

**PROCESO DE PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACION “SER
MUJER” DE SAN ANDRÉS DE TUMACO**

**MARIA DIOSELINA CEBALLOS
OSCAR JOSE QUIÑONES**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

**PROCESO DE PLANEACION ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACION “SER
MUJER” DE SAN ANDRÉS DE TUMACO**

**MARIA DIOSELINA CEBALLOS
OSCAR JOSE QUIÑONES**

**Trabajo de Diplomado presentado como requisito profesional para optar al
título de Administrador de Empresas**

**Dr. JULIO IGNACIO GARZON
Asesor**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
DIPLOMADO ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2005**

“Las ideas y conclusiones aportadas en la presente tesis de grado son
responsabilidad exclusiva de sus autores.”

Artículo primero del acuerdo número 036 de Marzo 9 de 1966, emanado del
Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación:

Presidente

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, mayo de 2005

A Dios, que con su infinito amor
me permitió que triunfara.
A mi familia, quienes con su apoyo
y amor me han hecho vivir la realidad
de un nuevo día.

Con amor,

Dioselina

Mi triunfo se lo dedico:
 A Dios por ser la luz que ilumina mi camino,
A mi esposa por su amor y apoyo incondicional.
 A mis padres y hermanos, por creer en mí.
 A mis hijos, por ser la razón más grande
 para luchar y seguir adelante.

Oscar José

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A Dios quien nos ha hecho vivir un nuevo día y nos ha permitido triunfar.

A la Universidad de Nariño porque a través del ciclo de estudios logró afianzar nuestros conocimientos y esclarecer aspectos fundamentales para la proyección profesional en beneficio de la sociedad y la cualificación educativa.

Al Doctor Julio Ignacio Garzón, por su paciencia, orientaciones y asesoría en la realización de este trabajo.

A la Directiva y demás mujeres de la Corporación “Ser Mujer”, por permitirnos entrar en sus vivencias y realizar nuestro trabajo, brindándonos su apoyo y colaboración.

A todas las personas y entidades que de una u otra forma colaboraron en la realización de este trabajo.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	
1. ELEMENTOS DE CONTENIDO Y ALCANCE	18
1.1. TEMA	18
1.2. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	18
1.2.1. Formulación del problema	19
1.3. OBJETIVOS	19
1.3.1. Generales	19
1.3.2. Específicos	19
1.4. JUSTIFICACIÓN	19
1.5. ELEMENTOS TEÓRICOS	20
1.5.1. Antecedentes	20
1.5.2. Servicios especiales	21
1.5.3. Relaciones	23
1.5.4. Gestiones	23
1.6. REFERENCIAS CONCEPTUALES	24
1.7. METODOLOGÍA	25
1.7.1. Tipo de investigación	25
1.7.2. Instrumentos y técnicas de Recolección de información	26
2. ANÁLISIS CRÍTICO DE LA EMPRESA	27
2.1 RESULTADOS DIAGNÓSTICO	27
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	36
3.1. MATRIZ DEL MACRO AMBIENTE	36

	pág.
3.2. MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE MEDIO (POAM)	38
3.3. EVALUACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS	40
4. ANÁLISIS DEL SECTORIAL	42
4.1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SUBSECTOR	42
4.2. PERFIL COMPETITIVO	43
5. ANÁLISIS INTERNO	45
5.1. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO	45
5.2. ESCALA DE POSICIONAMIENTO	45
5.3. EVALUACIÓN DE VARIABLES INTERNAS	48
5.4. MATRIZ D.O.F.A.	49
6. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	51
6.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	51
6.1.1. Definición de horizonte y principios	51
6.1.2. Direccionamiento estratégico	51
7. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	54
7.1. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	54
7.1.1. Proyectos	54
7.2. PROCESO DE PLANEACIÓN	55
7.2.1. Aplicación principios de calidad al proceso de planeación	56
7.2.2. Planeación estratégica de procesos críticos	60
7.2.3. Interacción de procesos	62
7.2.4. Análisis de problemas potenciales	63
7.2.5. Diagrama distribución del trabajo	64
7.2.6. Diagrama de procedimientos	65

	pág.
7.2.7. Plan de acción	66
7.2.8. Propuesta de proyecto educativo	67
8. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO	70
9. CONCLUSIONES	72
10. RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama Corporación de Mujeres de Tumaco “Ser Mujer”	22
Figura 2. Asociadas participantes	34
Figura 3. Escala de posicionamiento	47
Figura 4. Interacción de procesos	62

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Diagnóstico general análisis crítico	27
Cuadro 2. Resumen cuadro 1	32
Cuadro 3. Oportunidades y amenazas del macro-ambiente	37
Cuadro 4. Matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio POAM	39
Cuadro 5. Matriz de evaluación de variables externas	40
Cuadro 6. Oportunidades y amenazas del subsector	42
Cuadro 7. Perfil competitivo	43
Cuadro 8. Posicionamiento estratégico	46
Cuadro 9. Matriz de evaluación de variables internas	48
Cuadro 10. Matriz DOFA	49
Cuadro 11. Planeación estratégica de procesos críticos	60
Cuadro 12. Análisis problemas potenciales	63
Cuadro 13. Diagrama distribución del trabajo	64
Cuadro 14. Diagrama de procedimientos	65
Cuadro 15. Plan de acción	66
Cuadro 16. Desglose del plan de acción	67

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Diseño de talleres por sector	77
Anexo B. Conceptos de principios y valores	78

RESUMEN

Este trabajo presentado como requisito para optar al título profesional de Administrador de Empresa, se basó en una organización de economía solidaria de la ciudad de San Andrés de Tumaco la cual se denomina Corporación de Mujeres de Tumaco “Ser Mujer”.

El trabajo se basó en la elaboración del proceso de la planeación estratégica lo cual se consideró después del diagnóstico realizado, una buena propuesta para el mejoramiento de las actividades que esta organización representativa del municipio viene realizando, cabe resaltar la colaboración que brindó la directiva y asociación de esta corporación tanto en la participación del diagnóstico que se realizó para obtener los elementos de planificación como en los ajustes que se hicieron al concluir el trabajo.

El diagnóstico dejó ver tanto las debilidades y fortalezas que tiene la empresa internamente y de igual manera las oportunidades y amenazas del entorno general y específico lo cual fue muy importante para formular el plan estratégico para la empresa y hacer las recomendaciones necesarias para la diligencia y para que sus asociadas puedan enfrentar los continuos cambios y retos futuros en el desarrollo de sus actividades empresariales.

Se considera que el aporte es valioso en la medida que se apliquen las acciones correctivas y se apliquen los controles necesarios en el ejercicio operacional de la corporación.

El plan estratégico como tal en su formulación consta de dos partes fundamentales: una es la planeación estratégica que se elaboró para la vigencia 2005 – 2007 y la segunda el diseño del proceso de planeación. En el trabajo se presenta como parte del plan de acción, el desglose de los proyectos a realizar y su forma de financiación.

La evaluación y control del plan estratégico se enfocó exclusivamente el proyecto educativo en el cual se resumen gran parte de las actividades proyectadas en el plan de acción, aquí se mostró los requisitos, recursos, controles y resultados esperados.

Al concluir el trabajo se detalla el resultado de cada aspecto del diagnóstico realizado y permite la satisfacción de los proponentes en el mismo, ya que les permite aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera de administración de empresas durante la carrera de administración de empresas y a su vez contribuir a mejorar los procesos de la organización para que esta pueda enfrentarse a la competitividad.

SUMMARY

This work presented as requirement to opt to the I title professional of Administrator of Company, it was based on an organization of solidary economy of the city of San Andrés of Tumaco which is denominated Corporation of Women of Tumaco to Be Woman."

The work was based on the elaboration of the process of the strategic planeación that which was considered after the carried out diagnosis, a good proposal for the improvement of the activities that this representative organization of the municipality comes carrying out, it is necessary to stand out the collaboration that offered the directive one and association of this corporation so much in the participation of the diagnosis that was carried out to obtain the elements of planning like in the adjustments that were made when concluding the work.

The diagnosis left to see so much the weaknesses and strengths that he/she has the company internally and in a same way the opportunities and threats of the general environment and I specify that which was very important to formulate the strategic plan for the company and to make the necessary recommendations for the diligence and so that its associate ones can face the continuous changes and future challenges in the development of its managerial activities.

It is considered that the contribution is valuable in the measure that the actions correctivas are applied and the necessary controls are applied in the operational exercise of the corporation.

The strategic plan as such in its formulation consists of two fundamental parts: one is the strategic planeación that was elaborated for the validity 2005 - 2007 and the second the design of the planeación process. In the work it is presented like part of the action plan, the breakdown of the projects to carry out and their financing form.

The evaluation and control of the strategic plan was focused the educational project exclusively in the one which summary great part of the activities projected in the action plan, here was shown the requirements, resources, controls and prospective results.

When concluding the work the result of each aspect of the carried out diagnosis it is detailed and it allows the satisfaction of the proposers in the same one, since it allows them to apply the acquired knowledge during the career of administration of companies during the career of administration of companies and in turn to contribute to improve the processes of the organization so that this it can face the competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El capitalismo tomado en su mayor expresión salvaje, llevado de la mano de los llamados industrializados, ha logrado dominar las diferentes economías de las naciones. Desde las últimas décadas aparece el término “globalización”, concepto que pretende describir la realidad inmediata como un problema generalizado más allá de las fronteras, barreras arancelarias, diferencias étnicas, credos religiosos, ideologías políticas, condiciones socioeconómicas y culturales que invade todos los mercados.

Lo anterior, trae como consecuencia la internacionalización económica que pretende mantener el dominio de los más débiles, denominados incompetentes, destinados a desaparecer, dando paso a los más fuertes, sistema que trae como resultado el que se imponga una cultura deshumanizante, donde los ricos cada vez son más ricos y los pobres cada vez son más pobres.

Ante esta situación, surgen pensamientos, organizaciones, religiones, países, etc. que se oponen a que las sociedades sigan siendo llevadas por un sistema social dependiente, e impulsan nuevas acciones de desarrollo. Entre estas organizaciones tenemos las Corporaciones, que son cooperativas diseñadas como modelo alternativo a la competencia capitalista que a través de asociaciones de individuos pretenden enfocar otros modelos de vida que sea más integral, fomentando la capacitación, la educación, la formación en diversos aspectos necesarios para mejorar las condiciones de vida de sus asociados.

De ahí la necesidad de seguir acompañando estos procesos organizativos y sus dinámicas, en orden a cumplir con el compromiso social que tienen como profesionales, en atención a los continuos cambios estructurales en las organizaciones y las nuevas estrategias administrativas, que ponen al descubierto la dificultad para el manejo exitoso de las empresas organizativas; como forma de evitar la crisis de la modernidad, sobre todo en los países en vía de desarrollo.

Las empresas están comprendiendo que el diseño de sus planes estratégicos, son parte importante de su accionar, que no solo sirven para la rentabilidad de la misma, sino que organizan el proceso de desarrollo y si se hacen y ejecutan correctamente, pueden ser un factor indispensable para determinar el éxito. Su uso es estratégico para mejorar la competitividad del negocio. La competitividad se entiende como la capacidad para vender productos o servicios en un mercado en el cual existen otros similares y sostener a los clientes en el tiempo.

Este trabajo aborda estrategias tendientes a hacer de la planeación estratégica, uno de los factores que inciden directamente tanto en el manejo del recurso humano, como en la competitividad y posicionamiento de la empresa. En el se

presenta el Plan estratégico de la Corporación “Ser Mujer”, detallando minuciosamente todas las fortalezas, debilidades o falencias que ésta presenta, teniendo en cuenta las estrategias de servicio que se están desarrollando o planeando dentro de ella.

Para conseguir las metas proyectadas por la Corporación se tienen en cuenta y se analizan con especial cuidado todos los factores externos que impactan directa e indirectamente a largo, mediano y corto plazo, a la organización. Después de identificar por medio del diagnóstico las principales debilidades y fortalezas del negocio, se desarrolla un plan de acción con el objetivo principal de contrarrestar de manera inmediata todas las deficiencias que vayan en contravía con el plan estratégico.

Estamos seguros que esta reorientación de sus procesos y acciones a la larga llevará al posicionamiento competitivo de la Corporación “Ser Mujer” y a sus socias y funcionarias a mejores niveles de vida y cualificación de sus quehaceres.

1. ELEMENTOS DE CONTENIDO Y ALCANCE

1.1 TEMA

DISEÑO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CORPORACIÓN "SER MUJER" DE SAN ANDRÉS DE TUMACO

1.2 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Situación Actual: Síntomas y Causas

La Corporación de mujeres de Tumaco "Ser Mujer", desde su creación poco planificada: en lo que se refiere al nivel educativo de sus fundadoras y a la política establecida por sus mismas fundadoras para el manejo administrativo, ha venido operando, con marcadas deficiencias.

El desarrollo de sus actividades ha sido de manera empírica, porque la mayoría de sus asociadas tienen poco conocimiento, de las exigencias y necesidades de las empresas de hoy, acerca de la aplicación del conocimiento científico, de manera que les permita alcanzar los objetivos organizacionales, como son: la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

De igual manera, el Consejo Corporativo de la organización no está concientizado de la importancia que tiene la aplicación de las leyes estatutarias en el desempeño de sus funciones administrativas.

El personal que opera en los centros, no sigue un orden lógico en el proceso de las actividades; por lo tanto, se evidencian vacíos en la operatividad de la Corporación.

La organización tenía como guía operativa una planeación estratégica proyectada hasta el año pasado, pero que además estaba aplicada a la Cooperativa, en su anterior forma organizativa.

La Corporación aún teniendo esta planeación bajo las circunstancias expuestas, la aplicación y control a la misma no se realizó con la importancia que esto representa en el ejercicio de las actividades empresariales; razón por la cual si la dirección y administración de la Corporación "Ser Mujer", no aplica los correctivos a estas situaciones presentadas, puede verse enfrentada a un estado crítico que la llevaría a la quiebra, debido a que una empresa que no se proyecta estratégicamente en su planeación, ni funciona coherentemente de acuerdo con ésta, tiende a desaparecer.

De otra parte, si tanto el Consejo Corporativo, como las funcionarias no se apropian de las herramientas con que cuentan para desempeñar sus funciones, no tendrán como sacar adelante la Corporación y por ende, poco aportarán al logro de los objetivos empresariales.

