Estado, empresas y organizaciones civiles para el desarrollo y la competitividad”. ESAP. Cali, 1996.

ejecutaría un programa de capacitación para la gerencia social con los siguientes componentes: a) Formación de gerentes sociales públicos y privados en todos los niveles de la gestión de la política social; b) Interlocución con diferentes instancias del Estado y organizaciones de la sociedad civil para sensibilizarlas respecto a los desafíos de los sectores sociales y a las prioridades sociales nacionales, departamentales y municipales; y c) Diseño y difusión de herramientas para la gerencia social en todos los niveles de la administración pública y privada. Agregaba que el programa promovería el mejoramiento de la calidad de los servicios sociales y que a través del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología se promovería la investigación sobre diseño y aplicación de alternativas e instrumentos para la gerencia social.

El 17 de enero de 1996, se aprobó el Documento CONPES No 2831 denominado “Profundización del Plan de Desarrollo para el año social” cuyo capítulo VII estableció los instrumentos para la ejecución de los programas sociales refiriéndose a dos temas: la unificación de mecanismos y procedimientos para el acceso al Sistema Nacional de Cofinanciación y la gerencia social. Sobre este último anotaba que se requiere contar con cuadros técnicos capacitados en diseño de política y gerencia social, que se requiere contar con conocimientos del instrumental moderno, que se requiere contar con visión integradora del desarrollo social y económico y propuso crear un programa de capacitación en diseño de políticas y gestión social. Adicionalmente propuso crear un programa de capacitación en el diseño de políticas sociales y gestión social y estableció que el Departamento Nacional de Planeación (DNP) y la Consejería Presidencial para la Política Social (CPPS) diseñarían un programa integral de gerencia social que defina los contenidos estratégicos, los instrumentos y los mecanismos operativos necesarios para la puesta en marcha de programas de capacitación dirigidos a los mandos medios en los departamentos y municipios, como directos responsables de los programas sociales.

Indagando en la Consejería acerca del programa señalado por el CONPES, encontramos que este no se elaboró. Habiéndose iniciado los trámites correspondientes y apenas establecidos los procedimientos de enlace entre las dos entidades, se presentó un cambio en la persona que ocupaba el cargo de Consejero Presidencial para la Política Social y el nuevo funcionario adoptó otras acciones y orientó las operaciones de la Consejería por otras rutas.

Un acuerdo inicial entre la CPPS y el DNP para la aplicación de la medida impartida por el consejo en relación con la gerencia social fue el de tramitar otro documento Conpes que se refiriera específicamente a la Gerencia Social. Tanto la Consejería como el DNP estuvieron de acuerdo en primera instancia que era conveniente establecer directrices especiales sobre la materia a nivel de CONPES, por cuanto la gerencia social había sido tratada en dos documentos anteriores pero como parte de otros temas. Se inició entonces un proceso entre las dos entidades

para elaborar la propuesta de documento que se llevaría al consejo, lo que finalmente no ocurrió hasta el final de dicho período de gobierno<sup>37</sup>.

No se conoce a ciencia cierta cuáles fueron los verdaderos motivos que impidieron prosperar el trámite del Documento CONPES sobre gerencia social. Lo cierto es que funcionarios de las dos dependencias realizaron algunas reuniones para ponerse de acuerdo en el contenido del documento y se cruzaron escritos en borrador sobre los puntos de vista de cada uno de cuya lectura se extraen deducciones sin duda interesantes, que muestran las diferencias de criterio entre las partes y el debate que se asomó fugazmente en las esferas del alto gobierno.

En los documentos del DNP se observa claramente el contenido neoliberal y la asimilación de la línea recomendada por los organismos internacionales (BID, BIRF, FMI), mientras que en los documentos de la CPPS la posición es diferente. Sin embargo, ambos coinciden en que el desarrollo de la gerencia social es una necesidad que responde al estado caótico de la administración pública y la obligatoriedad de aplicar las normas constitucionales principalmente en lo que se refiere a las relaciones Estado-sociedad civil, a la efectividad del Estado y la a descentralización administrativa.<sup>38</sup>

No es posible hacer afirmaciones veraces acerca del motivo de las posiciones del DNP al respecto; pero podríamos entender o comprender no sólo esta sino muchas determinaciones del organismo de planificación nacional, si tenemos en cuenta las palabras de Consuelo Ahumada acerca del perfil y las actividades de los funcionarios del DNP cuando dice que “ El papel de los tecnócratas del Departamento Nacional de Planeación también ha sido notorio en lo que respecta a enfrentar la crisis social, o más bien, a encubirla”.<sup>39</sup>

No conocemos los argumentos de Ahumada en sus apreciaciones sobre el papel de los tecnócratas respecto a la situación social y los lectores podrán compartirla o no, pero no podemos desconocer la lógica de sus comentarios cuando dice que “Los tecnócratas han sido descritos como individuos con un alto nivel de formación académica especializada, que desempeñan cargos de poder importantes en organizaciones grandes y complejas tanto del sector privado como del público. Su papel en su proceso de toma de decisiones políticas y económicas en Latinoamérica no es nuevo.

---

<sup>37</sup> Conferencia dictada en el seminario “Estado, empresas y organizaciones civiles para el desarrollo y la competitividad”. ESAP. Cali, 1996.

<sup>38</sup> *Ibíd.*

<sup>39</sup> *Ibíd.*

La novedad introducida por la era de la globalización ha sido la irrupción de un número creciente de individuos con formación académica de alto nivel en las posiciones de poder de los países de la región. Estos tecnócratas constituyen la médula de la élite neoliberal. Si bien los políticos tradicionales continúan ejerciendo alguna influencia, se han visto cada vez más desplazados por ese sector, por lo que la implantación del nuevo modelo de desarrollo ha recaído en lo fundamental, en este tipo de expertos.” Más adelante agrega que “los tecnócratas aparecen como portadores de un conocimiento absoluto de la moderna ciencia económica, desechando cualquier posible alternativa de análisis.

Toda crítica al modelo es rechazada de antemano, con el argumento de que esta proviene de la ignorancia o del interés oculto en promover intereses particulares”<sup>40</sup> o también la también la posición en contra del neoliberalismo es catalogada como retardataria y obsoleta porque esta doctrina se asocia con el postmodernismo, según se deduce de las palabras de Daniel Castellanos cuando refiriéndose a la situación colombiana de comienzos de 1999 y a las críticas al modelo vigente que hacen sus opositores, anota que “...lo lamentable de esta crisis es que los dinosaurios, que deben estar enterrados, ahora se sienten con el derecho de condenar a quienes no han sido capaces de resolver el desastre que las piezas de museo causaron.”<sup>41</sup>

Como es bien conocido, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo han ejercido decisiva influencia en las políticas nacionales de los países latinoamericanos y para ello “...se valieron de economistas y tecnócratas nativos, capaces, no sólo de poner en práctica las reformas, sino también de reunir el apoyo popular para la agenda del consenso.”,<sup>42</sup> nombre que se le dio al producto de la conferencia realizada en Washington en noviembre de 1989 organizada por el Instituto para la Economía Internacional (IIE) y que identificó los aspectos que sirvieron de base para definir las reformas de política económica que se debían aplicar en Latinoamérica, las que incluyen disciplina fiscal recortes al gasto público, reforma tributaria, liberalización financiera, tipo de cambio más competitivo, liberación del comercio, inversión extranjera directa, privatización de las empresas estatales, desregulación y protección a los derechos de propiedad, todo bajo la premisa ciega que el libre mercado es la clave del desarrollo económico.

Para la doctrina neoliberal la concepción sobre la política social es la misma tradicional en el sentido de que ella se dedica a aliviar las condiciones de vida de los más pobres; pero difiere en que afirma, que la manera de hacerlo no es

---

<sup>40</sup> AHUMADA, Consuelo. “Los tecnócratas y la crisis social en América Latina”. Publicado en Política Social, desafíos y utopías. Universidad Javeriana. Bogotá, 1997. P. 334.

<sup>41</sup> El Espectador. “El viraje económico”. Abril 11de 1999. P. 2B.

<sup>42</sup> Ibíd.

cargándole la responsabilidad al Estado sino porque bajo el concepto de Estado social de derecho todos por igual deben tener las mismas oportunidades de modo que el papel del Estado es facilitar el empoderamiento para que los pobres sean más competitivos porque la razón de su pobreza radica en que no tienen capacidad para aprovechar las oportunidades y salir de la pobreza. Para el efecto, es necesario fortalecer su capital humano y de esa manera preparar a los pobres para tener éxito y salir de la pobreza mediante la inyección de educación y salud, insumos básicos para la fabricación de capital humano.

Con estas apreciaciones, verdaderas o falsas, es fácil comprender el texto de un escrito borrador elaborado por un asesor de la Unidad del Desarrollo Social (UDS) del DNP, como propuesta para el documento CONPES, cuando dice sobre la gerencia social que “El objetivo general, es el de desarrollar e implantar mecanismos gerenciales a corto y largo plazo, con el fin de modernizar y fortalecer las instituciones de los sectores sociales de educación y salud tanto a nivel central como territorial, para alcanzar una mayor agilidad, eficacia y eficiencia en la gestión de los planes y programas de cada uno de los sectores.”. Más adelante en el mismo documento y refiriéndose a los objetivos específicos, en uno de ellos se anota que “Impulsar el diseño y operación de sistemas de información en los sectores de educación y salud, dentro de un marco institucional descentralizado, como condición necesaria para aplicar instrumentos de gestión y hacer una gerencia moderna y de calidad.”<sup>43</sup>.

Por su parte los documentos de la Consejería Presidencial para la Política Social muestran un enfoque diferente. En uno de ellos titulado “Desarrollo de la Gerencia Social. Propuesta sobre el documento CONPES”, dice que “El desarrollo social se refiere a la calidad de vida promedio de la población y esta al grado de correspondencia entre necesidades humanas y satisfactores de las mismas, de modo que los propósitos políticos deben orientarse a mejorar dicha correspondencia.”<sup>44</sup> Considera lo social como “...todo aquello inherente a las condiciones naturales de la vida de la especie” y propone que son actividades del sector social y en consecuencia objetivos de la gerencia social, las que pertenecen a los sectores o se relacionan en sus campos de acción, con los fenómenos sociales de abastecimiento alimentario, y consumo básico, vivienda, saneamiento básico, salud, educación, recreación y deporte, derechos ciudadanos, seguridad pública, seguridad social, participación comunitaria, tradición o identidad cultural, unidad familiar, solidaridad y apoyo comunitario.

---

<sup>43</sup>DNP. UDS. “Desarrollo de la Gerencia Social” Documento de trabajo. Policopiado. Bogotá, 1997.

<sup>44</sup>Consejería Presidencial para la Política Social. “Desarrollo de la Gerencia social. Propuesta sobre documento Conpes”. Documento borrador. Policopiado. Bogotá, 1997.

Como podemos ver a partir de los dos documentos, ambos borradores de trabajo, una de las diferencias entre las dos entidades del gobierno fue en la definición de lo social y probablemente este fue uno de los motivos que obstaculizó el trámite del Documento Conpes.

Conocimos también por consulta a asesores de la Consejería, que esta dependencia de la Presidencia de la República reconocía la jerarquía del DNP y su papel como secretaría técnica del consejo, razón por la cual siempre estuvo en disposición de acogerse a las decisiones del departamento administrativo. Por tal motivo, la consejería nuevamente envió al DNP otra propuesta modificando su posición y buscando una salida intermedia. Esta entidad se obstinaba a no aceptar que el Documento CONPES se limitara exclusivamente a educación y salud. Aceptó que no se adoptara un paradigma de desarrollo humano para definir los sectores sociales, pero propuso de todas maneras incluir dentro del objeto de la norma, además de los dos propuestos por DNP, otros que retomó de los mismos documentos y publicaciones realizadas por Planeación Nacional.

En el punto 3 de ese segundo documento que se identifica con el mismo nombre, dice que en materia de lo social, si se toma Capital Humano lo social es educación, salud y bienestar familiar tomando un texto de la página 6 del libro “El Salto Social”. Citando la página 7 de este libro, dice que si se toma Capital Social, se deben tener en cuenta el Capital Conocimiento que incluye el capital humano y el conocimiento científico y tecnológico, además de la infraestructura, el medio ambiente y el capital cívico e institucional. Más adelante cita de la página 6 del Documento CONPES sin número del 16 de abril de 1997, que “las cifras del gasto social incluyen educación, salud, seguridad social, vivienda, agua potable y las estrategias de empleo y capacitación para el trabajo”, para finalmente concluir como propuesta, “...que la Gerencia Social se refiera a los sectores de; educación, salud, bienestar familiar, seguridad social, vivienda y agua potable”.<sup>45</sup>

La otra diferencia entre las propuestas de las dos entidades gubernamentales que también se deduce de los dos documentos borrador analizados, se refiere a la unidad operacional objeto de la gerencia social o lo que también le podríamos llamar el campo de acción del esquema gerencial. Observando el manejo del tema que se ha hecho en Colombia, escuchando conferencistas y expositores o teniendo en cuenta los programas académicos sobre la materia, vemos que el nombre “gerencia social” se utiliza con dos connotaciones: una desde el punto de vista microeconómico, es decir cuando la unidad operacional es una empresa, y otra desde el punto de vista macroeconómico, es decir cuando la unidad operacional es un conjunto o número plural de empresas agrupadas sectorializadamente o con criterios territoriales.

---

<sup>45</sup> Documento Conpes. s.n. Abril 16 de 1997.

De las mismas citas textuales anotadas en los párrafos anteriores, podemos deducir que el DNP enfocaba la gerencia social con sentido microeconómico mientras que la CPPS lo hacía con sentido macroeconómico.

Otros hechos acaecidos en el país durante el lapso de tiempo analizado fue el proyecto de capacitación en gerencia social. Sobre este dice un documento de informe de avance de la Consejería Presidencial para la Política Social, que “Las discusiones entre el DNP, la CPPS y el INDES-BID han logrado acuerdos sobre los objetivos del proyecto y las actividades preliminares de lo que busca ser un proceso de capacitación de largo plazo.”<sup>46</sup>

“El proyecto fue formulado con doble objetivo: “... a) Contribuir a la formación de una masa crítica de recursos humanos en diferentes niveles del gobierno y b) propiciar un conocimiento más profundo de la demanda de capacitación en los sectores sociales y la identificación de estrategias efectivas y áreas de entrenamiento ajustadas a la situación del país, como insumo para un programa nacional continuo en materia de gerencia social.”<sup>47</sup>

En ejecución de dicho proyecto, entre el 11 y el 13 de diciembre de 1995 se realizó en la ciudad de Bogotá el seminario “Hacia nuevos modelos de Gerencia Social para Colombia “organizado conjuntamente por la Consejería Presidencial para la Política Social, el DNP y el INANDES-BID. Con los siguientes objetivos: “-Generar conciencia entre los participantes sobre las limitaciones de los modelos tradicionales de gerencia de las políticas sociales. -Discutir elementos de un nuevo modelo de gestión social en el contexto del desarrollo colombiano. – Identificar las necesidades prioritarias de capacitación y asistencia técnica de nivel nacional y territorial en materia de gestión de políticas sociales con el fin de aportar al diseño del Programa de Capacitación en Gerencia Social para 1996.”<sup>48</sup>

La funcionaria del INDES-BID responsable del proyecto para Colombia, hizo algunas apreciaciones evaluativas sobre el evento de la siguiente forma:

“La reacción general de los participantes fue muy positiva. Hubo muchas solicitudes de dar continuidad a los esfuerzos de capacitación, particularmente para extenderlos a diversas poblaciones objetivo y para dar entrenamiento sobre herramientas útiles para el mejoramiento de la gestión de la política social.”

---

<sup>46</sup>Informe de Avance del Proyecto de Capacitación en Gerencia Social para Colombia, diciembre de 1995, P. 3)

<sup>47</sup>CPPS. Proyecto de capacitación en Gerencia Social. Informe de avance. Diciembre 1995.P. 3

<sup>48</sup>Ibid. p. 5

“Los grupos indicaron reiteradamente la necesidad de articular y coordinar la gestión entre los diversos niveles del gobierno. También señalaron la importancia de una mejor coordinación con los diferentes actores de la sociedad civil.”

“Los grupos indicaron grandes necesidades de capacitación, particularmente para que los gestores de la política social aplicaran mejores criterios en el uso de instrumentos y herramientas de gestión para adecuar el lenguaje y el raciocinio aplicado en el diseño de la política social. Recomendaron que futuras iniciativas de capacitación deben enfatizar el tema de diseño de política social. Plantean que hace falta capacitación en herramientas y destrezas para el diseño y gestión de la política: investigación aplicada, comunicación, negociación y técnicas de promoción y gerencia de procesos participativos”<sup>49</sup>

De los informes citados se desprende que dicho proyecto fue bien recibido, acorde a los requerimientos del país y con orientación adecuada, que arrancó como todo en el país, con buena potencia, pero luego se diluyó y no se sabe a ciencia cierta por qué ocurrió esto. Lo cierto es que con el cambio de orientación de la Consejería Presidencial para la Política Social los efectos son los que acabamos de anotar.

“El proyecto en mención en una de las recomendaciones del informe de avance de diciembre de 1995 decía que “Una conclusión insistente de los grupos de trabajo del seminario nacional (Diciembre 1995) fue la necesidad y conveniencia de involucrar a centros universitarios y ONGs de carácter regional en el desarrollo del Proyecto”<sup>50</sup>

Fue la época en que el tema se puso de moda y en el concierto universitario nacional a principios de 1997 se ofrecían 47 programas de postgrado relacionados con el tema (44 especializaciones y 3 maestrías) de los cuales cuatro (4) tenían nombre genérico sobre gerencia social y el resto se referían a temas específicos de los sectores sociales pero todos con el nombre “gerencia”. Treinta y seis instituciones de educación superior estaban metidas en la empresa cuyos programas se localizaban en Bogotá, Neiva, Tunja, Ibagué, Montería, Sincelejo, San Gil, Medellín, Pasto, Cartagena, Pamplona, Cali, Bucaramanga, Santa Marta, Barranquilla, Barrancabermeja, El Socorro Santander, Fusagasugá Cundinamarca y Armenia. Los primeros se refieren a los programas de: Gerencia Pública del Instituto de Ciencias de la Salud de Medellín, Gerencia de Desarrollo Social de EAFIT en Medellín, Gestión Gerencial de las Universidades de Cartagena y Central

---

<sup>49</sup> Ibid.

<sup>50</sup> CPPS. Op. Cit. P. 14

de Bogotá y Gerencia Social de ESAP, Universidad Javeriana, Corporación Simón Bolívar y Universidad Antonio Nariño.

A finales de 1997, la Consejería Presidencial para la Política Social nuevamente removió el tema de gerencia social. Convocó a los cinco Conpes y les propuso adelantar conjuntamente una estrategia de promoción del tema en las entidades territoriales. En principio, los entes de planificación regional atendieron la convocatoria dando respuesta positiva, pero luego únicamente el Conpes de Occidente mantuvo su interés por el tema hasta el final del período de gobierno.

En ejecución de la propuesta de promoción, la primera reunión de carácter técnico determinó que ante los diferentes enfoques conceptuales sobre el tema, para fines de promoción en las entidades territoriales lo primero que se debía hacer era definir un esquema conceptual unificado el cual se promocionaría en todos los departamentos con el mismo lenguaje; luego diseñar una estrategia para el efecto. En este sentido, en noviembre de 1997 se realizó en la ciudad de Bogotá y con el auspicio de la CPPS, un taller para diseñar el esquema a promocionar y la respectiva estrategia. Al evento asistieron además de la Consejería y los cinco (5) Conpes, representantes de DNP, ESAP, Departamento de la Función Pública, Red de Solidaridad, Dirección para la Equidad de la Mujer, de los departamentos de Bolívar, Boyacá, Cauca, Risaralda y Valle y el municipio de Medellín.

Al respecto dice la introducción del documento “Lineamientos para la Gerencia Social” difundido por la CPPS, que como fruto de dicho evento se produjo este documento “... logrado a través de un intenso y rápido proceso de concertación entre las diferentes entidades de gobierno que tienen a su cargo un papel activo en algún componente de la Gerencia Social. Dicho documento, pretende plantear un primer acuerdo conceptual e interinstitucional sobre el concepto y la práctica de la Gerencia Social en Colombia”. Se destacan en dicho escrito, la inclusión de una definición de gerencia social y los conceptos de “Desarrollo Social” y “Desarrollo Humano” sobre los que hablaremos más adelante.<sup>51</sup>

La estrategia para el trabajo territorial adoptada en el evento, consistía en conformar equipos departamentales multisectoriales y multidisciplinarios para que estos se encargaran de difundir el tema en su territorio y promover la implantación de los instrumentos adoptados para el efecto, así como brindar la correspondiente asesoría a los municipios con el mismo fin.

Según un documento que reposa en los archivos de la CPPS con el título “Promoción de la Gerencia Social en Colombia. Informe de Actividades”, dice que “Con el fin de preparar un grupo humano que se encargue de promocionar la

---

<sup>51</sup>CPPS. “Lineamientos para la Gerencia Social”. Policopiado. Bogotá, 1997.

Gerencia Social en cada departamento, se realizaron los eventos de inducción y capacitación de la siguiente manera <sup>52</sup> y a continuación presenta los detalles donde se encuentran que se realizaron cinco (5) seminarios-talleres con intensidad de 24 horas cada uno en las localidades de Armenia, Barranquilla, Bogotá, Medellín y Popayán, donde participaron funcionarios de las entidades de planeación departamental, educación, salud, saneamiento básico y el ICBF, en número de ciento cincuenta (150) de los departamentos de Guajira, Magdalena, Atlántico, Bolívar, Córdoba, Sucre, Cesar, Norte de Santander, Santander, Boyacá, Cundinamarca, Meta, Casanare, Tolima, Huila, Nariño, Cauca, Valle, Quindío, Risaralda, Caldas y Antioquia.

Consultando con algunos de los funcionarios departamentales de Huila, Cauca, Boyacá, Meta y Cundinamarca asistentes a la capacitación, vemos que se suponía y se esperaba que estos grupos territoriales realizarían alguna actividad en el sentido programado aprovechando la coyuntura de la elaboración de los planes de desarrollo territorial, pero siempre con el acompañamiento de la Consejería y/o el Conpes; no obstante este proceso no se dio, de modo que al verse los equipos solos e insuficientemente preparados, los procedimientos departamentales no se efectuaron, la expectativa creada se frustró y la estrategia de promoción prevista no llegó a su finalidad.

No se desconoce la buena intención de los CPPS en materia de gerencia social; pero como sucede muchas veces en este país, los procesos se inician pero no se terminan.

Otro evento que vale la pena resaltar de las realizaciones sobre el tema en Colombia, es el que se llevó a cabo en Medellín en el mes de marzo de 1997.

Organizado por las Gerencias Sociales de Medellín, organismo adscrito a la alcaldía de la municipalidad, se realizó el “Simposio Internacional sobre Gerencia Social” en el que participaron expositores de Argentina, Chile, Ecuador, España, México y por supuesto de Colombia. Uno de los puntos de la programación fue la presentación de la experiencia de Medellín ejecutada por los organizadores del evento.

El modelo de esta ciudad se basa en cinco áreas de intervención: estructura administrativa y funcional apropiada, procesos sociales zonales, caracterización de las formas de pobreza y focalización de usuarios para proyectos de inversión social, proyectos sociales integrales y metodologías de evaluación cualitativa y concertación intersectorial, interinstitucional y comunitaria. Se sustenta en los

---

<sup>52</sup> Ibíd. .

principios de transparencia, equidad, legalidad, pertinencia, coherencia, consistencia, sostenibilidad, calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.<sup>53</sup>

Sin duda los avances logrados en esta ciudad dejan enseñanzas importantes que cualquier estudioso del tema está obligado a consultar, tanto porque constituyen una experiencia práctica como porque obedece a pautas e iniciativas extraídas de la propia realidad colombiana. La Alcaldía de Medellín ha editado algunas publicaciones donde se consigna la experiencia, libros que bien merecen tomarse como fuentes de consulta para el conocimiento del caso y el estudio del tema.

A comienzos de 1999 el gobierno del período 1998-2002 no se había pronunciado en concreto sobre el asunto; pero de la lectura del Plan Nacional de Desarrollo “Cambio para construir la paz” se deduce que si bien este gobierno no utilizará las mismas denominaciones, sí contemplará argumentos similares para la gestión de políticas públicas porque las condiciones aún son las mismas en el país y los propósitos del plan obedecen a respuestas de igual contenido.

En el capítulo II que se denomina “Hacia un Estado viable y participativo” incluye estrategias que buscan también la efectividad del Estado, la participación y el compromiso social y por lógica consecuencia, el fortalecimiento de la descentralización que significa empoderar al alcalde. Dice que mediante la reglamentación de la ley 489 del 29 de diciembre de 1998, se harán reformas en áreas tales como el diseño, y puesta en marcha de programas de eficiencia, supresión y reducción de trámites, implantación de sistemas de desarrollo administrativo, consolidación de instrumentos de evaluación de resultados, entre otros, es decir, conceptos que van asociados a los principios que durante el gobierno anterior se incluyeron bajo el tema de la gerencia social. Hay que esperar la expedición de estos decretos para ver el enfoque utilizado.

### **6.3 MARCO CONTEXTUAL**

De acuerdo con el planteamiento del problema y los objetivos de investigación propuesta esta tiene un ámbito de referencia sobre el cual se construye el conocimiento; éste puede definirse como un grupo social, una organización, una región geográfica.<sup>54</sup>

Por lo anterior el marco espacial hace referencia al marco contextual del proyecto haciendo referencia para el caso en la región geográfica (contexto Departamental y Municipal) y el contexto empresarial (FUNLATINA)

---

<sup>53</sup> Conferencia dictada en el seminario “Estado, empresas y organizaciones civiles para el desarrollo y la competitividad”. ESAP. Cali, 1996.

<sup>54</sup> BRIONES, Guillermo. Metodología De la Investigación. EDITORIAL TRILLAS, 2001.p. 156.

**Departamento de Nariño.** Nariño se encuentra localizado al sur occidente Colombiano: Latitud Norte de 00° 31'08'' y 02° 41'08'' y Longitud Oeste de 76° 51' 19'' y 79° 01' 34''

- Superficie: 33.265 Km<sup>2</sup>, correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país.
- Superficie ocupada por resguardos indígenas: 258,6 Kilómetros cuadrados
- Límites: Al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo y al occidente con el Océano Pacífico.<sup>55</sup>

- División Administrativa:

Capital:	San Juan de Pasto
Municipios:	64
Resguardos Indígenas:	67
Consejos Comunitarios:	56

**Municipio de San Juan de Pasto.** Pasto se encuentra situado sobre el Valle de Atríz a 795 kilómetros al sur occidente de la capital de la República. Limita al norte con La Florida, Chachagui y Buesaco, por el sur con el Departamento de Putumayo y Funes, por el oriente con Buesaco y el Departamento de Putumayo y por el occidente con Tangua, Consacá y La Florida. Su altura sobre el nivel del mar es de 2.559 metros, la temperatura media es de 14 grados centígrados, su área es de 1.181 kilómetros cuadrados y su precipitación media anual es de 700 milímetros.

Su relieve es muy variado, presenta terrenos planos, ondulados y montañosos. Como principales accidentes orográficos se encuentran: el Volcán Galeras, a 4.276 metros sobre el nivel del mar, el Cerro Bordoncillo, Morasurco, Patascoy, Campanero, Alcalde, Pan de Azúcar, Putumayo. Se presentan pisos térmicos medios, fríos y páramos.

Lo bañan ríos como el Río Bobo, Jurado, Esteros, Guamuez, Alísales, Opongoy, Pasto, Patascoy y presenta una de las lagunas más importantes en Colombia como es la laguna de La Cocha, que vierte sus aguas al Río Putumayo.

**Economía.** Sus habitantes son 362.227 quienes económicamente en el sector urbano dependen del comercio, los servicios y la industria, destacándose el procesamiento de alimentos y bebidas, las artesanías como talla en madera, barnices, muebles, cerámicas, que se caracterizan por su perfección y belleza. El sector rural depende de la agricultura y la ganadería, siendo los principales productos la papa con 1.400 Ha, maíz 1.250 Ha, fique 799 Ha, cebolla junca 630

---

<sup>55</sup> Nariño – Plan de Desarrollo 2008-2011

Ha, trigo 500 Ha, frijol 80 Ha; en el sector ganadero 13.990 cabezas de ganado bovino, de las cuales 8.107 producen 72.936 litros de leche diarios.

También se puede destacar el impulso que está tomando la producción de trucha arco iris en estanque. En el campo minero Pasto produce un promedio de 70.26 onzas de oro anuales. La industria en el municipio es incipiente, está dedicada a la producción harinera, trilla de café, confección en cuero y tallado de madera. La construcción ha registrado un gran incremento en los últimos años.

Su red vial cuenta con una Terminal de Transportes; se comunica por vía terrestre con todas las cabeceras municipales del Departamento, las capitales de los departamentos vecinos, la capital de la República y la ciudad de Quito en la República del Ecuador.

Pasto es la capital de Departamento de Nariño y los corregimientos que lo rodean son: El Encano, La Laguna, Nariño, Catambuco, las inspecciones de policía de Anganoy, Bajo Casanare, Buesaquillo, Cujacal, Mapachico, Obonuco, Mocondino, Santa Bárbara, Motilón, Santa Rosa.

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales.