Por todo lo anterior, se hace necesario y urgente elaborar la planeación estratégica de la Corporación y diseñar los procesos necesarios para su dirección y operación de manera participativa, para así generar mayor compromiso tanto en las asociadas como en directivos y funcionarios.

1.2.1 Formulación del problema. ¿Cómo diseñar el proceso de Planeación Estratégica para la Corporación “Ser mujer” de Tumaco?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Elaborar la planeación estratégica de la Corporación de Mujeres de Tumaco “Ser Mujer” para el período 2005 -2007.

1.3.2 Objetivos específicos. Realizar el diagnóstico del sector en que está ubicada la Corporación “Ser mujer”.

Analizar internamente la Corporación “Ser Mujer”

- ? Realizar el análisis externo de la Corporación “Ser Mujer”
- ? Identificar el entorno en el que se desarrollan las actividades de la Corporación “Ser Mujer”
- ? Formular el Plan Estratégico de la Corporación “Ser mujer” para el período 2005 – 2007.
- ? Implementar el Plan estratégico de la Corporación “Ser Mujer”
- ? Diseñar mecanismos de Evaluación y Control del Plan estratégico de la Corporación Ser Mujer”.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Este trabajo pretende a través de la socialización de conceptos básicos de planeación y aplicación de diseño de procesos; aportar al crecimiento conceptual y procedimental tanto operativo como administrativo, a las asociadas, directivos y funcionarios de la corporación “Ser Mujer”, lo cual permitirá un mejor desempeño y aporte a las actividades que allí se desarrollan.

En el desarrollo del trabajo se aplican diagnósticos para lo cual se acude al empleo de técnicas de investigación como instrumento para medir el desempeño y la participación. La aplicación de cuestionarios y su procedimiento ayudará a conocer el grado de desempeño, participación y conocimiento que tienen las asociadas sobre los servicios y conceptos de planeación.

Teniendo en cuenta que en la Corporación “Ser Mujer”, las asociadas ya sea de forma individual u organizada y la misma comunidad de estrato 0, 1 y 2 del municipio; miran la empresa como una alternativa de apoyo y solución a sus necesidades a través del servicio que se presta en el Centro de fondos, fotocopiado y Plan Social de atención fúnebre; para la Dirección ejecutiva es un alto compromiso, no sólo con sus asociadas, sino con toda la comunidad. Por lo tanto, es necesario que la dirección busque mecanismos de mejoramiento organizativo que permitan, el posicionamiento, la proyección hacia el crecimiento, y la sostenibilidad, de modo que se logre satisfacer las expectativas que toda la población objeto, tiene en la organización; de allí la necesidad de atender las falencias que se presentan e insistir en la búsqueda del conocimiento científico, convencidas de que sólo así es posible sacar la empresa adelante y responder a las expectativas de toda la comunidad.

1.5. ELEMENTOS TEÓRICOS

1.5.1. Antecedentes. La Corporación de mujeres de Tumaco, nació del decidido compromiso comunitario de 22 grupos de mujeres existentes en el Municipio, entre ellos, dos de la zona rural, quienes fueron identificadas por el proyecto Mujer C.V.C.-PLAIDECOP-UNICEF, lo que a partir de 1989 permite el auge y crecimiento de estos grupos y en la medida que ganaron mayor identidad se fortalecieron tanto en su base social, como organizativa, empresarial y económica, y con grandes esfuerzos y muchas dificultades lograron alcanzar la meta propuesta.

Las mujeres tocaron puertas a muchos entes gubernamentales y no gubernamentales, pidiendo apoyo porque creían que en Tumaco era necesaria una empresa con las características de la economía solidaria. Pero no todos estos esfuerzos dieron resultados, por tal motivo buscaron como gestionar en otras entidades y empresas independientes que creyeron en la mujer tumaqueña y les dieron la oportunidad de realizar sus metas.

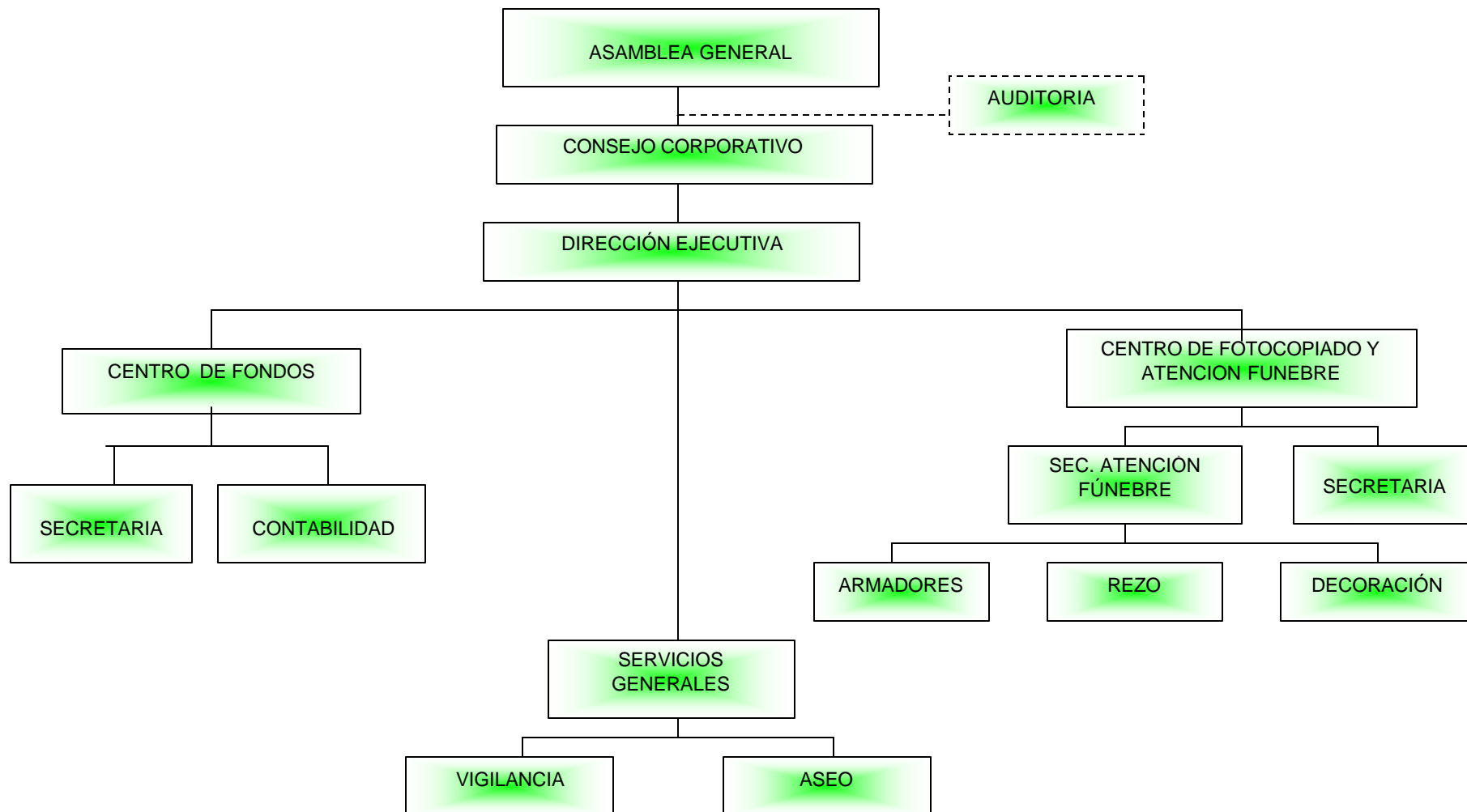
De esta manera, la Corporación “SER MUJER”, con Personería Jurídica 420-50 del 22 de Febrero de 2002, nace como Cooperativa el 6 de Junio de 1993 con Personería Jurídica 2279 del 23 de Agosto de 1993 y tiene como finalidad contribuir al mejoramiento del nivel de vida de sus asociadas y familiares, a través de servicios especiales, servicios de salud, vivienda, educación y comercialización.

En el Organigrama se presenta el orden jerárquico de la estructura administrativa de la empresa. En él están insertas todas las áreas y subáreas, con sus respectivas líneas ya sean de autoridad, asesoría o dependencia (Ver figura 1)

1.5.2. Servicios especiales La Corporación inicia con 112 asociadas (102 personas naturales y 10 grupos). En la actualidad las asociadas ascienden a 115 mujeres, ubicadas en su mayoría en la zona urbana del municipio y 22 grupos vinculados indirectamente, pero todos ofrecen los siguientes servicios:

- ? Fondo rotatorio de crédito
- ? Seguro de protección familiar, Asistencia fúnebre
- ? Fotocopia, transcripciones, servicio de fax, laminado y anillado
- ? Fondo Social de ahorro
- ? Capacitaciones
- ? Eventos de integración

Figura 1. Organigrama Corporación de Mujeres de Tumaco “Ser Mujer”



1.5.3 Relaciones. Mantienen relaciones de apoyo con las siguientes Instituciones:

- ? C.V.C.-PLAIDECOP
- ? Plan Internacional Tumaco
- ? Artesanías de Colombia
- ? Convenio Canadá-Colombia
- ? FES-IAF
- ? Ministerio del Medio Ambiente (P.B.P.)
- ? Red de Solidaridad Social
- ? Plan Pacífico
- ? Programa de Mujeres Negras del Pacífico
- ? W.K.KELLOGG FOUNDATION-SHOREBANK- FES Programa Mundo Afro.

1.5.4 Gestiones. De la misma manera, se han adelantado las siguientes gestiones, en desarrollo de los procesos que se adelantan en la empresa:

- ? Afiliación y toma de seguro de protección familiar, contra deudores, aportaciones y depósitos de Seguros la Equidad.
- ? Vinculación a la Salud SUBSIDIADA
- ? Adquisición de terreno para la sede propia de la Corporación – Utilidad Contrato de Red-
- ? Participar como integrante de la asociación para la atención a la microempresa del Municipio – Plan Pacífico.
- ? Adquisición de fotocopiadora a crédito – ECONTA S.A.
- ? Capacitación de Planificación Estratégica 1997-1999 Plan Internacional y FUNDECOOP.
- ? Obtener sede en comodato para funcionamiento de la Cooperativa, por cinco años – Creaciones Negritas-
- ? Organización y vinculación indirecta de 22 grupos de mujeres dedicadas a la economía informal para prestarles el servicio de fondo de crédito y fondo social.
- ? Organizar y difundir cursos de inducción Cooperativa a las mujeres del Municipio.
- ? Calificar como organismo de gestión (O.G) para el programa amplio de acción.

? Organizar para la comunidad un plan de atención fúnebre.

1.6 REFERENCIAS CONCEPTUALES

En las empresas de economía solidaria, la conjunción de elementos conceptuales es imprescindible para alcanzar los objetivos de la organización y atender sus fundamentos doctrinarios.

Esto implica además que la administración no se puede considerar como un elemento neutro o un compuesto inerte, ya que es el más apropiado mecanismo que involucra a todos los individuos que están incorporados a la organización en la búsqueda de soluciones efectivas desde el punto de vista operacional y administrativo considerando e incorporando los aspectos de tipo social.

Las corporaciones o asociaciones son empresas de la economía solidaria que agrupan personas para aunar esfuerzos y actividades que les apesure el mejoramiento de su calidad de vida económica, social y cultural.

En tal sentido las corporaciones, asociaciones, fundaciones, etc., tienen como característica común la ausencia de ánimo de lucro, pero cada una con sus objetivos propios y aspectos diferentes. Por consiguiente, La presente investigación se basa en este marco, por presentar una de las formas o sistemas que mayor aplicabilidad tiene para los pequeños grupos y poblaciones, que tienen como objetivo primordial la economía solidaria fundada en el beneficio justo y equitativo de todas las personas que intervienen en ella.

De tal manera, que la Corporación de mujeres de Tumaco “Ser Mujer”, busca ubicar los intereses de las asociadas y comunidad beneficiaria no en términos de pérdidas sino de beneficio común, como lo afirma NICOLAS PALACIOS, en su libro la administración de la economía solidaria: “La ausencia de ánimo de pérdida o venta a precio necesariamente más bajo que el mercado, significa que los precios estarán de acuerdo con el nivel de eficiencia alcanzado internamente y con los costos de factores de producción”

Como bien se mencionó las organizaciones de la economía solidaria se caracterizan por realizar actividades sin ánimo de lucro, sus trabajadores o usuarios según el caso, son simultáneamente sus mismos aportantes y gestores, y son creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjuntamente bienes y servicios para satisfacer con eficiencia las necesidades de sus miembros y el de la comunidad en general.

Su finalidad es:

? Promover el desarrollo integral del ser humano

- ? Generar prácticas que consoliden una corriente vivencial de pensamientos solidarios, críticos, creativos y emprendedores como para alcanzar el desarrollo y la paz de los pueblos.
- ? Contribuir al ejercicio y perfeccionamiento de la democracia participativa.
- ? Participar en el diseño y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social.
- ? Finalmente, y conforme a la ley 454 de 1998, los siguientes son los principios de la Economía Solidaria:
 - ? El ser humano, su trabajo y mecanismo de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
 - ? La adhesión voluntaria, responsable y abierta.
 - ? Propiedad asociativa y solidaria
 - ? Participación económica de los asociados en justicia y equidad.
 - ? Formación e información para sus miembros de manera permanente, oportuna y progresiva
 - ? Autonomía, autodeterminación y autogobierno.
 - ? Integración con otras organizaciones del mismo sector
 - ? Promoción de la cultura ecológica
 - ? Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua

1.7 METODOLOGÍA

1.7.1 Tipo de investigación El presente trabajo sobre Planeación estratégica es de Paradigma cuantitativo. Para dar respuesta al problema planteado se verificó el diagnóstico tanto interno como externo respecto a la forma como se realiza la planeación estratégica de la Corporación “Ser Mujer” en relación con las necesidades del entorno. Posteriormente dichos datos se analizaron y se interpretaron, para entender la posición que ocupa la empresa.

Los resultados de la investigación se expresan en lenguaje corriente, no técnico, donde se analizan los datos centrados en la confiabilidad de los instrumentos aplicados y la veracidad de los informantes claves y la observación directa de los procesos de la empresa.

El trabajo de investigación, también es descriptivo, ya que la parte conceptual de la planeación estratégica se construyó con base en la información consultada, la cual fue relacionada y confrontada con los resultados que se dan en el quehacer administrativo y en el trabajo diario que se realiza en la Corporación “Ser Mujer”, para la correcta implementación de la planeación estratégica.