En el año 2011 la Cámara de Comercio de Pasto registró un total de 14.952 establecimientos. En correspondencia con el carácter terciario de la economía regional, el mayor número de establecimientos se ubica en este sector, alcanzando en conjunto 13.243 establecimientos que significan el 88.6% del total. Por subsector económico la mayor participación la alcanza Comercio y Reparación de Vehículos con 8.770 establecimientos que representan el 58,6% del total; en su orden le siguen los subsectores de: Hoteles y Restaurantes con 1.528 (10,2%); Industria Manufacturera con 1.292 (8,6%); Actividades Inmobiliarias y de Alquiler con 927 (6,

Cuadro 2. Establecimientos de comercio año 2011

<b>Cámara de Comercio de Pasto. Número de Establecimientos de Comercio 2011</b>		
(A) Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	138	0,9%
(B) Pesca	16	0,1%
(C) Explotación de Minas	34	0,2%
(D) Industria Manufacturera	1.292	8,6%
(E) Suministro de Electricidad, Gas y Agua	18	0,1%
(F) Construcción	211	1,4%
(G) Comercio y Reparación de Vehículos	8.770	58,7%
(H) Hoteles y Restaurantes	1.528	10,2%
(I) Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	716	4,8%
(J) Servicios de Intermediación Financiera	98	0,7%
(K) Actividades Inmobiliarias y de alquiler	927	6,2%
(L) Administración Pública y Defensa, Seguridad Social	17	0,1%
(M) Educación	122	0,8%
(N) Servicios Sociales y de Salud	319	2,1%
(O) Otros Servicios	746	5,0%
	<b>14.952</b>	<b>100,0%</b>
Fuente. Cámara de Comercio de Pasto . Base de establecimientos de comercio de Registro Mercantil.		
Cálculos Departamento de Planeación Institucional y Competitividad Regional.		

Fuente: este estudio

Como lo muestra la información de la Cámara de Comercio de Pasto, el 2.1% de las empresas pertenecen al sector servicios sociales y salud lo que evidencia que la Ciudad de San Juan de Pasto cuenta con 319 establecimientos de este tipo

Lo anterior es muy importante para el desarrollo, crecimiento y sostenibilidad de FUNLATINA, puesto que es un sector en crecimiento

#### **6.4 MARCO LEGAL**

**CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA.** La constitución de Colombia ofrece el respaldo jurídico para la creación de entidades sin ánimo de lucro, aquí resaltamos los artículos relacionados

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 39. (...) La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los principios democráticos. La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo proceden por vía judicial.

Artículo 103. (...) El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.<sup>56</sup>

Artículo 355. Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

**CODIGO CIVIL COLOMBIA.** El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones entre ellos, en el tema nos competen los siguientes artículos:

“Sobre adopción de códigos y unificación de la legislación nacional”

Artículo 86. Domicilio de establecimientos, corporaciones y asociaciones. El domicilio de los establecimientos, corporaciones y asociaciones reconocidas por la ley, es el lugar donde está situada su administración o dirección, salvo lo que dispusieren sus estatutos o leyes especiales.

Artículo 633. Definición de persona jurídica. Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

Artículo 634. Fundaciones. No son personas jurídicas las fundaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley.

Artículo 637. Patrimonio de la corporación. Lo que pertenece a una corporación, no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para

---

<sup>56</sup>Departamento Jurídico Cámara de Comercio de Pasto. Noviembre 2012

demandarlas en todo o parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación. Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces solidaria si se estipula expresamente la solidaridad. Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.

Artículo 650. Normatividad de las fundaciones de beneficencia. Las fundaciones de beneficencia que hayan de administrarse por una colección de individuos, se regirán por los estatutos que el fundador les hubiere dictado; y si el fundador no hubiere manifestado su voluntad a este respecto, o sólo la hubiere manifestado incompletamente, será suplido este defecto por el presidente de la Unión.

Artículo 652. Terminación de las fundaciones. Las fundaciones perecen por la destrucción de los bienes destinados a su manutención.

DECRETO 2150. Este decreto dicta las disposiciones especiales de inscripción en Cámaras de comercio de las Entidades Sin ánimo de Lucro:

ARTÍCULO 40. SUPRESION DEL RECONOCIMIENTO DE PERSONERÍAS JURÍDICAS. Suprímase el acto de reconocimiento de personaría jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro.

Para la obtención de su personalidad, dichas entidades se constituirán por escritura pública o documento privado reconocido en el cual se expresará, cuando menos, lo siguiente:

1. El nombre, identificación y domicilio de las personas que intervengan como otorgantes.
2. El nombre.
3. La clase de persona jurídica.
4. El objeto.
5. El patrimonio y la forma de hacer los aportes.
6. La forma de administración con indicación de las atribuciones y facultades de quien tenga a su cargo la administración y representación legal.
7. La periodicidad de las reuniones ordinarias y los casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias.
8. La duración precisa de la entidad y las causales de disolución.
9. La forma de hacer la liquidación una vez disuelta la Corporación o Fundación.
10. Las facultades y obligaciones del Revisor Fiscal, si es del caso.
11. Nombre e identificación de los administradores y representantes legales.

Las entidades a que se refiere este artículo, formarán una persona distinta de sus miembros o fundadores individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica que se constituye. PARÁGRAFO. Con sujeción a las normas previstas en este capítulo, el Gobierno Nacional reglamentará la forma y los plazos dentro de los cuales las personas jurídicas de derecho privado actualmente reconocidas se inscribirán en el registro que lleven las cámaras de comercio.

ARTÍCULO 41. LICENCIA O PERMISO DE FUNCIONAMIENTO. Cuando para el ejercicio o finalidad de su objeto la ley exija obtener licencia de funcionamiento, o reconocimiento de carácter oficial, autorización o permiso de iniciación de labores, las personas jurídicas que surjan conforme a lo previsto en el artículo anterior, deberán cumplir con los requisitos previstos en la ley para ejercer los actos propios de su actividad principal.<sup>57</sup>

ARTÍCULO 42. INSCRIPCIÓN DE ESTATUTOS, REFORMAS, NOMBRAMIENTOS DE ADMINISTRADORES, LIBROS, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. Los estatutos y sus reformas, los nombramientos de administradores, los libros, la disolución y la liquidación de las personas jurídicas formadas según lo previsto en este capítulo, se inscribirán en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica en los mismos términos, tarifas y condiciones previstos para el registro de actos de las sociedades comerciales. Para la inscripción de nombramientos de administradores y revisores fiscales se requerirá la aceptación previa de las personas designadas.

ARTÍCULO 43. PRUEBA DE LA EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL. La existencia y la representación legal de las personas jurídicas de derecho privado a que se refiere este capítulo, se probará con certificación expedida por la Cámara de Comercio competente, la cual llevará el registro de las mismas, con sujeción al régimen previsto para las sociedades comerciales y en los mismos términos, tarifas y condiciones que regulan sus servicios.

ARTÍCULO 44. PROHIBICIÓN DE REQUISITOS ADICIONALES. Ninguna autoridad podrá exigir requisito adicional para la creación o el reconocimiento de personas jurídicas a las que se refiere este capítulo.

**ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y ORGANIZACION.** Toda entidad sin ánimo de lucro debe tener una estructura administrativa como una empresa o sociedad, esta debe tener unos principios administrativos básicos como una dirección y una supervisión interna. Todos los recursos financieros adquiridos deben ser reinvertidos en su función social. Sin Ánimo de Lucro no quiere decir que no se reciba contraprestación por las funciones realizadas, al igual que una empresa

---

<sup>57</sup>Departamento Jurídico Cámara de Comercio de Pasto. Noviembre 2012

comercial se debe asignar presupuestos para salarios y el cumplimiento de las obligaciones legales a que tenga lugar la actividad que se desarrolle.

Siempre se debe elegir adecuadamente quienes van a gestionar administrativamente la entidad, como mínimo deben tener una formación académica de acuerdo a las funciones encomendadas por el órgano directivo. En lo posible se sugiere que el representante legal de la entidad conozca las obligaciones que tiene como persona jurídica ante las entidades públicas o privadas.

## **6.5 MARCO CONCEPTUAL**

**ADMINISTRACIÓN:** Nos indica un conjunto ordenado y sistematizado de principios, técnicas y prácticas que tiene como finalidad apoyar la consecución de los objetivos de una organización a través de la provisión de los medios necesarios para obtener los resultados con la mayor eficiencia, eficacia y congruencia; así como la óptima coordinación y aprovechamiento del personal y los recursos técnicos, materiales y financieros.<sup>58</sup>

**ANÁLISIS:** mediante esta acción se puede identificar los diferentes factores empresariales, su naturaleza, la relación entre los mismos, la problemática existente, para posteriormente sacar conclusiones claves.

**CLIMA ORGANIZACIONAL:** estado de percepción que el personal de una organización tiene sobre su empresa con respecto al ambiente de trabajo en que ejerce sus labores.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** conjunto de valores y principios de carácter grupal compartido destinada el cambio planificado en organizaciones. Su conformación exige un proceso completo de especificación y adaptación a tales características comunes.

**DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** ligado a cultura organizacional, son los valores, principios y conceptos sociales del conjunto de personas de la organización, todas estas orientadas a las operaciones básicas y de cambio planteadas a nivel empresarial.

**DIAGNÓSTICO:** permite la identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que se producen en su medio ambiente.

---

<sup>58</sup>Sector Agrícola, Análisis de los Sectores de la Economía, Economía Colombiana.(s.f). disponible en: <http://www.encolombia.com/economia/Economiacolombiana>

**DIRECCIÓN:** habilidad gerencial y de liderazgo mediante la cual se dirige, influye y motiva a los seguidores y miembros de la compañía a la consecución de tareas relativas al mejoramiento empresarial.

**EFICACIA:** es la capacidad de acertar en la selección de los objetivos y las labores más adecuadas de acuerdo a las metas de la organización.

**EFICIENCIA:** Es la capacidad de hacer las labores trazadas de la mejor manera posible con un mínimo de recursos empleados.

**EMPOWERMENT:** Estrategia de liderazgo que mejora el desempeño de las organizaciones con efectos directos en la cultura y el clima organizacional al maximizar las capacidades del personal y la libertad de utilizar su criterio para la toma de decisiones en tareas propias o comunes

**ESTRATEGIA:** la estrategia es el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento; abarca los objetivos, las metas, los fines, la política y la programación de acciones de un todo organizacional o individual.

**GLOBALIZACIÓN:** proceso que amplía la producción y oferta de bienes y servicios a nivel mundial. Se entiende como un proceso político y económico cuya visión es hacer del mundo - globo terráqueo - un solo mercado. Existen choques en la concepción del proceso globalizador actual, en pro y en contra del mismo. Se contempla como un proceso que. Al transformar costumbres comerciales, afectan también comportamientos y modos de vida, por lo que también debe entonces entenderse como proceso social y cultural.

**GOOD WILL:** es un concepto que reúne las características que diferencian a una empresa de sus competidores, otorgándole su elemento diferenciador en el mercado, reflejado comúnmente en su ventaja competitiva. No es fácil de medir o determinar.

**INNOVACIÓN:** cambios que se efectúan con el objeto de mejorar los resultados e impactos tanto a nivel de la empresa como ante el consumidor o demandante de sus bienes y servicios. Se realizan con el fin de mejorar las técnicas operativas y productivas, de tal forma que se obtenga las misma (o mayor) cantidad de producción con mayor calidad utilizando menos recursos. Algunas innovaciones dan lugar a creaciones o mejoras en algo ya existente (inventos) o a la incursión de algo nunca antes utilizado (descubrimientos); todo ligado a la investigación.

**METAS:** estas son indispensables para definir el rumbo que quiere seguir la empresa y permite evaluar si el camino es el correcto o hay que corregirlo.

**MISIÓN:** razón de ser y trabajar de la empresa basada en los propósitos trazados a un momento determinado, medida, cuantificada y alcanzable. Relativo al "quienes somos".

**OBJETIVOS:** estos son los que indican los resultados que la empresa desea alcanzar en un plazo determinado, estos deben ser medibles, alcanzables, cuantificables, etc. Es necesario conocerlos y evaluarlos para determinar si la empresa está encaminada a lograr un completo desarrollo de los mismos.

**ORGANIGRAMA:** gráfico que describe la estructura como está conformada la organización, ilustrando acerca del modelo de trabajo (subordinación, empowerment o demás), los niveles de dependencia y la relación interinstitucional entre las áreas o departamentos ahí descritos.

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:** es el porcentaje del mercado que una empresa abastece frente a sus competidores. Se puede medir de diferentes maneras: según el valor del mercado y el porcentaje manejado por la compañía, el número de personas del total de la población del mercado específico, o por participación en ventas totales de las necesidades demandadas

**PLANEACION:** esta acción es la que le permite a la empresa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada, además que le permite prever los diferentes aspectos relacionados con la empresa con el fin de tomar decisiones acertadas que conlleven al buen desarrollo de las actividades.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** relativo directamente al plan de negocios y demás estructuras de trabajo planificadas, es todo un proceso detallado mediante el cual los líderes y directivos de la compañía expresan los nuevos objetivos a cumplir y la forma como se procederá para la consecución de los mismos a término de un periodo de tiempo específico.

**POLÍTICA:** las políticas son determinantes como un guía para la toma de decisiones, estas representan una orientación verbal o escrita que fija la frontera proporcionada por los límites y la dirección general en la cual se desenvuelve la acción administrativa. Estas representan los principios que guían y ayudan a la empresa a seguir el curso planeado para lograr los objetivos.

**PROCEDIMIENTOS:** esta secuencia cronológica de las actividades que se van a realizar, es la que determina el tiempo y el responsable de cada uno de los servicios que ofrece la empresa.

**PRODUCTIVIDAD:** nivel de eficiencia y eficacia que combinadas correctamente ofrecen resultados de mejoras en la producción de la empresa.

**VENTAJA COMPETITIVA:** características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta.

## 7. METODOLOGIA

### 7.1 PARADIGMA

**Cuantitativo.** Es una herramienta metodológica que se usa en las investigaciones cuya finalidad es generar teoría a base de análisis de datos cifrados y numéricamente comprobables. A este paradigma se lo conoce también como racionalista, positivista, científico-naturalista, científico-tecnológico y sistemático-gerencial.<sup>59</sup>

### 7.2 ENFOQUE.

En concordancia con lo anterior se utiliza el enfoque empírico analítico, cuyo propósito es descubrir regularidades similares a las leyes para aplicarlas en la práctica y mejorar la eficiencia; es así como enfatiza en la formulación de enunciados que se justifican desde el punto de vista objetivo, la actuación eficiente y el aprendizaje de los errores pasados; así mismo se emplea el método lógico inductivo pues se considera que se parte de aspectos específicos, los cuales nos llevan a el aspecto general.

El enfoque empleado en la presente investigación es el Empírico – Analítico, el cual se orienta en tres características importantes, como lo son: la planificación, ejecución e informes de resultados. La planificación tiene que ver con la propuesta de investigación, donde lo más importante es la selección del tema llamada anteproyecto, la ejecución del proyecto hace relación con la aplicación de instrumentos de recolección de información, el procesamiento, análisis e interpretación de la misma y finalmente el informe de resultados consiste en consignar en un informe escrito la descripción del proceso de investigación y los resultados propuestos.

### 7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva, porque se interpretaran y describirán las variables enunciadas anteriormente y según el autor Carlos Méndez “en el estudio descriptivo se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación”.<sup>60</sup>

---

<sup>59</sup> MENDEZ ALVAREZ. Carlos. METODOLOGÍA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Mac Graw Hill.2001, p.77

<sup>60</sup>Ibíd., p.81

## 7.4 MÉTODO.

Deductivo, porque se identifican hechos y situaciones particulares y a partir de estos se realiza el plan de acción que debe implementar la Fundación

## 7.5 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

**Fuentes primarias:** Para este proyecto son los asociados, personal directivo y demás funcionarios de la FUNDACION FUNLATINA, así mismo sus principales clientes tanto del sector público como privado

**Fuentes secundarias:** Constituidas por diferentes libros de planeación estratégica, y Mejoramiento Continuo como “Las funciones administrativas” de José María Mendoza y “Conceptos de Administración Estratégica” de Fred R. David, Documentación y Archivo de la organización, entre otros.