1.7.2 Instrumentos y técnicas de recolección de la información. Para efectos de la recolección de la información y el análisis, se utilizó **la encuesta**, la cual busca de una manera clara y concisa percibir ciertos aspectos existentes en la realidad de las socias y personal administrativo de la organización (ver anexo A)

El análisis estadístico se utiliza para conocer la realidad del problema, cada una de las partes que participan en éste y establecer las relaciones existentes entre éstas y el problema. Todo esto se utilizó para obtener resultados específicos, que permitan tomar decisiones en pro de lograr los objetivos trazados por la empresa para su crecimiento y posicionamiento. Dicho análisis se hizo con base en las matrices: variable externa, variable interna, perfil competitivo, matriz DOFA y PEEA.

Además se utilizó **la observación directa** durante el desarrollo de las distintas actividades, tanto en el nivel directivo como administrativo y operativo. Por medio del análisis de estas herramientas, se busca que el Consejo Directivo mediante las recomendaciones hechas, tome las decisiones más adecuadas para el direccionamiento estratégico de la empresa.

2. ANÁLISIS CRÍTICO DE LA EMPRESA

2.1 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Los resultados obtenidos del diagnóstico se expresan en los cuadros 1 y 2.

Cuadro 1. Diagnóstico general análisis crítico

Sector	Participantes	%	Aspectos	Tema	Conocimientos				
					Positivo	Negativo	P	N	
01	16	12.5	1- Datos básicos	a- Fecha de constitución	12	4	75	25	
				b- No asociadas fundadoras	1	15	6.25	93.75	
				c- causas de constitución	14	2	87.5	12.5	
				d- influencias para la creación	12	4	75	25	
				e- Actividades que se realizan	16	0	100	0	
				F -# asociadas a 31-12-002	2	14	12.5	87.5	
				g- # sectores a 31- 12-002	3	13	62.5	37.5	
				2- Servicios	a- oportunidades que ofrece el medio	10	6	62.5	37.5
					b-amenazas que ofrece el medio	15	1	93.75	6.5
					c debilidades	16	0	100	0
d fortalezas	16	0	100		0				
3- Situación organizativa	a conoce estatutos	8	8	50	50				
	b coherencia de las actividades con los estatutos	2	14	12.5	87.5				
	c posibilidades de participación	7	9	43.75	56.25				
	d autonomía de los organismos de dirección	14	2	87.5	12.5				
4- satisfacción de asociadas	a* necesidades económicas	14	2	87.5	12.5				
	A* sociales	15	1	93.75	6.25				
	c- se encuentra conforme con la organización	15	1	93.75	6.25				
	d- debilidades de la relación con organismos de dirección	15	1	93.75	6.25				

Sector	Participantes	%	Aspectos	Tema	Conocimientos %			
					Positivo	Negativo	P	N
02	10	7.8	1- Datos básicos	a- Fecha de constitución	10	0	100	0
				b- No. asociadas fundadoras	10	0	100	0
				c- causas de constitución	10	0	100	0
				d- influencias para la creación	10	0	100	0
				e- Actividades que se realizan	10	0	100	0
				f- # asociadas a 31-12-002	5	5	50	50
				g- # de sectores a 31-12-002	6	4	60	40
			2- Servicios	a- oportunidades que ofrece el medio	8	2	80	20
				b-amenazas que ofrece el medio	10	0	100	0
				c- debilidades	10	0	100	0
				d-fortalezas	10	0	100	0
			3- Situación organizativa	a- conoce estatutos	4	6	60	40
				b- coherencia de las actividades con los estatutos	10	0	100	0
				c- posibilidades de participación	8	2	80	20
				d- autonomía de los organismos de dirección	10	10	100	0
			4- satisfacción de asociadas	a- necesidades económicas	7	3	70	30
				a- sociales	6	4	60	40
				b- ha tenido inconvenientes	2	8	20	80
				c- se encuentra conforme con la organización	10	0	100	0
				d- debilidades de la relación con organismos de dirección.	10	0	100	0

Continuación cuadro 1.

Sector	Participantes	%	Aspectos	Tema	Conocimientos %			
					Positivo	Negativo	P	N
03	11	8.7	1- Datos básicos	a- fecha de constitución	2	9	18.18	81.82
				b- # de asociadas fundadoras	11	0	100	0
				c- causas de constitución	0	11	0	110
				d- influencias para la creación	2	9	81.82	18.18
				e- actividades que se realizan	0	11	100	0
				f- # de asociadas a 31-12-002	11	0	100	0
				g- # de sectores a 31-12-002	10	1	90	10
			2- Servicios	a- oportunidades que ofrece el medio	11	0	0	100
				b- amenazas que ofrece el medio	0	11	0	100
				c- debilidades	0	11	0	100
				d- fortalezas	0	11	0	100
			3- situación organizativa	a- conoce los estatutos	0	11	100	0
				b- coherencia de las actividades con los estatutos.	0	11	100	0
				c- posibilidad de participación	2	9	81.82	18.18
				d- autonomía de los organismos de dirección	0	11	100	0
			4- satisfacción de asociadas	a- necesidades económicas	2	9	81.82	18.18
				a- asociadas	2	9	81.82	18.18
				b- ha tenido inconvenientes	0	11	100	0
				c- se encuentra conforme con la organización	0	11	100	0
				d- debilidades de la relación con dirección	0	11	100	0

Continuación cuadro 1.

Sector	Participantes	%	Aspectos	Tema	Conocimientos			
					Positivo	Negativo	P	N
05	15	11.81	1- Datos Básicos	a- fecha de constitución	2	13	15.38	84.62
				b- # de asociadas fundadoras	1	14	6.7	93.3
				c- causas de constitución	15	0	100	0
				d- influencias para la creación	13	2	84.62	15.38
				e- actividades que se realizan	15	0	100	0
				f- # de asociadas a 31-12-002	1	14	6.7	93.3
				g- # de sectores a 31-12-002	10	5	66.70	33.30
			2- servicios	a- oportunidades que ofrece el medio	15		100	0
				b- amenazas que ofrece el medio	15	0	100	0
				c- debilidades	15	0	100	0
				d- fortalezas	15	0	100	0
			3- situación organizativa	a- conoce los estatutos	9	6	60	40
				b- coherencia de las actividades con los estatutos	13	2	84.62	15.38
				c- posibilidades de participación	13	2	84.62	15.38
				d- autonomía de los organismos de dirección	9	6	60	40
			4- satisfacción de asociadas	a- necesidades económica	14	1	93.3	6.7
				a- asociadas	15	0	100	0
				b- ha tenido inconvenientes	0	15	0	100
				c- se encuentra conforme con la organización	15	0	100	0
				d- debilidades de la relación con dirección	15	0	100	0

Sector	Participantes	%	Aspectos	Tema	Conocimientos %			
					Positivo	Negativo	P	N
06	12	9.44	1- Datos Básicos	a- fecha de constitución	0	12	0	100
				b- # de asociadas fundadoras	0	12	0	100
				c- causas de constitución	12	0	100	0
				d- influencias para la creación	10	2	83.3	16.7
				e- actividades que se realizan	12	0	100	0
				f- # de asociadas a 31-12-002	0	12	0	100
			2- Servicios	a- oportunidades que ofrece el medio	10	2	83.3	16.7
				b- amenazas que ofrece el medio	10	2	83.3	16.7
				c- debilidades	6	6	50	50
				d- fortalezas	6	6	50	50
			3- Situación organizativa	a- Conoce los estatutos	5	7	41.7	58.3
				b- Coherencia de las actividades con los estatutos	5	7	41.7	58.3
				c- Posibilidades de participación	0	12	0	100
				d- Autonomía de los organismos de dirección	8	4	66.7	33.3
			4- Satisfacción de asociadas	a* Necesidades económicas	10	2	83.3	16.7
				a*- Sociales	9	3	75	25
				b- Ha tenido inconvenientes	3	9	25	75
				c- Se encuentra conforme con la organización	8	4	66.7	33.3
				d- Debilidades de la relación con organismos de Dirección	10	2	83.3	16.7
4, 7, 8	16	12-60	1- Datos Básicos	a- Fecha de constitución	0	16	0	100
				b- No. asociadas fundadoras	0	16	0	100
				c- causas de constitución	16	0	100	0
				d- influencias para la creación	0	16	0	100
				e- Actividades que se realizan	16	0	100	0
				f- # asociadas a 31-12-002	0	16	0	100
				g- # de sectores a 31-12-002	0	16	0	100

Continuación cuadro 1.

Sector	Participantes	%	Aspectos	Tema	Conocimientos			
					Positivc	Negativ	P	N
			2- Servicios	a-Oportunidades que ofrece el medio	16	0	100	0
				b- Amenazas que ofrece el medio	10	6	62.5	37.5
				c- Debilidades	16	0	100	0
				d- Fortalezas	16	0	100	0
			3- -Situación organizativa	a- Conoce los estatutos	11	5	68.75	31.25
				b- Coherencia de las actividades con los estatutos	16	0	100	0
				c- Posibilidades de participación	6	10	37.5	62.5
				d- Autonomía de los organismos de dirección	16	0	100	0
			4- Satisfacción de asociadas	a* Necesidades económicas	10	6	62.5	37.5
				a*- Sociales	10	6	62.5	37.5
				b- Ha tenido inconvenientes	0	16	0	100
				c- Se encuentra conforme con la organización	16	0	100	0
				d- Debilidades de la relación con organismos de Dirección	16	0	100	0

Fuente: esta investigación.

Cuadro 2. Resumen cuadro 1

Participantes cantidad %			Conocimientos Positivos Negat.		Aspectos %							
					1		2		3		4	
					P	N	P	N	P	N	P	N
Sector 1	16	20	66.50	33.50	53.57	46.43	89	11	48.44	51.56	75	25
Sector 2	10	12.5	82.41	17.59	87.15	12.85	95	5	85	15	62.5	37.5
Sector 3	11	13.75	79.10	20.90	53.25	46.75	75	25	95.45	4.55	92.73	7.27
Sector 5	15	18.75	76.31	23.69	54.3	45.7	100	0	72.31	27.69	78.66	21.34
Sector 6	12	15	52.83	47.17	40.47	59.53	66.6	33.35	37.53	62.47	66.66	33.34
Sector 4-7-8	16	20	65.19	34.81	28.57	71.43	90.63	9.37	76.56	23.44	65	35
TOTAL	80	100	70.40%	29.60%	52.88	47.12	86	14	69.2	30.8	73.42	26.58

Fuente: esta investigación.

En los diferentes sectores, se analizaron los principales aspectos referentes a los datos básicos de la empresa, los servicios que brinda, la situación organizativa y la satisfacción de las asociadas.

Frente al conocimiento de los datos básicos en el sector 1, uno de los más numerosos (12.5%) se encontró, que el 75% de las socias conoce la fecha y orígenes de la empresa, aunque el 93.75% de las asociadas no conocen el número de socias fundadoras. Se ha hecho un gran esfuerzo por parte del 87.5% por conocer las causas por las cuales se creó la empresa y el 75% de ellas conoce los aspectos que incidieron para su creación; el conocimiento de las actividades que se realizan ha despertado el interés por el 100% de las asociadas y en el momento todas saben a qué se dedica la empresa.

Con relación a los servicios que brinda la empresa, el 93.75% tiene un claro conocimiento acerca de las amenazas que existen en el medio y que ponen en riesgo la empresa; al contrario, se nota cierto desconocimiento (62.5%) de las oportunidades que les brinda el medio y que podrían ser aprovechadas al máximo, en cambio en el nivel interno el 100% de las asociadas conoce las debilidades y fortalezas de la empresa.

En cuanto a la situación organizativa sólo un 50% de las socias conoce los estatutos, de ahí que un 87.5% de ellas no muestra coherencia entre las actividades que realizan y los estatutos, negándose en un 56.25% las posibilidades de participación y dejando completa autonomía a los organismos de dirección en un 87.5%.

Es altamente positiva la satisfacción de las necesidades por parte de las socias, sobre todo las sociales, 93.75%, le siguen las de orden económico 87.5%, por lo cual se encuentran conformes con la organización en un 93.75%, aunque no muy complacidas con los organismos de dirección, con los cuales existe gran debilidad en la relación (93.75%)

En el sector 2, donde es reducido el número de socias, 7.8%, la situación es diferente, los datos básicos de fundación de la empresa son conocidos por todos, incluyendo las actividades que se realizan, lo que falta es un poco de integración entre los diferentes sectores, ya que entre unas y otras hay poca relación (40%).

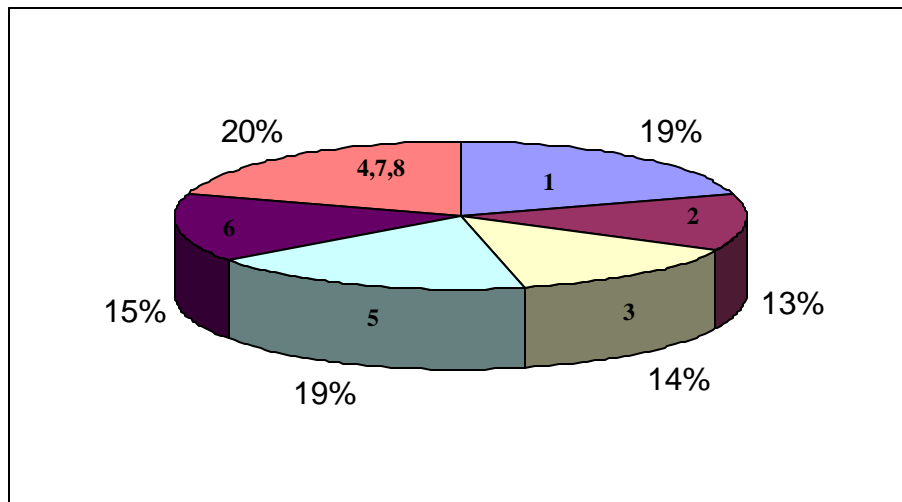
De igual manera, el 100% de las socias conoce los servicios que brinda la corporación, así como las debilidades y fortalezas.

En cuanto al conocimiento de la situación organizativa, sólo el 60% de las socias conoce los estatutos, aunque para actuar siempre los consultan, de manera que hay total coherencia entre las actividades que realizan y las normas internas, haciendo la participación bastante alta (80%), aunque en un 100% dejan plena autonomía a los organismos de dirección.

La satisfacción de las necesidades de las asociadas, aún deja mucho que desear, las que se han satisfecho ante todo son las necesidades económicas en un 70%, le siguen las sociales en un 60%, pese a los bajos niveles de logro, no han tenido muchas dificultades en un 80%, y en su totalidad las socias se encuentran conformes con la organización y los mecanismos de dirección.

En cuanto a los sectores asociados se observan en la figura 2.

Figura 2. Asociadas participantes



En los diferentes sectores, se analizaron los principales aspectos para el conocimiento del origen de la empresa y sus procesos, como son: los datos básicos acerca del origen de la empresa (fecha de constitución, número de asociadas fundadoras, causas que originaron la organización, quienes influyeron, actividades que se desarrollan, número de asociadas y sectores existentes hasta la última asamblea general realizada).

Al comparar los 8 sectores, con un total de 80 participantes, se encuentra, que los sectores donde mayor cantidad de socias participó son los sectores 1, 4, 7, 8 (40%), mostrando en un 70.40% algunos conocimientos acerca de los procesos y de la vida de la empresa (ver cuadro 2).

Haciendo más minucioso el análisis, por ejemplo en el conocimiento de los datos básicos, de la empresa, a nivel general hay falencias, los sectores poco se han interesado por conocer la fundación de la Corporación, sólo el 52.88% la conoce, en cuyo caso fue el sector 2 el que sobresalió en dicho conocimiento, ya que el

87.15% de sus socias, se han interesado por conocer la historia de la Corporación y el mayor desconocimiento se encuentra en los sectores 4, 7 y 8, el 28.57%.

Acerca del conocimiento de los servicios que brinda la empresa, el 86% de sus socias los conoce, sobresaliendo el sector 5, donde el 100% de ellas sabe a qué se dedica la empresa, queda por hacer el trabajo en el sector 6 donde el 66.65% aún los desconoce.

En la situación organizativa el conocimiento es bajo, sólo el 69.2% de las socias conoce estatutos y participa de acuerdo con ellos, sobre todo en el sector 3, donde el 95.65% de sus socias los conoce; preocupa el sector 6, en el cual sólo el 37.53%, tiene dicho conocimiento.

En cuanto a la satisfacción de las asociadas, el 73.42% de ellas se siente satisfecha, sobre todo en el sector 3, donde el 92.73% de sus socias, siente satisfechas sus necesidades económicas y sociales y se encuentra a gusto con la organización, en cambio la menor satisfacción se registró en el sector 2, donde sólo el 62.5%, se siente satisfecha.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el diagnóstico de los entornos y del sector se identifican las amenazas y oportunidades que se presentan en la formulación de un plan estratégico para la Corporación “Ser mujer”, en la ciudad de Tumaco.

En la realización del presente documento se pretende analizar el entorno que ocupa un papel fundamental puesto que contempla la respuesta de la empresa a su medio ambiente presente y futuro. Ya no solamente interesa estudiar los cambios en los gustos y los hábitos del usuario, o de la tecnología; no, la empresa debe responder también a los cambios en los valores sociales y culturales, a su ambiente político y a las tendencias de crecimiento de la economía.

Se trata de enfocar cuál es la situación actual del medio ambiente y como podría llegar a presentarse en el futuro, identificando las implicaciones que en el comportamiento de la Corporación se pueden deducir de dicha evaluación. La influencia que tiene y puede tener el medio ambiente en la empresa, la forma en que afecta su comportamiento y en general las implicaciones que se pueden pronosticar como conclusiones de su análisis, hacen posible identificar oportunidades y amenazas para la formulación de un plan estratégico para la Corporación “Ser Mujer” en San Andrés de Tumaco. De manera analítica se reconocen dos grandes dimensiones del entorno:

- a. El entorno que comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento de la empresa.
- b. El estudio del sector, su comportamiento estructural y las tendencias en el sector en que se inscribe la empresa.

3.1. MATRIZ DEL MACROAMBIENTE

Trata de identificar las fuerzas que a nivel macro incluyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso del sector, analiza el grado y la naturaleza de dicha influencia y hace pronóstico sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa. De conformidad con lo anterior, el estudio de los entornos en sus diferentes categorías comprende diversos niveles o etapas, a saber: descriptivo, de análisis y de obtención de conclusiones.

A continuación se presentan los entornos, los cuales reúnen las variables más importantes del entorno político, jurídico, económico, cultural, social, tecnológico y Ecológico (ver cuadro 3).

Cuadro 3. Oportunidades y amenazas del macro-ambiente

CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO "SER MUJER"

VARIABLE	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	AM	Am	Om	OM
* <u>POLÍTICAS.</u> - Buenas relaciones con instituciones locales - Las relaciones con ONG'S nacionales e internacionales. - Los planes de fomento para las organizaciones de economía solidaria.				4
			3	
* <u>JURÍDICAS.</u> - Constitución como persona jurídica - Los incentivos tributarios.				4
			3	
* <u>ECONOMÍA</u> - Bajas tasas de capacitación en el sector financiero - Disponibilidad de recursos para créditos. - Déficit fiscal del municipio. - Exposición de monocultivos. - Tendencia al desempleo. - Bajos niveles de ingresos.				4
	1		3	
		2		
	1			
		2		
* <u>CULTURAL.</u> - La población femenina vinculada. - Predominio de la etnia negra. - Composición con personas de estratos bajos.				4
				4
* <u>SOCIALES.</u> - Actitud hacia el trabajo. - Presencia de grupos alzados en armas. - Desplazamientos.			3	
		2		
	1			
* <u>TECNOLÓGICOS.</u> - Sistema de comunicación. - Posibilidad de capacitación y asesoría. - Existencia de maquinaria y equipos.	1			
* <u>ECOLÓGICOS.</u> - Fenómenos naturales. - Ubicación geográfica. - Manejo de residuos				4
				4
				4
	1			
		2		
	2			

Fuente: esta investigación.

AM = AMENAZA MAYOR (1)
Am = AMENAZA MENOR (2)

Om = OPORTUNIDAD MENOR (3)
OM = OPORTUNIDAD MAYOR (4)

El macroambiente está afectando el normal desarrollo de los procesos de la Corporación “Ser Mujer”, constituyéndose en amenazas mayores el déficit fiscal del municipio de Tumaco, el aumento creciente del número de desempleados. la presencia y acciones de grupos alzados en armas que genera muertes violentas y desplazamiento forzado, así como el sector en que está ubicada la Corporación, que pertenece a uno de los más violentos de Tumaco. Sin embargo, de alguna manera lo anterior se compensa con las oportunidades que el mismo medio le brinda, como son: las buenas relaciones que tiene la empresa con instituciones locales, el fomento de nuevos planes de apoyo para empresas de economía solidaria, el poder vincular gran número de mujeres, de etnia negra y de estrato bajo, que en algo solucionan sus necesidades, brindándoles asesoría y capacitación; así como el hecho de poseer y maquinaria y equipo para el desarrollo de la empresa y el servicio de sus usuarias.

3.2 MATRIZ DEL PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM

Reúne las amenazas y oportunidades del entorno, calificando el impacto que generan en la organización.

La supervivencia de la Corporación “Ser Mujer”, se garantiza o se arriesga según la capacidad de las asociadas para ubicar las oportunidades y amenazas que el entorno les depara, la siguiente matriz se realiza, con el propósito de que se realicen objetivos y estrategias contundentes para el aprovechamiento de las oportunidades y asegurar que se tomen los riesgos correctos en el momento oportuno (Visualizar las amenazas), puesto que esta actitud se constituye en el objetivo fundamental de la planificación estratégica.

Como se observa en el cuadro 4, de los seis (6) aspectos planteados, las amenazas que tiene la Corporación se encuentran en lo económico, social y geográfico.

El desempleo, los bajos ingresos económicos de la comunidad objeto y el monocultivo son situaciones que requieren gran atención por parte de las autoridades competentes ya que afectan en gran manera la economía local y por ende todas las actividades que en este sentido plantea la población organizada.

La inseguridad, la alteración del orden público y los grupos alzados en armas son aspectos que están provocando caos en la parte social de la comunidad; igualmente, no se puede dejar pasar la incidencia ambiental y los fenómenos naturales que ocasionan cierto caos a las actividades organizativas que se desarrollan en pro de la supervivencia.

Pese a todo lo anterior, la matriz nos muestra unas ventajas competitivas a buscar teniendo en cuentas las oportunidades, las cuales deben ser aprovechadas por la

Cuadro 4. Matriz del perfil de Oportunidades y Amenazas del medio POAM

CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO “SER MUJER”

Aspectos	Oportunidades			Amenazas			Impacto			
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	
<u>Tecnológicos</u>										
-Sistemas de comunicación	x							x		
-Posibilidades de capacitaciones y asesorías	x							x		
-Maquinarias y equipos	x							x		
<u>Políticos</u>										
-Relaciones gubernamentales	x							x		
-Relaciones con ONG'S	x								x	
-Relaciones institucionales	x							x		
<u>Económicos</u>										
- Apoyo gubernamental	x									x
-Apoyo institucional	x									x
-Apoyo de ONG'S internacionales	x							x		
-Desempleo					x					x
-Bajos ingresos						x				
-Acceso a créditos	x									x
-Crisis fiscal						x				x
-Monocultivo						x				x
<u>Sociales</u>										
-Inseguridad				x					x	
-Descomposición social					x					x
-Alteración del orden público				x					x	
-Desplazamientos				x					x	
-Grupos alzados en arma				x					x	
<u>Cultural</u>										
-Etnia predominante	x									x
-Género femenino	x									x
-Estratos bajos	x									x
<u>Geográfico</u>										
-Ubicación territorial	x									x
-Incidencia ambiental					x					x
-Fenómenos naturales					x					x
	14									11

Fuente: esta investigación.

dirigencia de la organización para atender las amenazas que se presentan. Lo cual es alta, en comparación con las oportunidades que nos ofrece el medio.

3.3. EVALUACIÓN DE VARIABLES EXTERNAS

Presenta las amenazas y oportunidades del entorno en que la Corporación de mujeres de Tumaco, desarrolla las diversas actividades diarias propias de su misión, maximizando las oportunidades, mejorando las fortalezas para disminuir el impacto de las amenazas. (Ver cuadro 5).

Cuadro 5. Matriz de evaluación de variables externas

CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO "SER MUJER"

VARIABLES CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1 Realizar alianzas estratégicas con ONGS' e instituciones locales y nacionales.	0.15	4	0.60
O2 Posibilidad de alcanzar recursos con ONG'S nacionales e internacionales que apoyan a comunidades de bajos ingresos.	0.15	4	0.60
O3 Amplificación de la cobertura de servicios	0.05	3	0.15
O4 Posibilidad de canalizar capital de trabajo.	0.15	4	0.60
O5 Manejo de buenas relaciones gubernamentales a nivel local y gubernamental nacional.	0.05	3	0.15
AMENAZAS			
A1 Crisis económicas y fiscal del municipio	0.05	1	0.05
A2 Bajos ingresos de la población objeto			
A3 Alternativa de orden público	0.10	2	0.20
A4 Crisis gubernamental y clientelismo	0.15	1	0.15
A5 Los desplazamientos	0.05	2	0.10
	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.7

Fuente: esta investigación.

Este resultado nos indica que la Corporación "Ser Mujer", apenas supera el promedio de atención, para competir en su actividad económica, pero su mayor oportunidad la adquiere al ampliar su cobertura y poder realizar alianzas estratégicas con ONG's locales, nacionales e internacionales.

4. ANÁLISIS SECTORIAL

4.1. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SUBSECTOR

La unidad básica donde se construye la competitividad es el sector; por eso en la planeación estratégica, no debe descuidarse. Un sector es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros. Los sectores genéricamente considerados no son susceptibles de análisis competitivo, pues no hay estrategias competitivas generales sino adaptadas al sector y concretas para cada empresa en particular. Aquí observamos el análisis del sector para la Corporación "Ser mujer", (ver cuadro 6).

Cuadro 6. Oportunidades y amenazas del subsector

CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO "SER MUJER"

VARIABLE	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	AM	Am	Om	OM
COMPETIDORES ACTUALES Funerarios y alquiler de accesorios			3	
Escasos competidores a nivel local, en la prestación de servicios principal del centro de fondos.				4
COMPETIDORES POTENCIALES Entrada de firmas con trayectoria y reconocimiento a nivel nacional.	1			
PROVEEDORES Confianza en la empresa				4
Buenas relaciones				4
COMPRADORES			3	
Seguridad y confianza en los servicios que presta la empresa				4

Fuente: esta investigación.

Una de las preocupaciones que amenazan la estabilidad de la empresa son los competidores potenciales con la entrada de empresas en el mercado de Tumaco, con trayectoria nacional y gran renombre en la prestación de servicios, aunque le favorece a la Corporación el haber adquirido durante su vida activa cierto reconocimiento y confianza por parte sus clientes y que en el principal servicio que

presta, (funerario) aún tiene pocos competidores a nivel local y los usuarios prefieren ir a las firmas conocidas en el medio y sobre todo que compartan las mismas creencias e idiosincrasia cultural.

4.2. PERFIL COMPETITIVO

Es una herramienta de la calidad total, donde se hacen comparaciones entre empresas de un mismo sector para aprender de los mejores. Es un punto de referencia o de comparación.

Para hacer la matriz de perfil competitivo se deben definir las variables claves de las empresas a comparar. Las variables son aquellos factores que hacen reconocer en el medio a las empresas. o los aspectos que se deben cumplir para que los clientes estén satisfechos. Luego se desarrolla la matriz de perfil competitivo evaluando a cada compañía su desempeño según las variables claves (ver cuadro 7).

Cuadro 7. Perfil competitivo

VARIABLES CLAVES PARA COMPETIR	PONDERACION	CORPORACIÓN "SER MUJER"		NUESTRA SEÑORA DE FÁTIMA		DIVINO ROSTRO	
		CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1. Precios cómodos para estratos bajos	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
2. Atención de acuerdo con la costumbre y tradición	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20
3. Cómodas tasas de interés.	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30
4. Calidad del servicio.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
5. Facilidad de pago.	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
6. Situación financiera.	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
7. Lealtad del consumidor	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
TOTAL	1.00		3,2		2,75		2,65

Fuente: esta investigación.

Los anteriores resultados nos indican que la Corporación de Mujeres de Tumaco Ser Mujer, es el competidor más fuerte en relación con Nuestra Señora de Fátima y Divino Rostro, quien es el más débil al ser comparado con las otras dos empresas.

La fortaleza radica en la parte económica, por los precios cómodos, la facilidad de pago, con créditos blandos que con bajas tasas de interés, son accesibles a personas de estrato bajo, que son los principales usuarios.