La técnica empleada para la recolección de la información es la encuesta y entrevista

## 7.6 POBLACION Y MUESTRA

**7.6.1 Población.** la Población objeto de estudio está conformada por los asociados y funcionarios de la FUNDACION FUNLATINA en Pasto, así mismo por los principales clientes que posee la organización en la ciudad de San Juan de Pasto y en otros Municipios del Departamento

**7.6.2 Muestra:** Teniendo en cuenta el tamaño de cada una de las poblaciones de estudio no es necesario conformar una muestra representativa, sino por el contrario se requiere trabajar con toda la población en lo que denomina un trabajo tipo censo

Se aplicará el muestreo no probabilístico con selección intencionada el cual consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo o por el contrario tomar el total de la población. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup>Ibíd.,p.112

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 8.1 ENCUESTA A PERSONAL DIRECTIVO Y FUNCIONARIOS

Tabla 1. Tabulación Encuesta Personal Directivo y funcionarios

	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>% SI</b>	<b>% NO</b>
	<b>1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>				
1	La empresa tiene declarada la Misión	7	0	100%	0%
2	La tiene exhibida en un lugar visible para todo el personal	7	0	100%	0%
3	La misión es conocida por todo el personal	2	5	29%	71%
4	La misión es consecuente con lo que hace la empresa	2	5	29%	71%
5	Tiene formulada la visión	7	0	100%	0%
6	La tiene exhibida en un lugar visible para todo el personal	7	0	100%	0%
7	La misión es conocida por todo el personal	3	4	43%	57%
8	Todas las acciones que realizan van enfocadas de acuerdo a la visión	3	4	43%	57%
9	Tiene formulado objetivos corporativos	3	4	43%	57%
10	Tiene formulado objetivos de mercado	2	5	29%	71%
11	Tienen definidos los valores y principios corporativos	2	5	29%	71%
12	Existe un organigrama actualizado	3	4	43%	57%
13	Existe un reglamento interno de trabajo	3	4	43%	57%
14	Existe manuales de funciones y de procedimientos establecidos	2	5	29%	71%
	<b>2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL</b>				
1	Es buena la comunicación entre los diferentes niveles	3	4	43%	57%
2	Aplica algún tipo de liderazgo	1	4	14%	57%
3	Existe un buen ambiente físico	3	2	43%	29%
4	Existe un buen ambiente social	2	3	29%	43%
	<b>3. GESTIÓN EMPRESARIAL</b>				
1	Tienen definido un plan de capacitaciones	2	5	29%	71%
2	Realizan planes estratégicos y análisis estratégicos	1	6	14%	86%
3	Sus acciones son proactivas	2	5	29%	71%
4	Tienen definida alguna orientación empresarial	4	3	57%	43%
	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>			0%	0%
	<b>1. RECLUTAMIENTO E INDUCCION</b>				
1	Existe un proceso para el reclutamiento de personal	3	4	43%	57%
2	Existe un proceso para la selección de personal	4	3	57%	43%

Continuación tabla 1.

3	Se hace un análisis del puesto de trabajo antes de contratar	4	3	57%	43%
4	Tiene definido un proceso para la inducción y capacitación del personal	2	5	29%	71%
5	Se capacita constantemente al personal	2	5	29%	71%
<b>2. COMPENSACIONES Y DESARROLLO</b>					
1	Existe algún tipo de compensación por el desempeño	1	6	14%	86%
2	Existe posibilidades para que el personal se pueda desarrollar profesionalmente	3	4	43%	57%
<b>3. EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO</b>				0%	0%
1	Se realizan evaluaciones del desempeño	2	5	29%	71%
2	Tiene establecido indicadores de desempeño y de gestión	2	5	29%	71%
<b>4. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL</b>					

Fuente: este estudio

Grafica 1. Estructura Organizacional



Fuente: este estudio

**Estructura organizacional.** La fundación tiene estructura organizacional, es decir, posee una misión, visión, que son congruentes con su actividad económica, pero tienen algo negativo, que tan sólo están en el papel, ya que las acciones, objetivos y todos los esfuerzos distan de lo que se promulga.

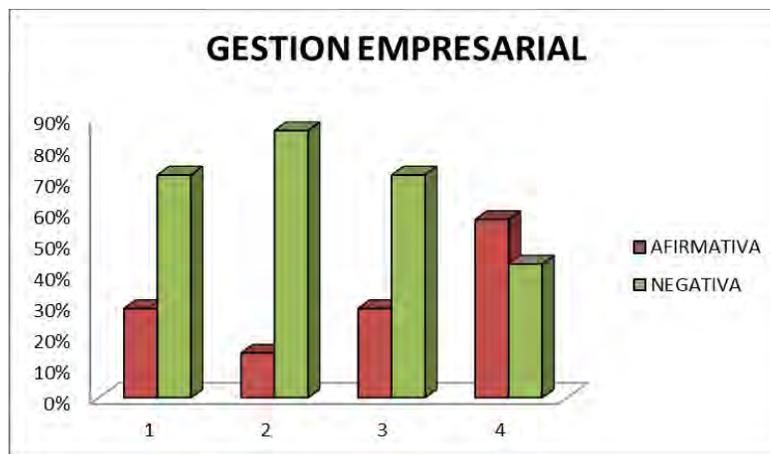
Gráfica 2. Cultura y clima organizacional



Fuente: este estudio

**Cultura y clima organizacional.** La fundación no tiene implementada una cultura organizacional, ya que esto es un proceso que se va construyendo con el pasar de los días, sin embargo se puede destacar, que existe un buen clima organizacional.

Gráfica 3. Gestión Empresarial



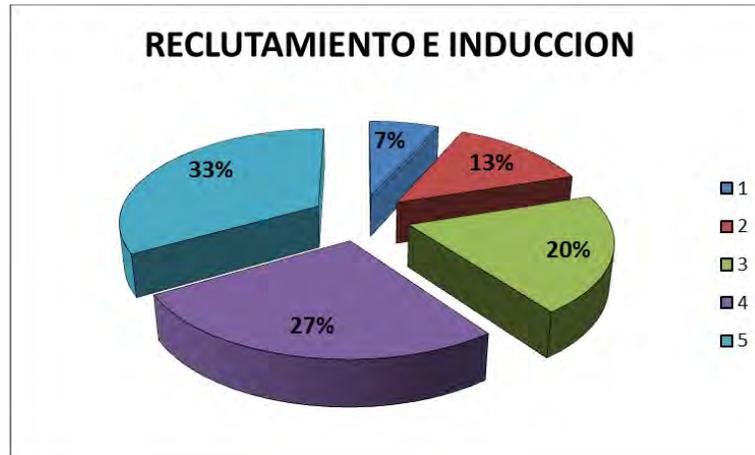
Fuente: este estudio

**Gestión empresarial.** La gestión empresarial ha sido deficiente no se observa que se haya realizado un adecuado trabajo, debido a que se carece de una planeación que les permita ser más proactivos, en otras palabras, no se hace uso de las herramientas que ofrece la administración

**Gestión del talento humano.** El diseño de cargos, el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de personal son fundamentales para una organización,

en FUNLATINA, no se observa que se esté haciendo una adecuada gestión por parte de la gerencia al momento de seleccionar nuevo personal. Así mismo, no se evalúa el desempeño del personal, permitiendo corregir y mejorar en los procesos.

Gráfica 4. Reclutamiento e Inducción



Fuente: este estudio

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la fundación divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, sin embargo en la empresa no se tienen en cuenta estos importantes elementos

Gráfica 5. Compensaciones y desarrollo



Fuente: este estudio

La fundación no ha constituido elementos ni políticas para el incentivo y la motivación de los empleados

A pesar de lo anterior si se cuenta con las posibilidades de desarrollar las capacidades profesionales esto teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar.

La compensación es el elemento fundamental en la gestión de las personas en términos de retribución, retroalimentación o reconocimiento de su desempeño en la organización sin embargo la fundación no ha establecido esta política

Gráfica 6. Evaluación de Desempeño

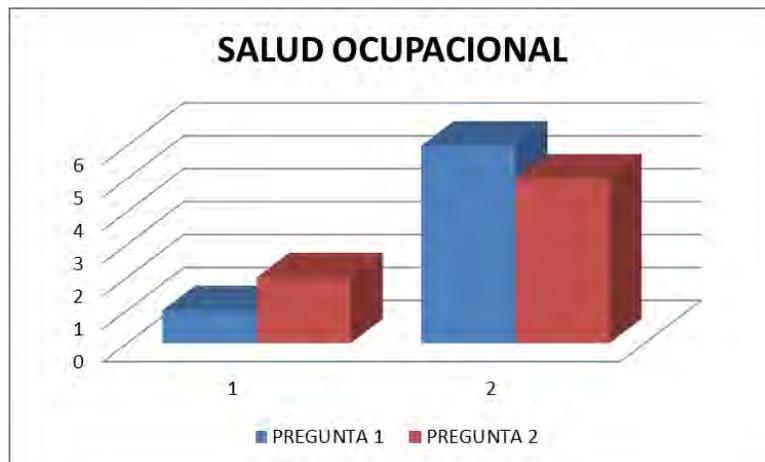


Fuente: este estudio

La fundación está empeñada en mejorar la calidad de sus servicios y en generar estrategias para que sea posible, sin embargo únicamente el 71% de los funcionarios encuestados afirman que la fundación posee un programa de evaluación del desempeño e indicadores de gestión y sin estos elementos es difícil poder llegar a alcanzar los objetivos de mejoramiento continuo que se pretenden

La fundación solo podrá mejorar y lograr mayor calidad, si se sabe en dónde está y cómo se encuentra en relación con unos objetivos, unas metas y unos indicadores, sin embargo estos son débiles incluso hay funcionario que afirman que no existen

Gráfica 7. Salud ocupacional



Fuente: este estudio

La salud ocupacional es el conjunto de medidas y acciones dirigidas a preservar, mejorar y reparar la salud de las personas en su vida de trabajo

A pesar de la importancia de la salud ocupacional, el 86% de los encuestados afirman que no conocen el contenido del programa de salud ocupacional y 71% afirma que no tienen un programa de salud ocupacional implementado.

Las disposiciones sobre salud ocupacional se deben aplicar en todo lugar y clase de trabajo con el fin de promover y proteger la salud de las personas, sin embargo la empresa no aplica este principio normativo

El programa de salud ocupacional consiste en la planeación, organización, ejecución y evaluación de las actividades de Higiene y Seguridad y Medicina Preventiva, que tienen como objetivo mantener y mejorar la salud de los trabajadores en su ambiente laboral, sin embargo la empresa no cuenta con un sistema de salud ocupacional bien establecido

Tabla 2. Tabulación Encuesta Personal Directivo y funcionarios

	AREA DE MERCADEO	SI	NO	% SI	% NO
	<b>1. CONCEPTOS GENERALES</b>				
1	Maneja los conceptos de mercadeo, mercado, clientes, producto, competencia y precio	3	4	43%	57%
2	Aplica estos conceptos a su empresa	2	5	29%	71%
	<b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>				
1	Conoce el proceso de investigación de mercados	2	5	29%	71%
2	Lo aplica a su empresa	1	6	14%	86%
3	Ha obtenido beneficios de este proceso	1	6	14%	86%
4	La empresa conoce y analiza el mercado al que le vende	5	2	71%	29%
5	La empresa conoce y analiza su mercado potencial	5	2	71%	29%
6	La empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus clientes	4	3	57%	43%
	<b>3. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO</b>				
1	La empresa fórmula e implementa planes estratégicos de mercadeo	1	6	14%	86%
2	Realiza planes de acción coherente y adecuados para posicionarse en el mercado	1	6	14%	86%
3	Maneja claramente el concepto de las 4 P's	1	6	14%	86%
4	Las aplica en la empresa	1	6	14%	86%
5	Sabe y reconoce las ventajas de sus productos o servicios frente a la competencia	6	1	86%	14%
6	Los productos y servicios cuentan con su propia imagen corporativa	6	1	86%	14%
7	La empresa realiza publicidad	7	0	100%	0%
	<b>4. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>				
1	La empresa ha generado nuevas formulaciones y servicios	1	6	14%	86%
2	La empresa se ha documentado en la aparición de nueva tecnología	3	4	43%	57%
3	La empresa ha realizado estudios que incrementen el rendimiento de operaciones y métodos	2	5	29%	71%
4	La empresa a realizado un estudio de las nuevas tendencias que tiene el mercado	2	5	29%	71%
5	La empresa ha colaborado con herramientas físicas e incentivos para sus empleados realicen investigaciones	1	6	14%	86%
6	Tiene algunos aspectos específicos dónde aplica investigación y desarrollo	1	6	14%	86%
7	La empresa involucra creatividad e innovación en sus servicios	2	5	29%	71%
8	Tiene alguna metodología para diseñar servicios	2	5	29%	71%

Fuente: este estudio

Gráfica 8. Conceptos generales de mercadeo



Fuente: este estudio

La mercadotecnia impulsa a las empresas a enfocar su atención en el cliente, a mejorar cada día sus productos y/o servicios y a trabajar con fundamento en las 4 Ps., del marketing interrelacionadas en lo que se conoce como el mix del mercadeo, sin embargo en la empresa según el 71% de los encuestados no aplica este importante concepto en la fundación

Gráfica 9. Investigación de mercados



Fuente: este estudio

**Investigación de mercados.** En general la empresa no ha realizado un proceso adecuado de investigación de mercado a pesar de que esta es una herramienta indispensable para el ejercicio del marketing. Este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los clientes. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de la empresa sin embargo la empresa no ha desarrollado este proceso adecuadamente

Gráfica 10. Plan Estratégico de mercadeo



Fuente: este estudio

**Plan estratégico de mercadeo.** Como no se ha realizado investigación de mercados formalmente, de igual manera la fundación no cuenta con un plan estratégico de mercadeo que le contribuya a desarrollar estrategias y que le permitan incrementar la participación y posicionamiento en el mercado

Gráfica 11. Investigación y desarrollo



Fuente: este estudio

**Investigación y desarrollo.** La empresa no le dedica tiempo a investigar a los clientes en cuanto a sus gustos y preferencias, por lo tanto la empresa no desarrolla un pensamiento estratégico como factor diferencial frente a los competidores

No se ha realizado investigación sobre los servicios actuales, ni se ha hecho investigación para nuevos servicios, tampoco se está a la vanguardia de lo que en el mercado requiere, ni se ajusta a las nuevas necesidades, preferencias y gustos

La siguiente es la relación de factores que se constituyen en fortalezas, debilidades oportunidades o amenazas en FUNLATINA

### **FORTALEZAS**

- Recurso humano idóneo y capacitado
- Recursos financieros adecuados para desempeñar las funciones (Mas no para respaldar algunos contratos)
- Buena imagen entre los clientes
- Capacidad directiva.
- Amplio portafolio de servicios
- Experiencia en el mercado