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo. Se trata de identificar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades de la Corporación para afrontar estratégicamente el medio ambiente o entorno externo. Las fortalezas son las capacidades de la empresa que garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos; en contraposición, las debilidades se consideran como una carencia, falla o limitación de carácter interno que puede restringir el desarrollo de la empresa frente a las condiciones del medio ambiente.

5.1. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El posicionamiento estratégico se refiere al impacto que la empresa genera en la comunidad o sociedad. Se puede ir observando en la medida en que se va desarrollando el plan estratégico. Los conceptos, apreciaciones y posiciones de la sociedad y comunidad son indicativos de los aciertos y desaciertos de la empresa y de la importancia de su acción frente a la comunidad, (ver cuadro 8).

5.2. ESCALA DE POSICIONAMIENTO

De acuerdo con el vector R, las estrategias que debe usar la corporación “Ser Mujer” de Tumaco son conservadoras mediante las cuales se recomienda no enfrentarse a riesgos excesivos, si no mas bien enfocarse a mantener sus fortalezas internas en lo referente a la prestación de servicios y sus ventajas competitivas que poseen, hasta tanto un nuevo escenario, les permita otras estrategias a implementar (Ver figura 3)

Cuadro 8. Posicionamiento estratégico

CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO "SER MUJER"

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATEGICA EXTERNA	
PRESTACIÓN DEL SERVICIO (P.S)	CALIFICACION	APALANCAMIENTO DE RECURSOS (A.R)	CALIFICACION
Buena imagen organizativa.	4	Manejo de relaciones institucionales a nivel local y departamental.	2
Capacitación del talento humano	3	Posibilidad de canalizar recursos con ONG'S nacionales e internacionales que apoyen a comunidades de bajos ingresos.	3
Relaciones interpersonales.	3	Oportunidad de realizar alianzas estratégicas para la prestación de servicios comunitarios.	3
Capacidad administrativa.	4	Posibilidad de ampliar la cobertura de servicio.	2
PROMEDIO	3,5		2.5
VENTAJA COMPETITIVA (V.C) Precios cómodos.	3	CONDICIONES LEGALES Y CULTURALES (C.L.C)	
Facilidad de pago.	4	Consultoría jurídica	3
Bajas tasas de interés	3	Incentivos tributarios	2
Atención de acuerdo con la costumbre o tradición.	4	Población asociada	2
		Estrato social al que va dirigido los servicios	2
PROMEDIO	3,5	PROMEDIO	2,25

Fuente: esta investigación.

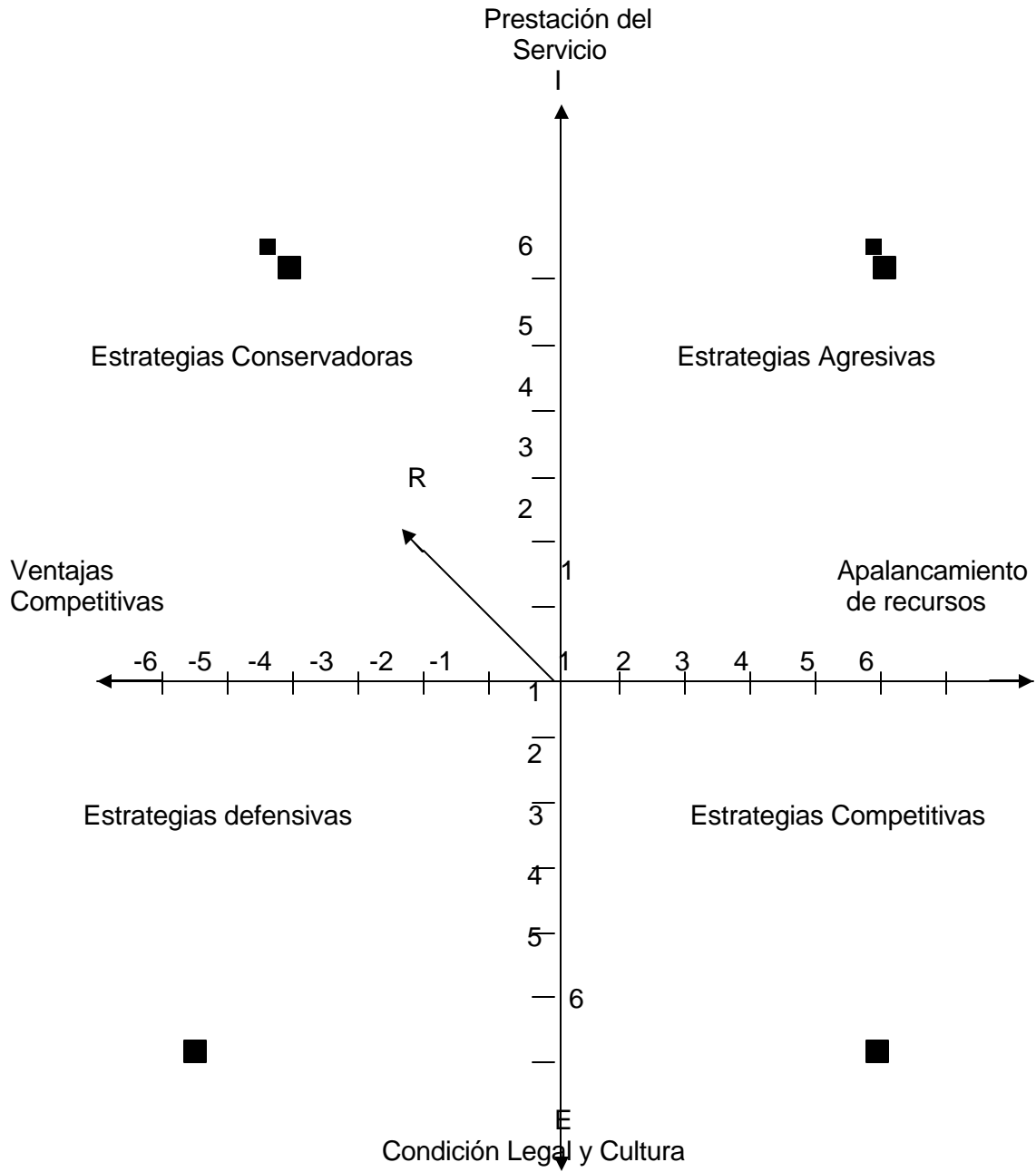
VARIABLES

PEOR

MEJOR

Prestación de Servicios	P.S.	1	6
Ventaja Competitiva	VC	1	6
Apalancamiento de recursos	AR	-6	- 1
Condición legal y cultural	C.L.C	-6	- 1

Figura 3. Escala de posicionamiento



5.3. EVALUACIÓN DE VARIABLES INTERNAS

Reúne los factores llamados variables claves porque son apreciadas según su influencia positiva (Fortaleza) o negativa (debilidad) dentro de la empresa (Ver cuadro 9).

Cuadro 9. Matriz de evaluación variables internas

CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO "SER MUJER"

VARIABLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1 Buena imagen organizativa	0.10	4	0.60
F2 Los servicios que ofrece la organización.	0.10	4	0.60
F3 Talento humano capacitado y comprometido	0.10	4	0.15
F4 Capacidad administrativa	0.15	4	0.60
F5 Manejo de buenas relaciones.	0.10	3	0.30

DEBILIDADES

D1 Baja capacitación.	0.10	1	0.10
D2 Incumplimiento en las obligaciones.	0.15	1	0.15
D3 Sentido de pertenencia organizativa	0.05	2	0.10
D4 Manejo de la comunicación	0.05	2	0.10
D5 falta de integración de las asociadas.	0.10	1	0.10
TOTAL	1.00		2.65

Fuente: esta investigación.

La Corporación Ser Mujer muestra fortaleza en su posición interna, de acuerdo al resultado ponderado de 2.65, sobre todo en la capacidad administrativa, en tanto que aún muestra falencias en el sentido de pertenencia organizativa y en el manejo de la comunicación.

5.4. MATRIZ DOFA

Resume la situación dentro y fuera de la empresa. La cotejación de las Debilidades y Fortalezas con las Amenazas y Oportunidades externas origina estrategias alternativas factibles. La matriz DOFA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, FO, DO, FA, DA, las cuales se encuentran en el siguiente capítulo.

Cuadro 10. Análisis matriz DOFA

CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO "SER MUJER"

DEBILIDADES		OPORTUNIDADES	
1	Baja oportunidad de capacitación para asociadas y sus familias, en temas normativos, operativos desarrollo personal, administrativos financieros.	1	Participación política a través de Asocogen
2	Incumplimiento en las obligaciones adquiridas por parte de un gran número de asociadas.	2	Participación en los proyectos que se gestione a través de la red local de organizaciones de mujeres "Relomut"
3	Alto índice de falta de sentido de pertenencia organizativa y responsabilidad social.	3	Realizar alianzas y convenios con instituciones y ONG'S locales
4	Desmotivación por falta de integración de las asociadas a nivel general y mal manejo de la comunicación.	4	Canalizar recursos con ONG'S nacionales e internacionales que apoyan comunidades de bajos ingresos.
5	Falta de proyectos que ofrezcan oportunidad de empleo y mayores utilidades.	5	Ampliar la cobertura de prestación de servicios.
6	Falta de claridad en el diseño de puestos y procesos.	6	Canalizar recursos de crédito con instituciones financieras.
7	Escaso capital de trabajo para ofrecer servicio oportuno y necesario a las asociadas y comunidad que lo requiere.	7	Relaciones gubernamentales local y departamental.
8	Imposibilidad de conseguir recursos para la construcción de la sede de la organización.	8	Gestionar proyecto de apoyo a la mujer población menos favorecida.
FORTALEZAS		AMENAZAS	
1	Buena imagen organizativa.	1	Crisis económica y fiscal del municipio y de Colombia entero.
2	Prestación de los servicios.	2	Bajos ingresos de la población.
3	Talento humano capacitado y comprometido.	3	Alteración del orden público.
4	Gana de superación y crecimiento.	4	La inseguridad.
5	Capacidad administrativa.	5	Continuos cambios de legislaciones gubernamental.
6	Manejo de buenas relaciones.	6	Crisis política y administrativa del municipio.
7	Espacios de esparcimiento, recreación y capacitación.	7	La expansión del monocultivo en el municipio.
8	Posibilidades de generar empleo.	8	Los desplazamientos.
9	Existencia de recursos físicos y tecnológicos.	9	Pobreza generalizada.
10	Capacidad de sobrevivencia.	10	Bajo nivel educativo de la población.

Fuente: esta investigación.

6. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

6.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica trae muchos beneficios para las empresas, pues las guía y orienta a la determinación de su cultura, filosofía y valores y al cumplimiento de objetivos específicos y acciones estratégicas para que todas las unidades comprometidas en la planificación desarrollen un pensamiento estratégico. Esto facilitará el establecimiento de un orden de prioridades en las políticas, en los presupuestos y en las acciones, ante la imposibilidad de satisfacer todas las necesidades al mismo tiempo.

Para inducir al pensamiento estratégico se deben consensuar: la cultura, la filosofía, la misión y la visión de la organización, sus objetivos y estrategias, responsabilidades, las unidades implicadas y los presupuestos.

6.1.1 Definición del horizonte y principios. La presente planeación estratégica de la corporación “Ser Mujer” está programada para los tres (3) años siguientes: 2.005 - 2.007 y la regirá los principios corporativos de vida, armonía, salud, seguridad, justicia, libertad, dignidad, trabajo - esfuerzo, educación - aprendizaje, compromiso, respeto, convivencia, responsabilidad, solidaridad, comunicación, ética, servicio, autoestima, humor, honestidad, calidad, creatividad (ver anexo B) que nos permitan actuar en coherencia para alcanzar los objetivos y metas propuestas en el presente plan a realizar.

6.1.2 Direccionamiento estratégico. Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico permite a la dirección de la organización realizar un análisis evaluativo de la operación, con un enfoque tanto interno como externo; así, se llega a conocer la situación real de la misma dentro de un entorno en constante cambio. De esta forma garantiza su sostenibilidad e incrementa su competitividad mediante el conocimiento, dominio y aplicación de los más modernos conceptos y técnicas del pensamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico está representado por los objetos globales o generales y por las estrategias globales.

Al direccionamiento estratégico compete la formulación de la misión, la visión, los principios organizacionales y los objetivos estratégicos.

? **Misión.** La corporación de mujeres de Tumaco "Ser Mujer", organización socioeconómica de la economía solidaria creada para fomentar la solidaridad y establecer servicios comunes que procuren el mejoramiento de la calidad de vida personal y familiar a través de fondos de inversión y previsión social y fondo especial para el fomento de la producción; que atienda tanto a las asociadas, sus familias y comunidad en general, especialmente de los estratos 0,1 y 2 del municipio.

? **Visión.** La corporación de mujeres de Tumaco "Ser Mujer" a tres (3) años será la organización de mujeres de mayor éxito local, con sucursales del centro de fotocopiado y atención fúnebre y el centro de capacitación y atención comunitaria en funcionamiento en donde la generación de empleo sea la prioridad.

? **Objetivos y metas.** Concientizar a las asociadas en la parte práctica de principios y valores en procura de mejorar las relaciones internas en un 90%.

? Incrementar los ingresos financieros de la corporación en un 20% como mínimo anual, para atender con mayor eficiencia la prestación de servicios.

✍ Crear un nuevo centro de servicio y por lo menos abrir 3 sucursales del centro de atención fúnebre, uno de la zona urbana y 2 en la zona rural del municipio.

✍ Establecer alianzas y convenios con por lo menos 2 instituciones locales, 1 ONG'S internacional.

✍ Promover y servir de intermediario para la organización de por lo menos 5 grupos que realicen actividades productivas, ya sea en la zona urbana o rural del municipio.

? **Estrategias**

F O

1, 2. 5 Vs 5, 6

Aprovechar el buen nombre, la capacidad administrativa y los servicios que presta la corporación, para solicitar recursos que permitan ampliar la cobertura tanto en lo urbano como en lo rural del municipio de Tumaco.

F A

5, 9 Vs 1

Aprovechar la capacidad administrativa, la tecnología para elaborar proyectos que generen empleo de modo que se mejoren los ingresos de las asociadas y de la organización como tal, en atención a la crisis económica municipal.