### **DEBILIDADES**

- Se carece de un plan estratégico integrador que articule todas a las áreas de la fundación con el fin de alcanzar los objetivos propuestos
- No hay dirección estratégica de mercadeo
- Falta de un programa adecuado de publicidad
- Atraso en I+D.
- Diseño de los servicios que se presta. Los servicios de la competencia están mejor posicionados
- Carencia de políticas de motivación o incentivos
- Instalaciones pequeñas
- Problemas operativos internos y falta de comunicación entre áreas
- Atención al cliente afectada por falta de recurso humano
- Falta de programas de capacitación en servicios específicos y atención al cliente

### **OPORTUNIDADES**

- Posicionamiento que tiene la empresa dentro del mercado por su experiencia
- Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos de mercado
- Existencia de un mercado rentable ( Mas que todo el sector público)

- Interés de las entidades de aceptar a empresas de la región para adelantar diferentes tipos de proyectos
- Evolución del mercado. El mercado está cambiando en cuanto a las necesidades que desea satisfacer es por eso que existen diversos campos de acción

## AMENAZAS

- La Competencia de entidades y fundaciones con mayor experiencia
- Entrada al mercado de nuevos competidores
- La principal amenaza actualmente es la recesión económica por la cual atraviesa el país y sus regiones, que merma la capacidad de contratación
- La nuevas normas existentes sobre contratación estatal
- El compromiso político
- Terrorismo y problemas de orden publico

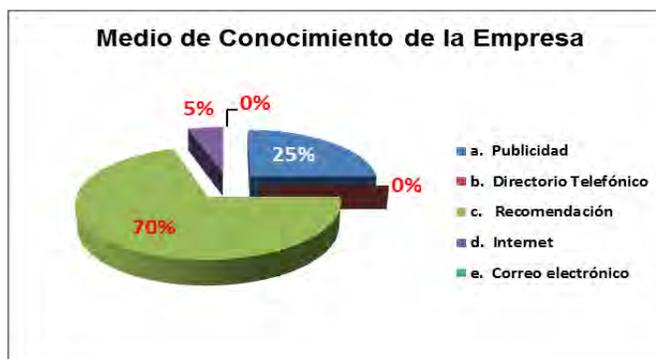
## 8.2 ENCUESTA A CLIENTES

Tabla 3. Medio de conocimiento de la Empresa

RESPUESTA	No	%
a. Publicidad	5	25%
b. Directorio Telefónico	0	0%
c. Recomendación	14	70%
d. Internet	1	5%
e. Correo electrónico	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: este estudio

Gráfica 12. Medio de conocimiento de la empresa



Fuente: este estudio

El 70% de los clientes conoce a la fundación por recomendación de otras personas o referidos. Únicamente el 25% conoce a la empresa por la publicidad.

Una estrategia importante sería entonces incrementar el plan publicitario de la fundación para difundir sus servicios

Tabla 4. Uso de los Servicios

RESPUESTA	No	%
SI	20	100%
NO	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: este estudio

Gráfica 13. Uso de servicios



Fuente: este estudio

El 100% de los encuestados han hecho uso de los productos y/o servicios de FUNLATINA en Pasto.

Las respuestas a esta pregunta demuestran que los clientes de manera frecuente solicitan los servicios de FUNLATINA demostrando un alto grado de fidelidad con la empresa lo cual se constituye en una gran oportunidad

Se entiende además que también la empresa dentro de sus procesos genera productos intangibles como estudios de diferente tipo, proyectos, presupuestos, planes, etc.

Tabla 5. Atención en la Fundación

RESPUESTA	No	%
a. Amable	11	55%
b. Respetuosa	7	35%
c. Rápida	1	5%
d. Clara	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: este estudio

Gráfica 14. Atención en la Fundación



Fuente: este estudio

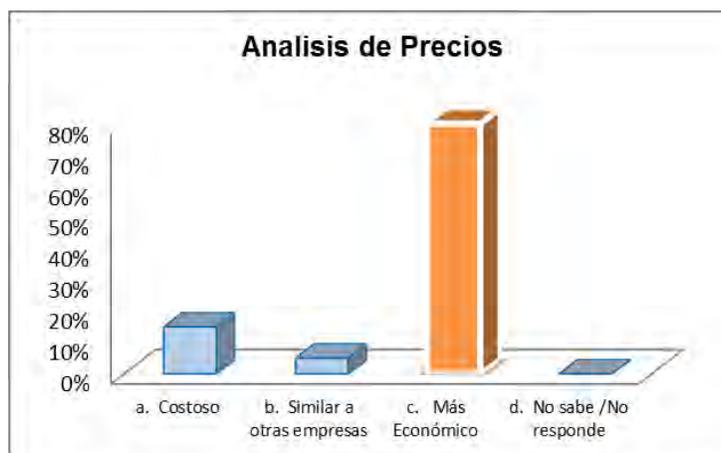
El 90% de los encuestados afirman que la atención e información recibida fue amable y respetuosa, pero apenas el 10% manifiesta que fue ágil y oportuna que es la gran debilidad identificada por los clientes

Tabla 6. Análisis de Precios

RESPUESTAS	No.	%
a. Costoso	3	15%
b. Similar a otras empresas	1	5%
c. Más Económico	16	80%
d. No sabe /No responde	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: este estudio

Gráfica 15. Análisis de precios



Fuente: este estudio

Para el 80% de los encuestados los precios de productos y/o servicios en FUNLATINA son más económicos en comparación con productos o servicios existentes en otras entidades o fundaciones similares

El precio es una de las fortalezas de la empresa para hacer frente a la competencia y generar ventajas frente a ellos

## ATENCIÓN Y SERVICIO POR ÁREAS

Cuadro 3. Tabulación Pregunta 5 - Encuesta a clientes

VARIABLES \ AREAS	COMERCIAL					SERVICIOS					ADTVA.				
	1	2	3	4	TOTAL	1	2	3	4	TOTAL	1	2	3	4	TOTAL
Recepción / Atención Telefónica		8	12		20		8	12		20			9	11	20
Atención al cliente			20		20		10	10		20		3	6	11	20
Tiempo de entrega de información		10	10		20	5	9	5	1	20		10	5	5	20
Tiempo de entrega de productos	5	4	11		20	7	8	4	1	20			10	10	20
Claridad en la información	3	7	9	1	20		10	9	1	20		2	15	3	20
Solución adecuada	4	8	8		20		11	5	4	20		3	16	1	20
Asesoramiento técnico		10	10		20		5	13	2	20		15	5		20

Fuente: este Estudio

Cuadro 4. Tabulación Pregunta No. 7- Encuesta a clientes

Aspectos	Calificación	
	1	2
Herramientas y recursos (fax, fotocopiadora, impresoras, medios de comunicación etc.)		X
Iluminación		X
Aseo		X
Presentación e identificación apropiada del personal		X
Comodidad	X	
Organización	X	
Ambientación	X	
Amplitud	X	

Fuente: este estudio

Las instalaciones en cuanto a lo físico y a su distribución no son las más adecuadas según lo muestran los resultados a esta pregunta formulada a los clientes de la empresa. Esta es otra debilidad identificada por los clientes de FUNLATINA

Factores como la comodidad, organización, ambientación y la amplitud de las instalaciones físicas de la empresa fueron calificados como inadecuados

Tabla 7. Tabulación Pregunta 8, Encuesta a Clientes

RESPUESTAS	No.	%
a. Imagen de la empresa	20	100%
b. Marca	20	100%
b. Precio	20	100%
c. Calidad de Los Productos	20	100%
c. Cobertura en el servicio	20	100%
d. Respaldo Técnico	20	100%

Fuente: este estudio

Todos los factores fueron seleccionados por los clientes es decir ellos tienen en cuenta diferentes factores para decidir la compra de servicios

Estratégicamente en el plan estratégico se deben diseñar estrategias para potencializar los factores seleccionados por los clientes

Tabla 8. Recomendación de la Empresa

RESPUESTAS	No.	%
a. Sí	14	70%
b. Probablemente sí	5	25%
c. No estoy seguro	1	5%
d. No	0	0%
TOTAL	20	100%

Fuente: este estudio

Gráfica 16. Recomendación



Fuente: este estudio

El 70% de los clientes si recomendarían a FUNLATINA y el 25% probablemente si lo harán. Esto obedece fundamentalmente al respaldo de la marca FUNLATINA, por su experiencia y por los precios frente a la competencia

### **FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS POR LOS CLIENTES**

- Recurso humano idóneo y capacitado
- La Experiencia y el respaldo de la marca FUNLATINA.
- Amplio portafolio de servicios
- Seriedad, cumplimiento y capacidad

## **DEBILIDADES**

- Atención oportuna
- Instalaciones físicas
- Falta Nuevos servicios para estar acordes con los competidores
- No hay dirección estratégica
- Falta de personal

## 9. DISEÑO PLAN ESTRATÉGICO

### 9.1 PLATAFORMA ESTRATÉGICA

Se utilizó la planeación estratégica que es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro.

Por lo anterior se utilizó la siguiente metodología para realizar la parte funcional y operativa de la Plataforma Estratégica.

- **Direccionamiento actual**

1. Principios corporativos
2. Objetivos Corporativos
3. Misión
4. Visión

- **Análisis estratégico**

1. Diagnóstico estratégico interno y externo
2. Análisis DOFA
3. Análisis matricial

- **Redireccionamiento**

1. Definición de Estrategias
2. Diseño del plan acción

### 9.2 DIRECCIONAMINETO ACTUAL

**9.2.1 Presentación de la Empresa.** La fundación Latinoamericana para el Desarrollo Social - FUNLATINA, es una organización fundada el 21 de Noviembre de 2007 con sede es la ciudad de San Juan de Pasto, la cual tiene como objeto principal el diseño y ejecución de programas y proyectos para el desarrollo social, económico y cultural de la población, actividades que desarrolla con calidad y profesionalismo.

Los objetivos específicos de la fundación son principalmente promover estudios e investigaciones que aporten al desarrollo económico y social de la población y que contribuyan a incentivar el espíritu empresarial en la comunidad, así mismo la Fundación tiene como objetivo desarrollar programas y proyectos y productivos para la juventud fortaleciendo también de esta manera su formación empresarial

### **9.2.2 Principios Corporativos Actuales.**

- Compromiso: Es cumplir con las expectativas creadas y las necesidades particulares de servicio y atención de los clientes. La satisfacción de ellos es la principal premisa, pues esta se constituye en el principal activo.
- Calidez humana: los clientes de FUNLATINA pueden contar con un trato amable y personalizado.
- Honestidad: En FUNLATINA. cada miembro realiza todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- Responsabilidad: cada funcionario asume y cumple los deberes y obligaciones para alcanzar los propósitos de FUNLATINA
- Respeto: cada miembro de FUNLATINA escucha, entiende y valora al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- Confianza: La eficacia y la calidad del servicio son las metas con la que FUNLATINA labora y la garantiza la satisfacción de sus clientes.
- Trabajo en Equipo: Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos FUNLATINA busca el logro de los objetivos organizacionales.
- Mejoramiento Continuo: FUNLATINA trabaja constantemente en el afianzamiento y mejora de los procesos para lograr ser competitivos y productivos.
- Actitud: Predisposición para tener un empoderamiento en el cumplimiento de sus funciones y situaciones diarias.

### 9.2.3 Objetivos Corporativos Actuales

- Lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y su fidelización.
- Mantener personal competente, tecnología adecuada y un amplio portafolio de servicios
- Mejorar continuamente nuestros procesos.
- Mantener la sostenibilidad de la empresa

**9.2.4 Misión Actual.** “La fundación Latinoamericana para el desarrollo social tendrá como objeto principal diseñar y ejecutar programas y proyectos en pro del desarrollo social, contribuyendo así al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades”

**9.2.5 Visión Actual.** “Para el año 2020 la fundación Latinoamericana para el desarrollo social será una organización reconocida y especializada en la ejecución de proyectos que fomenten el desarrollo y progreso de las comunidades, con proyección latinoamericana e incidencia global”

## 9.3 DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

**9.3.1 Diagnostico interno.** Consiste en hacer un análisis de la fundación evaluando su situación presente, para ello se utiliza como herramienta el listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la organización mediante la aplicación de encuestas ha identificado.

**Debilidades:** actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una Empresa.

**Fortalezas:** actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

Cuadro 5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS

FORTALEZAS	
1	Recurso humano idóneo y capacitado
2	Recursos financieros adecuados para desempeñar las funciones (Mas no para respaldar algunos contratos)
3	Buena imagen entre los clientes
4	Capacidad directiva.
5	Amplio portafolio de servicios
6	Experiencia en el mercado
DEBILIDADES	
1	Se carece de un plan estratégico integrador que articule todas a las áreas de la fundación
2	No hay dirección estratégica de mercadeo
3	Falta de un programa adecuado de publicidad
4	Atraso en I+D.
5	Diseño de los servicios que se presta. Los servicios de la competencia están mejor posicionados
6	Carencia de políticas de motivación o incentivos
7	Instalaciones pequeñas
8	Problemas operativos internos y falta de comunicación entre áreas
9	Atención al cliente afectada por falta de recurso humano
10	Falta de programas de capacitación en servicios específicos y atención al cliente

Fuente Este estudio

**9.3.2 Diagnostico Externo.** Permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la Empresa, para su realización se tiene en cuenta la información primaria y secundaria del objeto de análisis y la identificación de las oportunidades y amenazas.

**Oportunidades:** son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Amenazas:** son eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Cuadro 6. FORTALEZAS Y DEBILIDADES IDENTIFICADAS

OPORTUNIDADES	
1	Posicionamiento que tiene la empresa dentro del mercado por su experiencia
2	Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos de mercado
3	Existencia de un mercado rentable ( Mas que todo el sector público)
4	Interés de las entidades de aceptar a empresas de la región para adelantar diferentes tipos de proyectos
5	Evolución del mercado. El mercado está cambiando en cuanto a necesidades. Campos de acción
AMENAZAS	
1	La Competencia de entidades y fundaciones con mayor experiencia
2	Entrada al mercado de nuevos competidores
3	La recesión económica por la cual atraviesa el país y sus regiones, que merma la capacidad de contratación
4	La nuevas normas existentes sobre contratación estatal
5	El compromiso político
6	Terrorismo y problemas de orden publico

Fuente: este estudio

### 9.3.3 Análisis de impactos

#### **MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM).**

La matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio: POAM, toma como guía algunos factores (variables) sugeridos que sean pertinentes, además de los que los participantes en la estructura del plan propongan.

A esta matriz sólo se deben llevar las oportunidades y amenazas altas con alto impacto (Factores internos claves).

Una vez construida la POAM se construye MEFE

Cuadro 7. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

MATRIZ DE PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO ( POAM )									
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Posicionamiento que tiene la empresa dentro del mercado por su experiencia	X						X		
Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos de mercado	X						X		
Existencia de un mercado rentable ( Mas que todo el sector público)	X						X		
Interés de las entidades de aceptar a empresas de la región para adelantar diferentes tipos de proyectos	X						X		
Evolución del mercado. El mercado está cambiando en cuanto a necesidades. Campos de acción	X						X		
La Competencia de entidades y fundaciones con mayor experiencia				X			X		
Entrada al mercado de nuevos competidores				X			X		
La recesión económica por la cual atraviesa el país y sus regiones, que merma la capacidad de contratación				X			X		
La nuevas normas existentes sobre contratación estatal				X			X		
El compromiso político				X			X		
Terrorismo y problemas de orden publico				X			X		

Fuente: este estudio

**MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA- PCI.** Se toman como guía algunos factores o variables internas importantes, para determinar el impacto sobre la empresa.