8,10 Vs 2, 4

Organizar de entre los jóvenes, hijos e hijas de asociadas, un grupo cívico que atienda la vigilancia de la sede donde

		funciona la corporación y/o sus sucursales y se encargue además de recuperar cartera vencida.
	A O	
3,4	Vs 2	Programar a través de la Red local de organizaciones de mujeres, un espacio de orientación permanente, sobre convivencia pacífica, tanto para asociadas, sus familias, organizaciones de la red, como para la comunidad en general.
	D O	
1,2,3,	Vs 3	Aprovechar las instituciones locales, como el SENA, Comfamiliar y Pro familia entre otras, para establecer alianzas y convenios que permitan la capacitación de las asociadas, sus familias y comunidad en general en temas requeridos.
6,7	Vs 2,6	Aprovechar la existencia de ONG´S nacionales e internacionales, para canalizar recursos de cooperación para capitalizar la corporación e iniciar la construcción de la sede.
1,2,3,7	Vs 4,8	Elaborar y presentar proyectos en agencias de cooperación internacional, para capacitar y atender a la comunidad menos favorecida de los estratos bajos en el municipio de Tumaco.
	F O	
3,6	Vs 3	Aprovechar la capacidad del talento humano comprometido y el manejo de las buenas relaciones, para establecer convenios con Alcaldía, gobernación, y ECOPETROL entre otras, que permitan atender de manera permanente eventos de capacitación e integración para las asociadas, sus familias y comunidad, objeto; de tal manera, que se logre mejorar las relaciones internas y atender la expectativa de la comunidad.
1,4	Vs 1,2	Aprovechar la buena imagen organizativa y las ganas de superación y crecimiento para lograr establecer y mantener relaciones de alianza y actividades de integración con Asocogen, como grupo político y la Red local de organizaciones de mujeres, para llegar a las comunidades, vinculadas a los procesos tanto organizativos como político, de modo que se logre la meta de participación en la administración municipal.

7. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

7.1 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

La proyección estratégica consiste en una descripción de los eventos futuros a conseguir. A estos proyectos se le hace una asignación de recursos.

7.1.1. Proyectos.

1. Programa de proyectos educativos en:

- ✍ Principios y valores corporativos
- ✍ Alfabetización
- ✍ Manejo de residuos
- ✍ Convivencia pacífica
- ✍ Identidad organizativa de etnia y género.

2. Organización y puesta en marcha de actividades productivas:

- ✍ Comunicación
- ✍ Jugos naturales
- ✍ Comidas rápidas
- ✍ Mercadeo móvil

3. Programa continuado en manualidades técnicas productivas.

4. Focalización y atención de problemas intra- familiares

5. Construcción de casa albergue para el adulto mayor desprotegido.

6. Atención y capacitación de adolescentes embarazadas y jóvenes en conflicto.

7. Ampliación del centro de atención fúnebre.

8. Incremento de capital de trabajo.

9. Venta de servicios domésticos y cobro de servicios públicos.

10. Creación del Centro de capacitación y atención comunitaria a través de alianzas y convenios internacionales para los estratos 0, 1 y 2.

7.2. PROCESO DE PLANEACIÓN

El proceso de planificación estratégica, de acuerdo con los análisis realizados en la práctica, con la investigación y con la experiencia, debe partir con la determinación o identificación de los fundamentos de la misión o razón de ser de la empresa y la visión como proyección de futuro.

El siguiente aspecto para considerar es el diagnóstico estratégico que investiga las situaciones y relaciones internas y externas actuales; este debe determinar las fortalezas y debilidades Internas de la investigación, así como las oportunidades y amenazas externas. Después se plantea la fase de formulación de la estrategia que comprende: objetivos, metas, políticas y estrategias; seguidamente se proyecta la fase de ejecución de las estrategias asignando recursos y responsables y como fase final, se plantea la evaluación de las estrategias, las responsabilidades y el impacto que este proceso, en marcha, tiene para la empresa y para la sociedad.

De acuerdo con el diseño de procesos de planeación estratégica para la Corporación “Ser Mujer” de Tumaco, los ponentes procedieron a su desarrollo, a través de:

- ? **Reuniones de sensibilización.** Convocatoria a los integrantes de cada uno de los sectores de la organización, al personal operativo de cada centro y directivos, con el fin de socializar, lo que con tanto amor han construido. En la actividad hubo respuesta positiva por parte de las asociadas y sus organismos administrativos en donde se presentó cronograma de trabajo y las temáticas a tratar en los talleres, los cuales se anexan.

7.2.1. Aplicación de principios de calidad al proceso de planeación

CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO "SER MUJER"

Área: Administrativa
Sección: Dirección
Proceso: Planeación
Responsable: Directora Ejecutiva

PLANEACIÓN GENERAL

<p>Entradas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Información . sistema de recolección----Abierto, vertical . confiabilidad ---clara, precisa, y concreta reciproca, oportuna y general - Participación . proyectada --- hacia el crecimiento . A todo nivel--general, división y funcional . Dinámica---sentido de pertenencia y crítica - Cumplimiento normativo . estatutario --competencia, atribuciones y facultades . procedimiento --orientación, evaluación consulta formulación, ajuste y socialización. -Conocimiento . organización-- del entorno general y específico 	<p>Controles</p> <ul style="list-style-type: none"> - A las actividades - manejo de la información y participación - cumplimiento de las normas <p>Preventivas Procedimientos</p> <ul style="list-style-type: none"> - si la recolección de información se realizó en forma participativa y confiable - si la participación se realizó a todos los niveles de la organización - si el proceso es liderado de acuerdo con la competencia Estatutaria. <p>Correctivo</p> <ul style="list-style-type: none"> - si la ejecución de los programas y proyectos no están acorde a lo planeado orientar las acciones que están realizando a través de capacitaciones y asesorías que se programen y ajustar las actividades.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: esta investigación.

- | | |
|-----------------------|------------------------|
| . asociadas | . Sala de capacitación |
| . consejo corporativo | . sillas |
| . administradoras | . papelógrafo |

. funcionarias

- Tecnológicos
. computador
. Proyector

- Logístico
. papelería
. formatos
. fotocopias
. documentación de apoyo

RESULTADO: INDICADORES DE VERIFICACIÓN

- Calidad de información: # de asociadas conscientes del proceso
de asociadas de la organización
- Nivel participativo # de áreas involucradas en el proceso
de áreas de la organización
- Sentido de pertenencia: # de asociadas con participación dinámica
de asociadas de la organizaciones

Subprocesos

1- Diagnóstico P.C
2- Direccionamiento
3- Proyección P.C
4- Planeación Operativa P.C
5- Monitoreo

7.2.2 Planeación estratégica de procesos críticos

Cuadro 11. Diagnóstico

<p>Entradas:</p> <p>Información: clara, veraz, precisa.</p> <p>Participación: dinámica.</p> <p>Conocimiento: misión, funciones, medio internos, entorno.</p> <p>Liderazgo: participativo</p> <p>Habilidad: para obtener información necesaria.</p>	<p>Recursos:</p> <table border="0"> <tr> <td>Físicos</td> <td>Humanos</td> </tr> <tr> <td>Silletería</td> <td>Asociadas</td> </tr> <tr> <td>Papelógrafo</td> <td>consejo</td> </tr> <tr> <td>Sala de capacitación</td> <td>Funcionarios</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Administradora</td> </tr> <tr> <td>Tecnológicos</td> <td>Logísticos</td> </tr> <tr> <td>Computador</td> <td>Formatos</td> </tr> <tr> <td>Software</td> <td>Fotocopia</td> </tr> <tr> <td>Proyector</td> <td>Papelería</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Materiales de apoyo</td> </tr> </table>	Físicos	Humanos	Silletería	Asociadas	Papelógrafo	consejo	Sala de capacitación	Funcionarios		Administradora	Tecnológicos	Logísticos	Computador	Formatos	Software	Fotocopia	Proyector	Papelería		Materiales de apoyo
Físicos	Humanos																				
Silletería	Asociadas																				
Papelógrafo	consejo																				
Sala de capacitación	Funcionarios																				
	Administradora																				
Tecnológicos	Logísticos																				
Computador	Formatos																				
Software	Fotocopia																				
Proyector	Papelería																				
	Materiales de apoyo																				
<p>Controles:</p> <p>Participación Información</p> <p>Preventivos:</p> <p>De la organización</p> <p>Conocimiento: De las asociadas Del entorno en general</p> <p>Participación: si todos los niveles organizacionales asumen de Manera libre y critica la participación.</p> <p>Correctivo</p> <p>Capacitación y operación: conceptos y servicios Sentido de pertenencia</p>	<p>Resultados: indicadores de verificación</p> <p>Información: <u>% de información utilizada para la planeación</u> <u>% de información suministrada x asociadas</u></p> <p>Conocimientos: <u># de asociadas con claro conocimiento del tema.</u> <u># de asociadas con conocimientos recibidos</u></p> <p>Participación: <u># de asociadas con participación activa .</u> <u># de asociadas participantes</u></p>																				

PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

<p>ENTRADAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Visión de conjunto <ul style="list-style-type: none"> . Proyección de actuales y futuras áreas de la empresa . Integración de todos los niveles organizacionales . Consistencia a través de formulación de principios organizacionales - Liderazgo <ul style="list-style-type: none"> . Participación Dinámica . Generación de sentido de pertenencia - Conocimiento <ul style="list-style-type: none"> . Del entorno . oportunidades . De la organización . fortalezas y debilidades . De las asociadas . posibilidades falencias potencialidades 	<p>RECURSOS</p> <p>Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - mesa de sección - sillas - sala de reunión <p>Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - calculadoras - computador - software <p>Humanos</p> <p>Asociadas consejo funcionarias Directora Administradoras</p> <p>Logístico</p> <p>Formularios bien diligenciados</p> <p>Información necesaria papelería</p>
<p>CONTROLES</p> <ul style="list-style-type: none"> . A los proyectos planteados . Al cumplimiento de la visión <p>Preventivos: si los proyectos planteados se ajustan al direccionamiento Revisión (visión y objetivos) estratégico de la organización. Y seguimiento si el # de proyectos planteadas a tienden todas las áreas a los proyectos funcionales de la organización.</p> <p>Correctivo Ajustes y Replanteamiento Si tanto la participación el desarrollo de actividades no son acorde a los indicadores de monitoreo planteadas.</p>	<p>RESULTADOS Indicadores de gestiones</p> <p>Proyectos</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u># de proyectos presentados</u> # de proyectos elaborados - <u># de proyectos aprobados</u> # de proyectos presentados - <u># de proyectos ejecutados</u> # de proyectos aprobados

PLANEACIÓN OPERATIVA

<p>ENTRADA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidad Para crear estrategias acorde a lo proyectado - Elaborar el plan de acción correspondiente a las estrategias planteadas - Conocimiento. De todo el entorno empresarial - Globalidad. Considere todas la áreas funcionales y el personal involucrado - Realista Que sea posible y realizable - Consistente Con la aplicación de los principios corporativos 	<p>RECURSOS</p> <p>Físicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesa de sección - Sillas - Sala de reunión <p>Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Computador - Calculadora <p>Humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directora - Administradora - Funcionarias - Consejo corporativo - Asociadas <p>Logístico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Papelería - Disponibilidad y compromiso del personal. <p>Financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto
<p>CONTROL A la participación del personal involucrada A la ejecución de las actividades programadas y a los Recursos asignados.</p> <p>PREVENTIVO</p> <p>Verificación A la participación de los responsables Seguimiento Al desarrollo de las actividades Y evaluación A los indicadores Permanente</p> <p>CORRECTIVO</p> <p>Ajuste y Si tanto la participación el desarrollo de actividades Replanteamiento no son acorde a los indicadores de monitoreo Planteadas.</p>	<p>RESULTADO Indicadores de gestión</p> <p>Actividades <u># de actividades ejecutadas</u> # de actividades planteadas</p> <p> <u># de actividades efectivas</u> # de actividades ejecutadas</p> <p>Participación <u># de participantes comprometidos</u> # de participantes involucrados</p> <p>Recursos <u>Cantidad de recursos utilizado</u> Cantidad de recurso asignado</p>

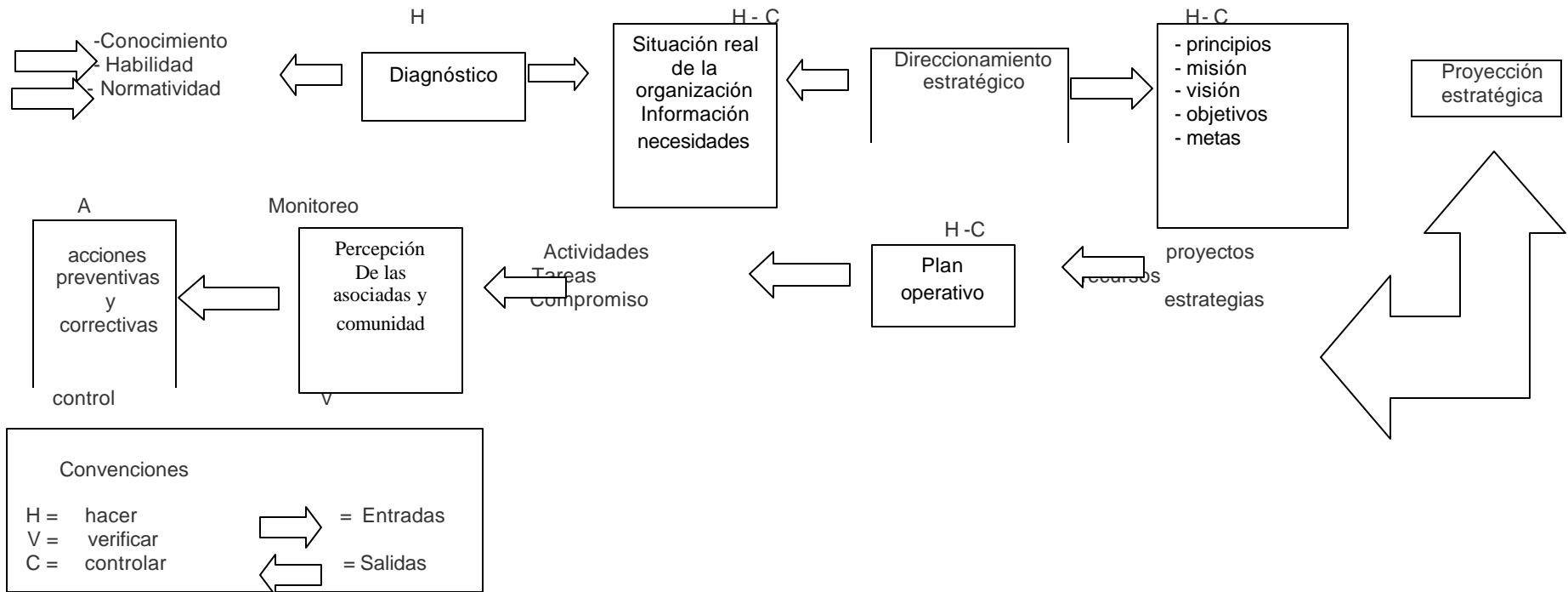
7.2.3. Interacción de procesos

Fuente: esta investigación.