Una vez diligenciado el formato PCI, se construye la matriz MEFI (matriz de evaluación de factor interno). A esta matriz sólo se deben llevar las fortalezas o debilidades altas con alto impacto (Factores internos claves).

Cuadro 8. Matriz de perfil de capacidad interna (P.C.I)

MATRIZ DE PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA ( PCI )									
	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Recurso humano idóneo y capacitado	X						X		
Recursos financieros adecuados para desempeñar las funciones (Mas no para respaldar algunos contratos)	X						X		
Buena imagen entre los clientes	X						X		
Capacidad directiva.	X						X		
Amplio portafolio de servicios	X						X		
Experiencia en el mercado	X						X		
Se carece de un plan estratégico integrador que articule todas a las áreas de la fundación				X			X		
No hay dirección estratégica de mercadeo				X			X		
Falta de un programa adecuado de publicidad				X			X		
Atraso en I+D.				X			X		
Diseño de los servicios que se presta. Los servicios de la competencia están mejor posicionados				X			X		
Carencia de políticas de motivación o incentivos				X			X		
Instalaciones pequeñas				X			X		
Problemas operativos internos y falta de comunicación entre áreas				X			X		
Atención al cliente afectada por falta de recurso humano				X			X		
Falta de programas de capacitación en servicios específicos y atención al cliente				X			X		

Fuente: este estudio

Cuadro 9. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

	VARIABLES	PONDERACION	CALIF.	RP.
	<b>FORTALEZAS</b>			
1	Recurso humano idóneo y capacitado	0,09	3	0,27
2	Recursos financieros adecuados para desempeñar las funciones (Mas no para respaldar algunos contratos)	0,08	3	0,24
3	Buena imagen entre los clientes	0,08	4	0,32
4	Capacidad directiva.	0,07	4	0,28
5	Amplio portafolio de servicios	0,08	3	0,24
6	Experiencia en el mercado	0,08	3	0,24
	<b>DEBILIDADES</b>			
1	Se carece de un plan estratégico integrador que articule todas a las áreas de la fundación	0,10	1	0,10
2	No hay dirección estratégica de mercadeo	0,05	1	0,05
3	Falta de un programa adecuado de publicidad	0,05	2	0,10
4	Atraso en I+D.	0,04	2	0,08
5	Diseño de los servicios que se presta. Los servicios de la competencia están mejor posicionados	0,04	2	0,08
6	Carencia de políticas de motivación o incentivos	0,04	2	0,08
7	Instalaciones pequeñas	0,05	2	0,10
8	Problemas operativos internos y falta de comunicación entre áreas	0,05	2	0,10
9	Atención al cliente afectada por falta de recurso humano	0,05	1	0,05
10	Falta de programas de capacitación en servicios específicos y atención al cliente	0,05	1	0,05
	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,38</b>

Fuente: este estudio

El resultado total ponderado de 2,38 significa que FUNLATINA., posee un posición interna relativamente débil, en donde se requiere minimizar el impacto de sus debilidades aprovechando o potencializando al máximo sus fortalezas, por lo tanto las estrategias dentro del plan de acción estarán encaminadas a aprovechar tales fortalezas y a minimizar el impacto de sus debilidades

Debe haber algunas mejoras para reducir las debilidades tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado.

Cuadro10. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

	VARIABLES	PONDERACION	CALIF.	RP.
	<b>OPORTUNIDADES</b>			
1	Posicionamiento que tiene la empresa dentro del mercado por su experiencia	0,10	4	0,40
2	Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos de mercado	0,09	3	0,27
3	Existencia de un mercado rentable ( Mas que todo el sector público)	0,07	3	0,21
4	Interés de las entidades de aceptar a empresas de la región para adelantar diferentes tipos de proyectos	0,10	4	0,40
5	Evolución del mercado. El mercado está cambiando en cuanto a necesidades. Campos de acción	0,08	3	0,24
	<b>AMENAZAS</b>			
1	La Competencia de entidades y fundaciones con mayor experiencia	0,12	1	0,12
2	Entrada al mercado de nuevos competidores	0,11	1	0,11
3	La recesión económica por la cual atraviesa el país y sus regiones, que merma la capacidad de contratación	0,12	2	0,24
4	La nuevas normas existentes sobre contratación estatal	0,06	2	0,12
5	El compromiso político	0,10	1	0,10
6	Terrorismo y problemas de orden publico	0,05	2	0,10
		<b>1,00</b>		<b>2,31</b>

Fuente: este estudio

El resultado total ponderado de 2,31 muestra una organización con una posición externa débil, es decir las amenazas contrarrestan sus propias oportunidades, por lo tanto las estrategias dentro del plan de acción estarán encaminadas a minimizar el impacto negativo de las amenazas

**9.3.4 Matriz DOFA.** Ayuda a determinar si la Empresa está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la Empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Este análisis está diseñado para ayudar a la gerencia a encontrar el mayor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la Empresa. Dicho análisis permitirá a la Empresa formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas

El análisis DOFA consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Al confrontarlas deberán aparecer estrategias FO-FA-DO-DA. El resultado del análisis DOFA sirve de resultado para la formulación de estrategias de FUNLATINA.

Cuadro 11. Análisis DOFA

<p><b>ANÁLISIS DOFA</b></p>	<p><b>O: OPORTUNIDADES</b> Enumerar las oportunidades mas importantes de mayor a menor impacto</p>	<p><b>A: AMENAZAS</b> Enumerar las amenazas mas importantes de mayor a menor impacto</p>
<p><b>F: FORTALEZAS</b> Enumerar las fortalezas mas importantes de mayor a menor impacto</p>	<p><b>ESTRATEGIAS <u>FO</u></b> (ataque)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS <u>FA</u></b> (defensivas)</p>
<p><b>D: DEBILIDADES</b> Enumerar las debilidades mas importantes de mayor a menor impacto</p>	<p><b>ESTRATEGIAS <u>DO</u></b> (Refuerzo/Mejora)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS <u>DA</u></b> (retirada)</p>

Fuente: este estudio

Cuadro 12. Matriz DOFA

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			Recurso humano idóneo y capacitado
	Recursos financieros adecuados para desempeñar las funciones (Mas no para respaldar algunos contratos)	No hay dirección estratégica de mercadeo	
	Buena imagen entre los clientes	Falta de un programa adecuado de publicidad	
	Capacidad directiva.	Atraso en I+D.	
	Amplio portafolio de servicios	Diseño de los servicios que se presta. Los servicios de la competencia están mejor posicionados	
	Experiencia en el mercado	Carencia de políticas de motivación o incentivos	
		Instalaciones pequeñas	
		Problemas operativos internos y falta de comunicación entre áreas	
		Atención al cliente afectada por falta de recurso humano	
		Falta de programas de capacitación en servicios específicos y atención al cliente	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
Posicionamiento que tiene la empresa dentro del mercado por su experiencia			
Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos de mercado			
Existencia de un mercado rentable ( Mas que todo el sector público)			
Interés de las entidades de aceptar a empresas de la región para adelantar diferentes tipos de proyectos			
Evolución del mercado. El mercado está cambiando en cuanto a necesidades. Campos de acción			
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
La Competencia de entidades y fundaciones con mayor experiencia			
Entrada al mercado de nuevos competidores			
La recesión económica por la cual atraviesa el país y sus regiones, que merma la capacidad de contratación			
La nuevas normas existentes sobre contratación estatal			
El compromiso político			
Terrorismo y problemas de orden publico			

Fuente: este estudio

**ESTRATEGIAS FO:** con el desarrollo de estas estrategias se pretende potencializar las FORTALEZAS de la empresa, apoyados en las OPORTUNIDADES que ofrece el medio.

F1-F2-F3-O1-02: desarrollo una política de servicio orientada al CLIENTE interno y externo. Esto se lograría capacitando al personal sobre temas específicos y en atención y servicio al cliente

F4-F5-F7-O3-O4: ampliar portafolio de servicios y ampliar la cobertura del mercado, esto se lograría con la apertura de la sucursal en Ipiales

**ESTRATEGIAS FA:** por medio del diseño de las estrategias FA se pretende que haciendo uso de las FORTALEZAS internas, se disminuya el impacto de las AMENAZAS del entorno

F4– F5-A1-A2: definir una adecuada política de precios para ser más competitivos, más que todo en el sector público

F2-F6-A1-A4: diseñar e implementar el programa de capacitación en las áreas administrativas, de mercadeo, técnica y operativa, para el mejoramiento el medio ambiente empresarial y ser más competitivos.

Diseñar la página web de la empresa

**ESTRATEGIAS DO:** Mediante la implementación de este tipo de estrategias, se pretende que la empresa venza las DEBILIDADES que afronta, aprovechando al máximo las OPORTUNIDADES que el medio ofrece

D1-D2-D3-01-02: Fortalecimiento de la empresa orientado en la atención al cliente externo e interno lo cual se lograría con la revisión de la planta de cargos y vincular los necesarios de acuerdo a los trabajos que se vienen desarrollando

D5-O1-O2-O3-04: Diseñar e implementar el plan estratégico corporativo

**ESTRATEGIAS DA:** Al plantear este tipo de estrategias se busca que el centro de salud reduzca al máximo sus DEBILIDADES que son obstáculo para su desarrollo y evite al máximo las AMENAZAS del entorno y logre un equilibrio que le permita potencializarse a futuro

D7-A1-A2: Implementación del sistema de costos e Implementación del SISTEMA DE CONTROL INTERNO como mecanismo de control, para lograr el fortalecimiento en el manejo y administración de los recursos físicos, humanos y financieros

**9.3.5 Matriz Interna – Externa.** La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y.

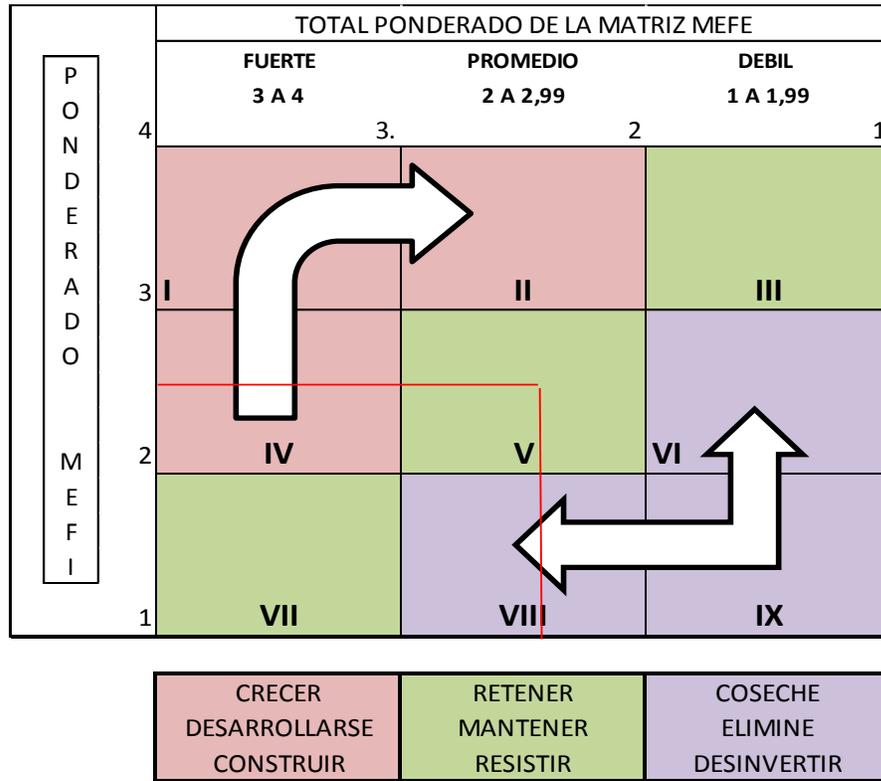
En el eje x de la matriz IE un total ponderado de Entre 1.0 y 1.99 del MEFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el MEFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.

En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.

En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE

Figura 2. Matriz Interna – Externa



Fuente: este Estudio

Analizando el comportamiento de la matriz IE, observamos que FUNLATINA, se encuentra en una posición de RESISTIR, es decir se recomienda estratégicamente incrementar la participación en el mercado y desarrollar nuevos servicios. Se espera con la capacitación al personal, la apertura de la sucursal en Ipiales y con la Ampliación el portafolio de servicios poder mejorar la prestación del servicio

**9.3.6 Matriz de perfil competitivo.** FUNLATINA, se encuentra en un mercado en donde existe diversidad de competidores ofreciendo variedad de servicios; es por ello que lo que se busca es competir con calidad en atención y servicio al cliente, profesionalismo, competencia y así mismo con precios y tarifas acordes al mercado. Se puede destacar que es necesario manejar estrategias de publicidad y promoción que dan a conocer a los usuarios los diversos servicios que se les ofrece.

Una vez identificadas las empresas más competitivas, se procede a realizar la matriz de perfil competitivo, se toma a FUNLATINA y las dos más importantes empresas competidoras, se hace una observación de los diferentes factores claves para competir y a partir de esto se establece la matriz.

Cuadro13. Matriz de Perfil Competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	POND.	FUNLATINA		GESTAR FUTURO		FUND. SOL DE INVIERNO	
		CALIF.	R.P	CALIF.	R.P	CALIF.	R.P
PRECIOS	0,30	3	0,90	3	0,90	4	1,20
SERVICIOS	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1,00
ATENCION Y SERVIVIO	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
INFRAESTRUCTURA - TECNOLOGIA	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40
EXPERIENCIA	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,85</b>		<b>3,25</b>		<b>4,00</b>

Fuente Este Estudio

El desarrollo de esta matriz muestra el grado de competencia al que está expuesta FUNLATINA

LA FUNDACIÓN SOL DE INVIERNO, se considera el competidor más fuerte puesto que cuenta con precios en algunos servicios más económicos, cuenta con una infraestructura y equipos modernos, además está prestando servicios que FUNLATINA no posee dentro de su portafolio y dentro de su objeto social

La competencia es una gran amenaza para la empresa sino se piensa en planificar el futuro y se invierte en mejorarla en todos los aspectos

**9.3.7 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).** La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la etapa de adecuación del plan estratégico

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, indicando la más adecuada para una organización.

Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerzas financieras [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la empresa.<sup>62</sup>

Este tipo de matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa.

<sup>62</sup>FRED David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. p. 147

- Agresivas
- Conservadoras
- Defensivas
- Competitivas

Los ejes son:

FF: Fortaleza Financiera

VC: Ventaja Competitiva

EA: Estabilidad Ambiental o Estabilidad del medio Externo

FI: Fortaleza de la Industria o de la Actividad Económica.

### El desarrollo de la matriz

Para FF y FI, asignamos un valor numérico entre +1 (el peor) y +6 (el mejor).

Para EA y VC, asignamos un valor numérico entre -1 (el mejor) y -6 (el peor).

Promediamos FF, VC, FI, EA.

Sumamos los resultados del eje X y del eje Y para definir un punto (x,y).

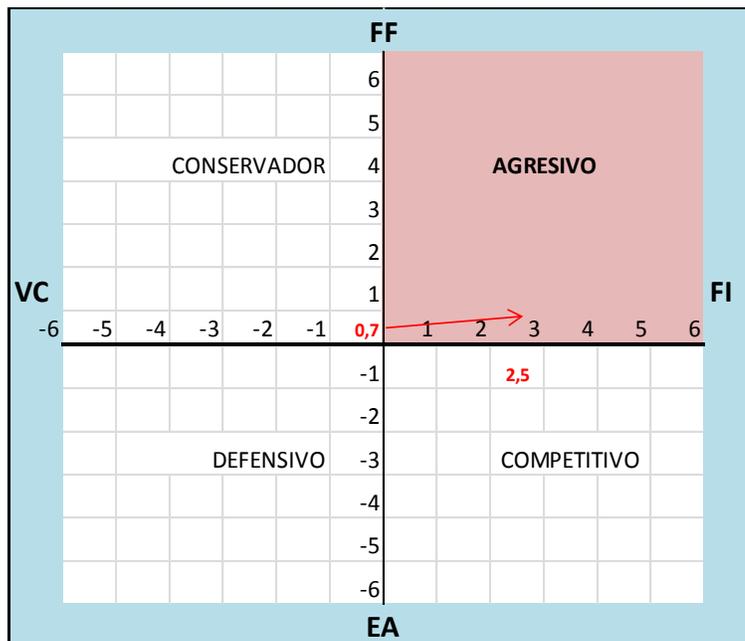
Trazamos el vector direccional el cual muestra el tipo de estrategia.

Cuadro14. Posición Estratégica Interna y Externa

POSICION ESTRATÉGICA INTERNA		POSICION ESTRATÉGICA EXTERNA	
FF	CALIF	EA	CALIF
Liquidez	4	Competencia	-5
Solvencia	4	Servicios	-3
Flujo de Caja	4	Precios	-2
Capital de Trabajo	4		
Promedio	4	Promedio	-3.3
VC	CALIF	FI	CALIF
Participación en el mercado	-2	Crecimiento del sector	4
Calidad servicios	-1	Estabilidad financiera del	
Lealtad usuario	-2	sector externo	4
Personal capacitado-experiencia	-1	Interés por el apoyo de las	4
		fundaciones	
Promedio	-1.5	Promedio	4

Fuente: este estudio.

Figura 3. Matriz PEYEA



Fuente: Este Estudio

La empresa se encuentra en el cuadrante agresivo, lo cual significa una excelente posición para utilizar las fortalezas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, verificar debilidades internas, evaluar amenazas externas.

Lo anterior permitirá desarrollar las siguientes estrategias.

- Incrementar la penetración en el mercado con nuevos servicios y con la creación de la sucursal en Ipiales
- Desarrollar nuevos servicios con precios y/o tarifas acordes con la competencia con esto se buscaría ser más competitivos

**9.3.8 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE).** La tabla siguiente describe el formato básico de la MCPE.

La columna izquierda consta de factores clave internos y externos y la hilera superior consta de estrategias alternativas viables

Concretamente, la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz MEFE y la matriz MEFI. En una columna

contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz MEFE y la matriz MEFI.

Cuadro15. Matriz cuantitativa de planificación estratégica

FACTORES CLAVE	ESTRATEGIA ALTERNATIVAS								
	PESO	SEDE IPIALES		PORTAFOLIO SERVICIOS		POLITICA DE PRECIOS		CAPACITACION	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>FACTORES INTERNOS</b>									
<b>FORTALEZAS</b>									
Recurso humano idóneo y capacitado	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36	4	0,36
Recursos financieros adecuados para desempeñar las funciones (Mas no para respaldar algunos contratos)	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Buena imagen entre los clientes	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Capacidad directiva.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	2	0,14
Amplio portafolio de servicios	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Experiencia en el mercado	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
<b>DEBILIDADES</b>									
Se carece de un plan estratégico integrador que articule todas a las áreas de la fundación	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30
No hay dirección estratégica de mercadeo	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Falta de un programa adecuado de publicidad	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15
Atraso en I+D.	0,04	3	0,12	5	0,20	3	0,12	4	0,16
Diseño de los servicios que se presta. Los servicios de la competencia están mejor posicionados	0,04	3	0,12	6	0,24	4	0,16	5	0,20
Carencia de políticas de motivación o incentivos	0,04	3	0,12	4	0,16	3	0,12	3	0,12
Instalaciones pequeñas	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10
Problemas operativos internos y falta de comunicación entre áreas	0,05	4	0,20	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Atención al cliente afectada por falta de recurso humano	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	4	0,20
Falta de programas de capacitación en servicios específicos y atención al cliente	0,05	3	0,15	4	0,20	2	0,10	3	0,15
<b>FACTORES EXTERNOS</b>									
<b>OPORTUNIDADES</b>									
Posicionamiento que tiene la empresa dentro del mercado por su experiencia	0,10	4	0,40	2	0,20	2	0,20	3	0,30
Posibilidad de entrar en nuevos mercados o segmentos de mercado	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27	2	0,18
Existencia de un mercado rentable ( Mas que todo el sector público)	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Interés de las entidades de aceptar a empresas de la región para adelantar diferentes tipos de proyectos	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Evolución del mercado. El mercado está cambiando en cuanto a necesidades. Campos de acción	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16
<b>AMENAZAS</b>									
La Competencia de entidades y fundaciones con mayor experiencia	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Entrada al mercado de nuevos competidores	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	3	0,33
La recesión económica por la cual atraviesa el país y sus regiones, que merma la capacidad de contratación	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36	3	0,36
La nuevas normas existentes sobre contratación estatal	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18
El compromiso político	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20
Terrorismo y problemas de orden publico	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10
			<b>6,26</b>		<b>5,25</b>		<b>5,64</b>		<b>5,57</b>
PA: PUNTAJE DE ATRACCIÓN PTA: PUNTAJE TOTAL DE ATRACCIÓN	<b>PUNTAJE DE ATRACCION</b> 1 - No aceptable 2 - Posiblemente aceptable 3 - Probablemente aceptable 4 - La más aceptable								

## 10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 10.1 MISIÓN PROPUESTA

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa que enuncia a qué usuarios o grupos de interés sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de seguros ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa se sientan comprometidos en realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión de la Empresa, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.<sup>63</sup>

Antes de estructurar conjuntamente con la empresa y proponer una nueva misión, se evaluó la actual teniendo en cuenta los factores relevantes que se tienen en cuenta para evaluar el enunciado de la misión

Cuadro16. Factores para evaluar el enunciado de la misión

FACTORES PARA EVALUAR EL ENUNCIADO DE LA MISION		
FACTORES	SI	NO
Clara y comprensible para todo el personal		X
Breve (para facilitar el recordarlo)	X	
Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate	X	
Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica		X
Refleja la ventaja competitiva		X
Flexible, pero bien enfocada		X
Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales		X
Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización		X
Es realista	X	
Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización.		X

Fuente: módulo Planeación Estratégica UNAD. 2000

<sup>63</sup>FRED David, Conceptos de Administración Estratégica. México Editorial Prentice 5ª. Edición 1997. p.156

Aquí, también cabe señalar que para que la misión cumpla su importante función, debe tener la capacidad de motivar a las personas a ser parte activa de lo que es la razón de ser o propósito general de empresa.

Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la Empresa para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la aseguradora

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa

### INTERROGANTES PARA SU ESTRUCTURACIÓN

- Quiénes somos? = identidad, legitimidad
- Qué buscamos? = Propósitos
- Porqué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones
- Para quienes trabajamos? = Usuarios - Clientes
- Cuáles son los principales servicios que ofrece la Empresa?
- Cuál es el área de influencia de la Empresa?
- Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de Empresa?
- Qué es lo que distingue o diferencia a nuestra Empresa a nivel regional?
- Se preocupa la Empresa por asuntos sociales, comunitarios, ambientales, culturales, políticos y de responsabilidad social?.
- Se consideran que el talento humano es la principal fortaleza de la Institución?.

Después de conocer qué tan amenazados estamos o qué oportunidades se presentan y qué tan fuerte somos, como también qué tan débiles estamos, es La misión pone de manifiesto:

- La identidad de la Empresa para ser reconocida en su entorno
- Los valores, reglas, principios, que orientan las actividades de la Empresa.

El procedimiento para declarar la misión es:

1. Analizar las declaraciones de misión de otras Empresas similares.
2. El equipo debe elaborar una declaración de misión para la Empresa, teniendo en cuenta la forma transversal y sistémica de cada uno de los ejes temáticos.

3. Se analizan las definiciones de misión de cada funcionario y se elabora una sola a partir de ellas.
4. Se solicitan sugerencias para modificaciones.
5. Se revisa la propuesta final.

La misión debe ser un compromiso compartido por todos en la Empresa, debe ser precisa y factible

Teniendo en cuenta lo anterior la misión para la empresa queda definida así:

En la FUNDACIÓN LATINOAMERICANA PARA EL DESARROLLO SOCIAL-FUNLATINA, trabajamos solidaria, profesional y participativamente para propiciar el desarrollo social y económico del Departamento de Nariño y todos sus municipios a través de procesos de formación integral, gestión social, organizacional, institucional y empresarial, centrando nuestra acción en el servicio al cliente y buscando siempre el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad

## 10.2 VISIÓN PROPUESTA

La visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que la Empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que le permite a la alta dirección establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado en el futuro.

La Visión representa el futuro deseado de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal de la Institución, a fin de crear el sueño (es un sentir colectivo) de lo que debe ser en el futuro la empresa a 2023.

La visión es el sueño de la empresa

**Elementos.** Formulada por los miembros de la Empresa conocedores de sus expectativas, necesidades, su misión y su entorno.

Debe ser formulada teniendo claramente definido el horizonte de tiempo 2013-2023

Debe ser integradora, amplia, detallada, positiva y alentadora.

Debe expresar claramente los logros que se quieren alcanzar en toda la dimensión de la Empresa; formulada en términos de acción.

Tiene que resaltar el compromiso institucional.

Debe ser realista y posible, porque “una visión sin acción es una utopía” y “una acción sin visión es un esfuerzo inútil”.

Tendrá que ser consistente con los principios empresariales apoyados y compartidos por todos los estamentos

Difundida interna y externamente: conocida por los funcionarios, la sociedad en general, así como para quienes la Empresa es su razón de ser y por quienes le brindan su apoyo para alcanzar su misión.

**Utilidad.** Ser fuente de inspiración para el direccionamiento de todas las fuerzas organizacionales hacia la consecución de la ejecución del Plan de Acción de la Empresa.

### **Interrogantes para su estructuración**

- Qué queremos ser?
- Dónde queremos estar?
- Que diferencia existe entre lo que hoy somos y aquello que deseamos ser?

**Guía para su construcción.** Después de conocer qué tan amenazados estamos o qué oportunidades se presentan y qué tan fuerte somos, como también qué tan débiles estamos, es necesario visualizar el futuro de una manera más realista y objetiva.

La idea es compartir y conversar sobre la articulación de esfuerzos y un pacto de trabajo conjunto, pues a partir de ahí se presenta el ejercicio para la construcción de la visión compartida, que debe estar enmarcada en los ejestemáticos y en la declaración de principios.

La visión que se quiere desarrollar en FUNLATINA., debe estar interrelacionada con lo que se quiere lograr en el horizonte 2013-2023

Seguidamente se debe plantear una situación ideal de la Empresa para el año 2023; el ejercicio propone tratar de imaginarnos una Empresa que ya alcanzó condiciones de alta calidad a través de la ejecución del Plan Estratégico

Seguidamente, se propone tener en cuenta la transversalidad entre los ejes temáticos y las variables del entorno, como parte de un conjunto sistémico, donde su accionar afecta a uno o más componentes del mismo.

El camino metodológico para la construcción de la visión que recoge el sueño y la transformación de la Empresa, parte de la percepción, valores e interrelaciones diferentes, dependiendo de quién formule la visión y los propósitos correspondientes.

De esta manera la visión compartida debe ser integradora e innovadora en el ideal del querer ser siempre lo mejor.

Luego de aplicar el procedimiento de reestructuración o redefinición de la visión de FUNLATINA esta queda así:

Ser reconocida en el 2023 como la Fundación líder en promoción e implementación de servicios que promuevan el bienestar humano y social en la región y en la ejecución de proyectos que fomenten el desarrollo y progreso de las comunidades con un talento humano competitivo, creativo y responsable, que orienten su actuación hacia la excelencia

### **10.3 VALORES DEFINIDOS**

Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión.

Para enunciarlos o replantearlos se trabaja con un mínimo de 5 y máximo de 7 Valores, una cantidad mayor no es recomendable, ya que pierden fuerza.<sup>64</sup>

Nada de esto funcionará si la misión, la visión o los valores, no son compartidos. Los valores influyen de las normas éticas dentro de una organización, así como el comportamiento de gestión. Recordamos que al hablar de una organización, no solo nos referimos a las grandes corporaciones, una organización puede considerarse ser un puñado de personas que interactúan organizadamente para alcanzar una meta.

Los valores no deben ser elaborados únicamente por la Gerencia General o por la persona asignada por esta para luego ser anunciados a los demás: Deben ser el resultado de un trabajo en equipo, aunque lamentablemente, este estado ideal en la vida real, no es tan frecuente.

- Respeto
- Honestidad
- Calidad
- Compromiso

---

<sup>64</sup> Módulo Planeación Estratégica UNAD. 2000

- Comprensión
- Tolerancia

#### **10.4 PRINCIPIOS Y VALORES DEFINIDOS**

Se sintetizan en los siguientes principios y valores definidos mediante el estudio como complemento con los que ya tiene establecido la empresa

##### **PRINCIPIOS**

- Universalidad. Servicios en todo el Departamento de Nariño y el Putumayo
- Eficiencia: Buscar y mejorar la utilización de los recursos humanos, tecnológicos y financieros que optimicen la prestación de los servicios
- Calidad: Brindar servicios agregados al cliente para mantener su fidelidad.

##### **VALORES**

- Trabajo en Equipo
- Comunicación Efectiva
- Calidad
- Servicio
- Orientación a Resultados

#### **10.5 OBJETIVOS CORPORATIVOS DEFINIDOS**

Se tienen en cuenta los objetivos que se poseen en la empresa y los definidos mediante la realización del estudio

- Usar eficientemente los recursos para lograr mayor eficiencia, eficacia
- Potenciar el desarrollo y gestión de las personas vinculadas con la empresa para mejorar comercialización de los productos y la prestación del servicio
- Incrementar los ingresos y participación en el mercado con precios competitivos.
- Crear un modelo de gestión humana, capacitación y mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones
- Lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes y su fidelización.

- Mantener personal competente, tecnología adecuada y un amplio portafolio de servicios
- Mejorar continuamente nuestros procesos.
- Mantener la sostenibilidad de la empresa

## **10.6 POLITICA DE CALIDAD**

En FUNLATINA propiciamos el desarrollo humano, la iniciativa institucional, organizacional y empresarial, así la formación y asesoría en el área de gestión empresarial y la administración de programas y proyectos de desarrollo socio económico; comprometidos a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, basados en el cumplimiento de los objetivos y reflejando nuestro mejoramiento continuo en todos los procesos como organización de amplio sentido social.