Figura 4. Interacción de procesos

**CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO
"SER MUJER"**

Área Administrativa
Sección Dirección
Proceso Planeación
Responsable Directora Ejecutiva



Fuente: esta investigación.

7.2.4 Análisis problemas potenciales

Cuadro 12. Análisis problemas potenciales

CORPORACIÓN DE MUJERES DE TUMACO "SER MUJER"

Área Administrativa
Sección Dirección
Proceso Planeación
Responsable Directora Ejecutiva

Pasos del proceso	Problemas potenciales	Riesgo		Causas posibles	P	Acciones preventivas	Acciones correctivas	Verificación
		P	G					
? Diagnóstico	? Información inadecuada	M	A	? Desconocimiento	A M A	? Capacitación permanente	? Asesorías y acompañamiento	? Líderes
? Direccionamiento o estratégico	? No se aplique la normatividad	M	M	? Desmotivación	A	? Conceptos de planeación		? Directora
? Proyección estratégica	? Poca participación.	M	A	? Falta de sentido de pertenencia	M	? Prestación de servicios	? Tareas asignadas	? Consejo corporativo
? Plan operativo	? No ejecución de forma normal	B	A	? Comunicación incoherente	M A	? Estatutos reglamentos	? Prestación de servicios	? Directora
? Monitoreo	? O revisión permanente	A	A	? Desinterés	A	? Participación en la elaboración del plan	? Incentivos	
? Diagnóstico				? Falta de compromiso		? Evaluación permanente	? Capacitaciones y Asesorías que generen sentido de pertenencia y compromiso	
*Plan operativo								

Fuente: esta investigación.

7.2.5 Diagrama distribución del trabajo

Cuadro 13. Diagrama distribución del trabajo

Área analizada: Administrativa
Elaborado por: Proponentes

Fecha: Octubre/ 2.004
Aprobado por: Consejo Corporativo

Actual
Propuesta X

Actividades	H	Asociadas		Administradoras		Delegadas		María D. Ceballos Oscar José Quiñones	
		Sectores		Consejo Corporativo		Equipo de planeación		Directora - Ejecutiva Y proponentes.	
1- Diagnóstico	72	Reciben y suministran información	36	Autoriza la realización del proceso	1	Recepciona, verifica y clasifica información suministrada por las asociadas y las funcionarias	10	Presenta la propuesta de trabajo en los sectores y áreas funcionales Suministra información a Asociadas	1 24
2- Direccionamiento estratégico	5					Formula la Visión objetivos y metas a alcanzar en el tiempo programado	5		
3- Proyección Estratégica	5					Formula ideas proyectos y crea estrategias a desarrollar	5	Plantea idea de proyecto	5
4- Plan Operativo	10							En conjunto con las administradoras y funcionarias elaboran los planes de actividad a desarrollar en la ejecución de los proyectos estratégicos	10
5- Monitoreo	17	Revisa y recomienda ajustes a la planeación	5	Verifica y recomienda ajuste a la planeación Aprueba la planeación	4			Socializa la planeación Elaborada	5
Totales	111		41		5		20		45

Fuente: esta investigación.

7.2.6 Diagrama de procedimientos

Cuadro 14. Diagrama de procedimientos

Área: Administrativa Elaborado por: Proponente y Directora Ejecutiva
 Método: Propuesto Fecha: Octubre 2004

fases	Símbolos	Descripción	Tiempo en Horas				
	○ ⇒ □ D ▽		○	⇒	□	D	▽
1	○ ——— D	Presentación de propuesta de trabajo en los sectores.	1				
2	○ ——— ⇒ ——— D	Autorización de realización del trabajo				1	
3	○ ——— ⇒ ——— ⇒	Suministro de información a las asociadas	20	4			
4	○ ——— ⇒ ——— ⇒	Recibo y suministro de información en los sectores	30	6			
5	○ ———	Recepción verificación y clasificación de información	10				
6	○ ———	Formulación de la visión, objetivos y metas a alcanzar	5				
7	○ ———	Formulación de ideas de proyectos y estrategias a desarrollar	5				
8	○ ———	Planteamiento de idea de proyecto a elaborar	5				
9	○ ———	Elaboración de planes de acción	10				
10	○ ——— ⇒ ——— □	Socialización de la planeación elaborada	5				
11	○ ——— ⇒ ——— □	Revisa y recomienda ajustes a la planeación	10				
		Verifica y aprueba planeación	5				
			3	1	1		
			2		2		
Totales			96	11	3	1	
	○ Operación ⇒ transporte	□ Inspección D Demora					▽ Almacenamiento

Fuente: esta investigación.

7.2.7 Plan de acción.

Cuadro 15. Plan de acción

OBJETIVO	META	PROYECTO	ESTRATEGIA	RESPONSABLE	MONITOREO	PRESUPUESTO
1-Generar sentido de pertenencia y armonía social.	Mejorar las relaciones internas en 90%	- Programa de proyectos educativos.	Concientizar a través de la capacitación permanente.	Administradora de centro.	Directora y consejo corporativo.	38.880.000
2-Atender la prestación de servicio con mayor eficiencia.	Incrementar los ingresos financieros en un 20% anual como mínimo.	- Incremento de capital de trabajo.	Solicitud de crédito a instituciones financieras y Red Local.	Directora Ejecutiva.	Consejo Corporativo.	30.000.000
3-Ampliar cobertura de servicios.	Crear un nuevo centro y abrir 3 sucursales.	- Creación del centro de capacitación y atención comunitaria. - Ampliación del centro de atención fúnebre.	Elaborar y presentar la propuesta ante el consejo corporativo para su reglamentación y autorización.	Administradoras de centro y Directora ejecutiva.	Consejo corporativo y Directora Ejecutiva.	24.310.000 10.000.000
4-Establecer alianzas y convenios para la atención comunitaria de estratos 0, 1 y 2.	Aliarse con 2 Instituciones y 3 ONG'S como mínimo. Por los menos 5 grupos urbanos-rurales y 30 vinculaciones laborales	- Programa continuado en manualidades y técnicas productivas. - Focalización y atención de problemas intra- familiares. - Construcción de casa albergue para el adulto mayor, adolescentes embarazadas y jóvenes en conflicto.	Elaboración y presentación de proyectos y cartas de presentación a las diferentes instituciones y O N G'S.	Directora y administradoras de centros..	Consejo corporativo y Dirección ejecutiva	58.320.058 2.100.000 100.000.000
5- Promover la organización de grupos productivos y la generación de empleo.		- Organización y puesta de actividades productivas. - venta de servicio doméstico y cobro de servicios públicos.	- convocatoria a charlas de motivación y encuentros - solicitud de hojas de vida capacitación y ofrecimiento de servicio en: instituciones públicas privadas y el mercado en general	Comité dinamizado de la Red Local. Directora ejecutiva y administradora de centro.	Red Local de organizaciones de mujeres. Consejo corporativo.	25.000.000 5.000.000
SUBTOTAL						\$ 190.420.058
TOTAL						\$ 293.610.058

Fuente: esta investigación.

Cuadro 16. Desglose del Plan de acción

PROYECTO	DESCRIPCIÓN	VALOR	FINANCIAMIENTO
1. Programa de proyectos educativos	Capacitaciones X 3 años 24 horas X 2 temas a \$ 1.500 c/u X 15 alumnas X 2 jornadas	\$ 38.880.000	Alcaldía Municipal
2. Incremento de capital de trabajo	\$ 10.000.000 anual X 3 años	\$ 30.000.000	Red Local
3. Creación del centro de capacitación	Dotación y acondicionamiento: Maquinaria y equipos, muebles y enseres, activo diferido	\$ 24.310.000	Ser Mujer y O.N.G´S
	Ampliación del centro de atención fúnebre	\$ 10.000.000	Ser Mujer
4. Programa continuado de manualidades y técnicas productivas Focalización de Problemas Intrafamiliares Construcción de casa albergue	\$ 1.620.000 mensual X 3 años	\$ 58.320.058	SENA
	Diagnóstico	\$ 2.100.000	Ser Mujer
		\$ 100.000.000	O.N.G´S
5. Organización y puesta en marcha de actividades productivas Venta de servicios domésticos y cobro de servicios públicos	5 X 5.000.000	\$ 25.000.000	O.N.G´S
	Acondicionamiento oficina	\$ 5.000.000	Ser Mujer
TOTAL PRESUPUESTO INVERSIÓN		\$ 293.610.058	

Fuente: esta investigación.

7.2.8. Propuesta de Proyectos Educativos

Temática	Temas	Descripción Gasto	Presupuesto de ingreso anual
1. Capacitación Social	<u>1. Desarrollo Personal</u>	24 horas X 2 temas a	\$ 1.080.000
	Derechos humanos	\$1.500 c/u X 15 alumnas	
	Relaciones humanas	en cada jornada X 3 temas	
	Ética y valores	X 12 meses	
	Autoestima		
	Identidad de étnia y género		
	<u>2. Manualidades</u>		\$ 1.080.000
	Bordados y tejidos		
	Modistería		
	Lencería		
Floristería	Belleza		
	Cerámica		
	Tarjetería		
	<u>3. Organización</u>		\$ 1.080.000

Inducción organizativa

Organización de proyectos comunitarios

Contabilidad general

Planeación y proceso organizativo

\$ 3.240.000 X 12 =
\$ 38.880.000

8. EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN ESTRATÉGICO

Propuesta de proyecto educativo

Requisitos:

- 1. Entradas:** Conocimiento: de las temáticas y temas a tratar
Información: dirigida a la comunidad objeto
Identidad: con el conocimiento e información que requiera la comunidad
Participación: de la población objeto
Cumplimiento: tanto del contenido de los programas como el pago de los usuarios
Metodología: para el desarrollo eficiente de las temáticas a tratar

2. Recursos: <u>Físicos</u>	<u>Tecnológicos</u>	<u>Humanos</u>	<u>Logística</u>
Sala capacitación	Teléfono	Administradora	Papelería
Silletería	Computador	Promotores	Formatos
Mesas	Proyectos	Instructores	Registros
Papelógrafo	Videobeam	Comunidad	Diligenciamiento correcto
Tablero	V.H.S		Claridad en el manejo de la información
Escritorio	D.V.D		e instrucción
	Televisor		

- 3. Controles: Preventivos:** Análisis y evaluación periódica
A los contenidos y pagos
Al conocimiento del objetivo y
Proyección del centro
A la información que llega al
Usuario
A la promoción e instrucción

- Correctivos:** Inducción y asesorías
En los requisitos de entrada y su cumplimiento
Métodos de análisis y evaluación periódica

4. Resultados: Indicadores de gestión y cumplimiento

Cumplimiento: $\frac{\text{\# de cursos dictados}}{\text{\# de cursos publicados}}$

Participación: $\frac{\text{\# de usuarios capacitados}}{\text{\# de usuarios inscritos}}$

Informe: $\frac{\text{\# de informes presentados}}{\text{\# de cursos realizados}}$

Satisfacción: $\frac{\text{\# de usuarios satisfechos}}{\text{\# de usuarios participantes}}$

Cumplimiento: $\frac{\text{\# de inscripciones pagadas}}{\text{\# de inscripciones realizadas}}$

Promoción: $\frac{\text{\# de usuarios inscritos}}{\text{\# de usuarios informados}}$

9. CONCLUSIONES

Realizar este trabajo, ha sido una experiencia gratificante que permitió conocer la Corporación y todas sus funciones. De igual manera, perfilar un plan que les permita tomar las decisiones más adecuadas para beneficiar el desarrollo de ésta, para lograrlo fue necesario realizar el análisis de los procesos internos y externos, en general podemos decir que:

- ? En los diferentes sectores de las socias, se analizaron los principales aspectos para el conocimiento del origen de la empresa y sus procesos, como son: los datos básicos acerca del origen de la empresa, (fecha de constitución, número de asociadas fundadoras, causas que originaron la organización, quienes influyeron, actividades que se desarrollan, número de asociadas y sectores existentes hasta la última asamblea general realizada. Al compararlos, se encuentra que en algunos sectores participaron más socias que en otros, mostrando en un porcentaje significativo (70.40%) algunos conocimientos acerca de los procesos y la vida de la empresa.
- ? De igual manera, se analizó el conocimiento de las socias acerca de los servicios que brinda la empresa, para lo cual fue necesario revisar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio, así como las debilidades y fortalezas internas de la empresa, encontrando que el 86% de sus socias los conoce, sobresaliendo el sector 5, donde el 100% de ellas sabe a qué se dedica la empresa, mientras que en sector 6, el 66.65% aún los desconoce.
- ? En la situación organizativa, se revisó el conocimiento de los estatutos, la coherencia de las actividades frente a ellos, las posibilidades de participación, y la autonomía de los organismos de dirección, encontrando que en algunos sectores hay cierto conocimiento, mientras que en otros aún es incipiente.
- ? En cuanto a la satisfacción de las asociadas, se analizó en qué medida satisfacen sus necesidades económicas y sociales, los inconvenientes que han tenido frente a estos, su nivel de satisfacción con la organización y con los organismos de dirección, encontrando que el 73.42% de ellas se siente satisfecha, sobre todo en el sector 3, donde el 92.73% de sus socias, siente satisfechas sus necesidades económicas y sociales y se encuentra a gusto con la organización, en cambio la menor satisfacción se registró en el sector 2, donde sólo el 62.5%, se siente satisfecha.
- ? El análisis del sector, se realizó frente a dos empresas más, con base en las variables: precios cómodos para estratos bajos, atención de acuerdo con la costumbre y tradición, cómodas tasas de interés, calidad y facilidad del servicio, facilidad de pago, situación financiera y lealtad del consumidor, lo cual

mostró que la Corporación “Ser Mujer”, está bien posicionada, es el competidor más fuerte.