## 11. PLAN ESTRATÉGICO DE ACCIÓN

El Plan de Acción de FUNLATINA., se constituye en el instrumento que guiará las acciones de la organización

- **Estrategias:** son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.
- **Actividades:** son las tareas que deber realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un Plan Operativo que permita su monitoreo, seguimiento y evaluación.
- **Metas:** es lo que se desea alcanzar en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
- **Responsables:** son las personas encargadas de realizar las actividades.
- **Indicadores:** los indicadores se establecen con base en los objetivos y metas
- Para el logro de cada una de las metas se proponen diversas estrategias operativas

Cuadro17. Plan de acción – Primer Objetivo



OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR
Incrementar los ingresos y la participación en el mercado	<p>Instalar la Sucursal en Ipiales (Nariño)</p> <p>Reubicar la oficina en Pasto</p> <p>Diseñar e Implementar un plan ESTRATEGICO CORPORATIVO</p>	A 31 de Diciembre de 2013 incrementar los ingresos en un 20%	<p>Realizar las actividades de localización de la sucursal Ipiales, cotizando valor arrendamiento</p> <p>Analizar las propuestas recibidas para reubicar la oficina de Pasto</p> <p>Culminar y socializar los resultados del estudio sobre PLANEACION ESTRATEGICA ante los asociados y funcionarios de FUNLATINA</p>	Socios, Gerente y Funcionarios	\$ 10.000.000	Presupuesto de ingresos anuales/ Ingresos percibidos a Dic. 31/13

Cuadro 18. Plan de acción – Segundo Objetivo



OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR
Capacitar a Funcionarios y mejorar los sistemas de información para la toma de decisiones	Capacitar a funcionarios en el área administrativa, de mercadeo, técnica y en atención y servicio al cliente	A 30 de Junio de 2013 haber capacitado al 100% de los funcionarios de la fundación	Cotizar en diferentes Universidades sobre los cursos de capacitación	Gerente y Funcionarios	\$ 2.000.000	Funcionarios capacitados / número total de funcionarios

Cuadro 19. Plan de acción – Tercer Objetivo



OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR
Definir una política adecuada de precios y/o tarifas	Revisar los precios de acuerdo con los precios en el mercado para ser más competitivos	A 30 de Abril de 2013 haber definido la política de precios y tarifas	Adelantar un trabajo de campo para tratar de establecer los precios de los competidores	Gerente y Socios	\$ 1.000.000	Política de precios definida e Implementada

Cuadro.20. Plan de acción – Cuarto Objetivo



OBJETIVO	ESTRATEGIAS	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	INDICADOR
Modernizar la infraestructura física y tecnológica	Mejorar la atención al cliente externo y prestar un óptimo servicio mediante la reubicación de la sede en Pasto	<p>A 30 de Abril de 2013 haber iniciado el plan de reubicación y adecuación de la actual sede en Pasto</p> <p>A 30 de Junio de 2013 haber diseñado e implantado el sistema de control interno para un mejor manejo de los recursos y los diferentes procesos</p>	<p>Analizar las propuestas recibidas para reubicar la oficina de Pasto</p> <p>Cotizar con profesionales idóneos el diseño e implementación del SISTEMA DE CONTROL INTERNO</p>	Socios, Gerente y Funcionarios	\$10.000.000	<p>Sistema de control Interno implementado en un 100%</p> <p>Nueva oficina en Pasto debidamente adecuada</p>

## CONCLUSIONES

- La fundación Latinoamericana para el Desarrollo Social - FUNLATINA, es una organización fundada el 21 de Noviembre de 2007 con sede es la ciudad de San Juan de Pasto, la cual tiene como objeto principal el diseño y ejecución de programas y proyectos para el desarrollo social, económico y cultural de la población, actividades que desarrolla con calidad y profesionalismo, con un amplia trayectoria en la ciudad de Pasto, sin embargo su estabilidad y desarrollo se están viendo amenazados dadas las condiciones cambiantes del mercado y las exigencias del mismo, se observa que requiere de estrategias para ubicarse en posiciones de liderazgo, para identificarlas fue necesario realizar un diagnóstico para conocer su actual situación, mediante la exploración de los factores internos y externos en que opera.
- La fundación cuenta con fortalezas muy importantes, en primer lugar experiencia en el medio, su personal idóneo para la prestación el servicio y su personal directivo con gran capacidad administrativa, esto le brinda nuevas oportunidades para adelantar una gestión gerencial enfocada a mejorar sus resultados y buscar la expansión del mercado
- La fundación para poder generar ventajas competitivas deberá propender por la calidad de los servicios y una excelente atención al cliente, lo cual debe redundar en el incremento de los ingresos y esto se logra implementado planes, programas y proyectos que le generen desarrollo a la organización
- La fundación presta servicios de excelente calidad, sin embargo, no cuenta con el desarrollo de un adecuado proceso administrativo que le permita estabilizarse y proyectarse al futuro sobre bases solidas
- Por lo anterior el Plan Estratégico se convierte en el principal instrumento a usar en la gestión administrativa de la fundación ya que este define qué es lo que se debe hacer en cada uno de los ejes estratégicos permitiendo alcanzar los objetivos propuestos
- Al culminar el trabajo se puede concluir que la gestión gerencial que se desarrolla actualmente en la fundación no es la más adecuada actualmente ya que la misma busca mantener la empresa bajo las mismas condiciones sobre las que se ha venido desarrollando, es decir mostrando año tras año resultados satisfactorios, sin embargo tiene posibilidades de mejorar a través de una gestión compartida y planificada.

## RECOMENDACIONES

- Para que la empresa enfrente los nuevos entornos competitivos, pueda lograr sus objetivos y por ende su misión y visión, se recomienda:
- Redireccionamiento Estratégico mediante la implementación del plan estratégico corporativo diseñado
- Mejoramiento Organizacional. Adoptando las herramientas que le permitan alcanzar un manejo integral, asignando funciones de acuerdo a un manual debidamente estructurado
- Es importante tener en cuenta los indicadores que han resultado después de este estudio, para tomar las decisiones necesarias que puedan facilitar la reorientación de la fundación
- Gerenciar bajo criterios de proyección y planeación el proceso administrativo de la fundación
- Dar a conocer los resultados que se han obtenido en este estudio a todo el grupo de colaboradores para estudiar conjuntamente las estrategias y las posibles soluciones previstas en el plan
- El Plan estratégico es un documento susceptible de mejorar, por lo que debe ser sometido a evaluaciones periódicas, según las necesidades.
- Es necesario que se implemente un eficiente sistema de control interno que propenda por la eficiencia y eficacia organizacional

## BIBLIOGRAFÍA

BRIONES, Guillermo. Metodología de la Investigación. EDITORIAL TRILLAS, 2001. 320p.

CAMARA DE COMERCIO DE PASTO. Depto. Jurídico y de Registros

CHIAVENATO, Idalberto. Administración - Proceso Administrativo. 3ª edición Editora McGraw-Hill. 2001. Pág. 96

CPPS. "Promoción de la Gerencia Social en Colombia. Informe de actividades". Policopiado. Bogotá, 1998.

FRED, David. Administración Estratégica. Editorial Prentice. 5ª Ed. México. 2000.

KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. McGraw Hill. 3ª. Ed. 2001, 350p.

MENDOZA, José María. Las Funciones Administrativas. Ediciones Universidad del Norte - Barranquilla. 2000, 350p.

PLAN DE DESARROLLO DE SAN JUAN DE PASTO 2012 – 2015.

SALLENAVE, Jean Paúl. La Gerencia Integral. Ed. Norma. 1996, 250p.

STEINER, George A .Planeación estratégica: lo que todo director debe saber. México, D. F. MX. Continental. 1997, 150p.

STONER, James y FREEMAN, Edward: ADMINISTRACIÓN, México Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 350p.

UNAD, Modulo Planeación Estratégica, 2ª. Edición 2000.

## NETGRAFÍA

HENAO, Freddy. La nueva Gerencia Social en Colombia. 19 de noviembre de 2011.(en línea). Disponible en: [http// www.gestiopolis.com./Gerencia Social para el siglo XXI](http://www.gestiopolis.com/Gerencia%20Social%20para%20el%20siglo%20XXI)

Sector Agrícola, Análisis de los Sectores de la Economía, Economía Colombiana.(s.f). Disponible en: <http://www.encolombia.com/economia/Economiacolombiana>

# ANEXOS



## ANEXO A

### DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA FUNDACIÓN LATINOAMERICANA PARA EL DESARROLLO SOCIAL, DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO

#### DIAGNOSTICO INTERNO

#### ENCUESTA DIRIGIDA A FUNCIONARIOS

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	
<b>DATOS GENERALES:</b>	
NOMBRE:	
CARGO:	

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	SI	NO
La empresa tiene declarada la Misión		
La tiene exhibida en un lugar visible para todo el personal		
La misión es conocida por todo el personal		
La misión es consecuente con lo que hace la empresa		
Tiene formulada la visión		
La tiene exhibida en un lugar visible para todo el personal		
La misión es conocida por todo el personal		
Todas las acciones que realizan van enfocadas de acuerdo a la visión		
Tiene formulado objetivos corporativos		
Tiene formulado objetivos de mercado		
Tienen definidos los valores y principios corporativos		
Existe un organigrama actualizado		
Existe un reglamento interno de trabajo		
Existe manuales de funciones y de procedimientos establecidos		
2. CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL		
Es buena la comunicación entre los diferentes niveles		
Se aplica algún tipo de liderazgo		

Existe un buen ambiente físico		
Existe un buen ambiente social		
<b>3. GESTIÓN EMPRESARIAL</b>		
Tienen definido un plan de capacitaciones		
Realizan planes estratégicos y análisis estratégicos		
Sus acciones son proactivas		
Tienen definida alguna orientación empresarial		
<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		
<b>1. RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN</b>		
Existe un proceso para el reclutamiento de personal		
Existe un proceso para la selección de personal		
Se hace un análisis del puesto de trabajo antes de contratar		
Tiene definido un proceso para la inducción y capacitación del personal		
Se capacita constantemente al personal		
<b>2. COMPENSACIONES Y DESARROLLO</b>		
Existe algún tipo de compensación por el desempeño		
Existe posibilidades para que el personal se pueda desarrollar profesionalmente		
<b>3. EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO</b>		
Se realizan evaluaciones del desempeño		
Tiene establecido indicadores de desempeño y de gestión		
<b>4. PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL</b>		
Conoce todo el contenido del programa de salud ocupacional		
Tiene un programa de salud ocupacional implementado		
<b>AREA DE MERCADEO</b>		
<b>1. CONCEPTOS GENERALES</b>		
Maneja los conceptos de mercadeo, mercado, clientes, producto, competencia y precio		
Aplica estos conceptos a su empresa		
<b>2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS</b>		
Conoce el proceso de investigación de mercados		
Lo aplica a su empresa		
Ha obtenido beneficios de este proceso		
La empresa conoce y analiza el mercado al que le vende		
La empresa conoce y analiza su mercado potencial		
La empresa tiene en cuenta las sugerencias de sus clientes		
<b>3. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO</b>		
La empresa fórmula e implementa planes estratégicos de mercadeo		
Realiza planes de acción coherente y adecuados para posicionarse en el mercado		
Maneja claramente el concepto de las 4 P's		



<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Fecha de realización del diagnóstico: \_\_\_\_\_

Nombre del responsable \_\_\_\_\_



## ANEXO B

### DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA FUNDACIÓN LATINOAMERICANA PARA EL DESARROLLO SOCIAL, DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO, DEPARTAMENTO DE NARIÑO

#### ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

Para **FUNLATINA**, es importante conocer y medir la satisfacción de los clientes sobre los servicios y servicios ofrecidos. La información suministrada nos permitirá conocer las expectativas de los clientes, con el fin de definir y dirigir esfuerzos para mejorar nuestros servicios

#### CUESTIONARIO

1. ¿A través de que medio conoció usted a la empresa **FUNLATINA**?

- a. Publicidad \_\_\_\_\_
- b. Directorio Telefónico \_\_\_\_\_
- c. Recomendación \_\_\_\_\_
- d. Internet \_\_\_\_\_
- e. Correo electrónico \_\_\_\_\_
- f. Otra \_\_\_\_\_ Cuál? \_\_\_\_\_

2. En la actualidad usted hace uso de los servicios de la empresa? (Si su respuesta es **SI continúe con la pregunta Nro. 5** si es NO continúe con la pregunta Nro. 3)

Si \_\_\_\_\_  
No \_\_\_\_\_

3. El motivo por el cual usted dejo de adquirir los servicios de la empresa es:

- a. Atención deficiente \_\_\_\_\_
- b. Negligencia del personal \_\_\_\_\_
- c. Precios elevados \_\_\_\_\_
- d. Mala calidad \_\_\_\_\_

e. Actualmente no hace uso de los servicios \_\_\_\_\_

f. Otro Cual? \_\_\_\_\_

4. En el primer momento que usted solicito su cotización e información acerca del proceso y los documentos necesarios para su trámite, La atención se realizó de manera

a. Amable \_\_\_\_\_

b. Respetuosa \_\_\_\_\_

c. Rápida \_\_\_\_\_

d. Clara \_\_\_\_\_

e. Concisa \_\_\_\_\_

f. Completa \_\_\_\_\_

g. Ninguna de las anteriores \_\_\_\_\_

5. Califique los siguientes aspectos frente a la atención recibida por el personal de la empresa: (Califique de 1 a 4, siendo 1 Insatisfecho y 4 Satisfecho).

VARIABLES \ AREAS	COMERCIAL				SERVICIOS				ADTVA.				
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Recepción / Atención Telefónica													
Atención al cliente													
Tiempo de entrega de información													
Tiempo de atención y entrega de productos													
Claridad en la información													
Solución adecuada													
Asesoramiento técnico													

6. El valor que cancela por los servicios que ofrece FUNLATINA con relación a la calidad de los mismos y el precio del mercado, considera que es:

a. Costoso \_\_\_\_\_

b. Similar a otras empresas \_\_\_\_\_

c. Más Económico \_\_\_\_\_

d. No sabe /No responde \_\_\_\_\_

e. Otro Cual? \_\_\_\_\_

7. Si usted conoce nuestras instalaciones, califique el aspecto físico de la empresa, según los siguientes aspectos, siendo 1 inadecuado - 2 adecuado.

Aspectos	Calificación	
	1	2
Herramientas y recursos (fax, fotocopidora, impresoras, medios de comunicación etc.)		
Iluminación		
Aseo		
Presentación e identificación apropiada del personal		
Comodidad		
Organización		
Ambientación		
Amplitud		

8. Al momento de elegir un servicio profesional como los que brinda FUNLATINA que tiene en cuenta:

- a. Imagen de la empresa \_\_\_\_\_
- b. Precios \_\_\_\_\_
- c. Calidad de los servicios \_\_\_\_\_
- d. Otro Cual? \_\_\_\_\_

9. ¿Recomendaría usted a FUNLATINA y sus SERVICIOS otros clientes?

- a. Sí \_\_\_\_\_
- b. Probablemente sí \_\_\_\_\_
- c. No estoy seguro \_\_\_\_\_
- d. No \_\_\_\_\_

10 ¿Para nosotros es importante su opinión, ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que usted identifica en FUNLATINA?

FORTALEZAS \_\_\_\_\_

DEBILIDADES \_\_\_\_\_

**¡Gracias por su Colaboración!**