- ? El análisis del entorno se hizo teniendo en cuenta los aspectos políticos, jurídicos, económicos, culturales, sociales, tecnológicos y ecológicos, donde la mayor amenaza la constituyó el déficit fiscal del municipio y la tendencia al desempleo, aumentados por el fenómeno del desplazamiento masivo que ocasiona la violencia y la presencia de grupos armados. Sin embargo, la mayor oportunidad se encontró en las relaciones interinstitucionales de la Corporación con ONG's locales, nacionales e internacionales, el aumento de planes de fomento para las organizaciones de economía solidaria, la ampliación de cobertura con la vinculación de mujeres de etnia negra y la consecución de materiales y equipos para la optimización del trabajo.
- ? El análisis interno de la Corporación “Ser Mujer” mostró fortalezas en la organización interna, la calidad de los servicios que ofrece, el poder contar con un equipo humano capacitado y comprometido y un grupo de gran capacidad administrativa. Sin embargo entre las debilidades se encontraron la baja capacitación de la mayoría de sus socias, el incumplimiento de algunas frente a sus obligaciones y la falta de integración entre las asociadas.
- ? El desarrollo de la planeación estratégica de la Corporación de mujeres de Tumaco “ Ser Mujer”, es un proyecto que nace con base local, es decir en el municipio de Tumaco y que requiere del apoyo de la empresa al más alto nivel; en consecuencia, debe tener el apoyo de la Asamblea general. La meta inicial es la constitución de una ventaja competitiva entre los actores claves del mercado a favor de las asociadas y de la comunidad. El desarrollo del plan estratégico que se busca está basado en uno que guíe y oriente al desarrollo de la cultura, filosofía y valores y al cumplimiento de los objetivos específicos y las acciones estratégicas para que todas la áreas comprometidas en la planificación desarrollen un pensamiento estratégico.
- ? Se conocieron y aplicaron herramientas administrativas, que sin estas hubiese sido difícil la tarea de administrar y pasar por el camino indicado. La nueva planificación estratégica es una gran ventaja competitiva por su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. A la luz de estos cambios constantes que se dan en el orden internacional, de los problemas globales y de los nuevos actores, conjugados con el gran impacto que tienen las tecnologías de la información, es urgente llevar a cabo esta ventaja competitiva que logre mejorar la planeación.
- ? La creación de una cultura orientada hacia los resultados será la gran contribución del desarrollo disciplinado del modelo de seguimiento y control aquí propuesto. La Dirección Ejecutiva tendrá que aprender a gerenciarlo, a

volverlo una herramienta del día tras día, como una proyección hacia el futuro, que es su mira.

10. RECOMENDACIONES

Se espera que la Corporación “Ser Mujer”, aplique sino todas, la mayoría de las recomendaciones hechas, las cuales son el resultado de un trabajo realizado durante el semestre, con base en la estructura y funcionamiento de la Corporación, lo cual le mejoraría mucho el posicionamiento en el mercado y su organización interna. En el pasado todos los cambios, positivos o no, se han hecho desde arriba, sin consultar con las bases. Imperaba una estructura de mando vertical, reacia a las críticas y a las propuestas, que provoca gran apatía y descontento entre un buen número de personas. Si bien el cambio ahora proviene de la cúspide – es imperativo que así sea, no se debe soslayar que el mismo debe estar acompañado de la participación de todos, dentro y fuera de la organización, por lo tanto es necesario adelantar algunos procesos, tales como:

- ? Socializar la reseña histórica de la organización de manera permanente, considerar también los ajustes anuales que se deban hacer a esta de acuerdo con los cambios que se vayan presentando; sobre todo enfatizarlo en los sectores 4,6,7 y 8 en los cuales se presentan los mayores niveles de desconocimiento más elevado.
- ? Es conveniente que se continúe la actividad de capacitación en estos temas de planeación, para que el conocimiento permanezca vigente en las asociadas y con facilidad puedan ofrecer un aporte positivo para el logro de las metas organizacionales.
- ? Teniendo en cuenta que el porcentaje de desconocimiento de los aspectos básicos de la empresa es alto, conviene enfatizar en los talleres sectoriales sobre este aspecto para que el conocimiento sea general, de modo que contribuya al sentido de pertenencia, democracia e igualdad en la toma de decisiones.
- ? De ahí que conviene reforzar a través de estrategias motivadoras como charlas, visitas y talleres al 26.58% de asociadas que presentan insatisfacción en pro de alcanzar la meta propuesta en los objetivos en referencia a la armonía organizacional, con mayor énfasis en los sectores 2,4,6,7 y 8 donde se presentan los porcentajes más altos de insatisfacción.

BIBLIOGRAFÍA

GEILFUS F. Herramientas para el desarrollo participativo, Diagnóstico, participación. Monitoreo y Evaluación. 1ed. Bogotá: Océano, 1977. 80 p.

SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y planeación estratégica. 4ed. Norma, 1985 – 1990. 78 p.

GONZALEZ, J. Guía para la elaboración de planes estratégicos. Pasto: UNIMAR, 2004. 93 p.

SER MUJER. Corporación, asociadas, funcionarias, directivas. San Andrés de Tumaco. 2004. 81p.

Anexos

Anexo A. Diseño de talleres por sector

✍ Temática a desarrollar

1. Planeación estratégica
 - 1.1 Conceptos
 - 1.1.2 Planeación
 - 1.1.3 Estrategias Empresariales
 - 1.2 Componentes de planeación
 - 1.2.1 Principios Corporativos
 - 1.2.2 Análisis Estratégico
 - 1.2.3 Direccionamiento Estratégico
 - 1.2.4 Cultura Organizacional
2. Evaluación de la Planeación vigente
 - 2.1 Logros
 - 2.2 Dificultades
 - 2.3 Recomendaciones
3. Diagnóstico Empresarial
 - 3.1 Diligenciamiento del formato Individual

✍ Duración 10 Horas por sector

	1 DIA		2 DIA		
Tema N° 1	4 Horas	+	1 Hora	=	5 Horas
Tema N° 2	0 Horas	+	1 Hora	=	1 Hora
Tema N° 3	0 Horas	+	2 Hora	=	2 Horas
Dinámicas y Almuerzos	1 Horas	+	1 Hora	=	2 Horas
Total duración	5 Horas	+	5 Horas	=	10 Horas

Anexo B. Conceptos de principios y valores

VIDA

La vida es el valor supremo sin el cual no tienen sentido los demás. Es el respeto máximo a la creación de Dios, desde el momento mismo en que se reconozca su presencia en todos los seres animados. Es el derecho fundamental más importante dentro de la sociedad y se encuentra por encima de cualquier interés político, social, económico y tecnológico. El culto a la vida, garantiza la permanencia de la creación a través de los tiempos.

SALUD

Es la búsqueda permanente de las mejores condiciones físicas, fisiológicas, mentales y psicológicas, para poder desarrollar plenamente la vida. La salud le permite a la sociedad contar con una comunidad sana, con energía, con deseo de vivir, trabajar y transformar positivamente su medio.

JUSTICIA

Cooperación inteligente de todos los ciudadanos en la creación de una comunidad unida orgánicamente, de forma que cada miembro tenga una oportunidad igual y efectiva para desarrollarse, educarse, trabajar, recrearse, conformar una familia, ser protegido y ejercer sus derechos.

SEGURIDAD

Es la procura de un ambiente donde la vida se pueda desarrollar placentera y satisfactoriamente. La consecución de las condiciones apropiadas, en el medio social y ambiental que permitan la supervivencia, la salud, la paz y la libertad constituyen la seguridad. Garantizan la conservación de los recursos naturales, científica y tecnológicos; así mismo, como el desarrollo social, cultural, político y económico de los hombres y sus comunidades.

LIBERTAD

Es lo que nos permite obrar de una manera o de otra o de no obrar; haciéndonos responsables de nuestros actos. Es el valor sublime. La libertad nos da el sentido de personas e individuos dentro de la colectividad.

Nos permite decidir, escoger, pensar, actuar, participar, ser, hacer y ser dueños de cualquier decisión que tomemos con respecto a nosotros mismos y a todos los demás.

RESPONSABILIDAD

Es el reconocimiento y aceptación de los resultados y consecuencias de las decisiones que hemos tomado libremente. La responsabilidad nos lleva a ser reflexivo frente a lo que hacemos y decimos, generando confianza a nuestro alrededor. Una sociedad de los hombres responsables es una sociedad con un futuro asegurado.

DIGNIDAD

Es tener carácter y valentía para ser leales a nuestro ser, principios y creencias y hacer valer nuestros pensamientos.

Es respetar la propia persona por medio de la búsqueda permanente de la verdad y la honestidad consigo mismo. Un hombre con dignidad genera confianza, afecto, admiración y credibilidad. La dignidad nos permite vivir plenamente nuestra condición de seres humanos.

RESPETO

Es el acatamiento que se hace de las diferentes formas de ser, pensar y actuar de las personas. Es consideración a las costumbres, creencias, hábitos, opiniones y gustos de nuestros amigos, familiares, vecinos y ciudadanos en general. Es lo que nos permite convivir en armonía conservando nuestra individualidad. La expresión “Daría mi vida porque pudieras expresar aquellas razones que no nos dejan poner de acuerdo”, recoge la esencia de lo que significa el respeto.

ARMONIA

Es la conveniente proporción y correspondencia de unas cosas con otras. Es el esfuerzo constante que individuos y grupos sociales hacen por buscar un equilibrio en nuestra vida y sociedad.

COMPROMISO

Es la voluntad indeclinable de llevar a efecto a aquellas acciones que consideramos importantes sin necesidad de documento o exigencias de terceros. El amor por una causa nos compromete en su realización, poniendo todo nuestro entusiasmo y esfuerzo, sin necesidad de que sea exigido por nadie diferente a nosotros mismos. La obligación contraída, la palabra dada y la fe empeñada en algo o en alguien por plena convicción personal, nos obliga a grandes realizaciones.

TRABAJO – ESFUERZO

El trabajo es la única vía legítima y plenamente realizadora que tenemos los hombres para satisfacer todas las necesidades. Es el esfuerzo y empeño laborioso y disciplinado de cada día para producir y ser mejores.

El trabajo honrado dignifica al hombre. Son reconfortantes el placer, la felicidad y la tranquilidad que se siente cuando disfrutamos el producto de un trabajo honrado.

EDUCACIÓN – APRENDIZAJE

Forma a los hombres en una sociedad mediante el desarrollo conciente de su potencial humano; satisface sus necesidades, intereses y expectativas.

Significa que de manera integral todos los seres humanos, por medio de la educación adquieren autonomía para elegir, decidir, ser, hacer y educarse permanentemente, como ciudadanos responsables de su misión en el mundo y de los deberes y derechos que tiene frente a una sociedad concreta.

SOLIDARIDAD

La solidaridad significa ser uno con los demás para que los demás sean con uno. Es la adhesión expresada con acciones a la causa o a la empresa de las personas que nos rodean o con las cuales convivimos. Es trabajar juntos por ideales comunes y sentir y compartir de manera conjunta éxitos, fracasos, dolores, alegrías y dificultades.

COMUNICACIÓN

Es poner en común o intercambiar ideas, sentimientos y creencias a través de diferentes medios. La comunicación entre las personas y los grupos constituyen el factor principal de la comunidad, de una amistad, una familia y una sociedad. La comunicación es el vehículo de la cultura. Saber escuchar, dialogar, entender el punto de vista de los demás y esforzarnos por hacernos entender son condiciones de la comunicación, que harán posible la participación de todos en el desarrollo que necesitamos.

CONVIVENCIA

Es el respeto y reconocimiento de los derechos y necesidades de nuestro semejante, lo cual nos permite el desarrollo armónico y positivo de la vida en grupo y del bien común.

La convivencia promueve relaciones de apoyo mutuo con otras personas a partir de comportamientos autónomos e independientes.

SERVICIOS

Es la expresión de la solidaridad, amor y respeto a los demás. “Servir a la humanidad es la mejor obra de una vida”. Servir con honestidad, entrega, amor y renuncia, dar lo que nos hace falta, estar disponible, no negar la ayuda a los otros, enseñarle como salir adelante para no degradarlos a la condición de mendigos, son acciones que constituyen la esencia del servicio.

CALIDAD

Es la búsqueda permanente para que las acciones y las cosas estén bien hechas desde la primera vez y satisfagan necesidades y expectativas de nuestros seres queridos, nuestros clientes y de la sociedad en general.

Los hombres, las empresas y las sociedades de calidad, serán los dueños del mundo en este siglo.

HONESTIDAD

Es tomar solamente lo que es nuestro y respetar las ideas, el trabajo y los bienes de los demás. Dar a las personas que nos rodean lo que les corresponde, no solamente en términos materiales sino también en reconocimiento.

Es tener decencia, decoro, recato y pudor hacia los demás y hacia las Instituciones en las cuales desempeñamos alguna actividad.

AUTOESTIMA

Es reconocer que somos únicos e irrepetibles en todo el universo y con una misión que cumplir. Es la consideración, aprecio e imagen que tenemos de nosotros mismos. Quien tiene autoestima se cuida, se quiere, se ama y se promueve permanentemente. La autoestima nos lleva a tener preferencias personales positivas que nos permite participar y comprometernos de manera constructiva con nuestra familia, amigos, trabajo y sociedad. Es creer en nosotros mismos y en nuestras posibilidades.

HUMOR

Es saber reír al reconocer el absurdo en las circunstancias de la vida, y particularmente aprender a reírnos de nosotros mismos, aún en las dificultades. Disfrutar con alegría de lo simple, lo cotidiano y de las personas que nos rodean sin ridiculizarlas. El humor distensiona, descansa recrea y reconforta el espíritu. El hombre que ríe proyecta optimismo y una felicidad de contagio. El humor es expresión inequívoca de la inteligencia.

CREATIVIDAD

Es el desarrollo permanente de nuestra capacidad mental, que nos distingue como seres superiores del universo. La creatividad es acción, inspiración, invención, producción original y curiosidad aplicadas a la búsqueda de nuevas y mejores soluciones a situaciones sociales, científicas, tecnológicas, económicas para mejorar las condiciones de vida y el desarrollo de la humanidad haciendo uso conveniente, ético y respetuoso de todos los recursos.

ÉTICA

Es la capacidad que tenemos de elaborar juicios críticos, asumir posiciones, elegir alternativas, tomar decisiones y actuar frente a nosotros mismos y nuestros semejantes en todas las circunstancias de la vida, con base en los valores racionales y objetivos los cuales hemos conceptualizado, comprendido, analizado y adoptado conscientemente. Es valorar, decidir y actuar con coherencia, sin pasiones e intereses particulares.