

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA UNIDAD MUNICIPAL DE
ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA (UMATA) DEL MUNICIPIO DE SAN
ANDRÉS DE TUMACO PARA EL PERIODO 2007- 2009.**

YENNY QUIÑONES CORTES.

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUMACO
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA UNIDAD MUNICIPAL DE
ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA (UMATA) DEL MUNICIPIO DE SAN
ANDRÉS DE TUMACO PARA EL PERIODO 2007- 2009.**

Presentado por: YENNY QUIÑONES CORTES.

Profesor asesor: WILSON REVELO.

**Presentado al: comité curricular
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Como trabajo de grado para optar el título de administrador de empresas.**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TUMACO
2007**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	14
1.1. TEMA	14
1.2. TÍTULO	14
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.5.1 Objetivo general	15
1.5.2 Objetivos específicos	15
1.6. JUSTIFICACIÓN	16
1.7. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.7.1 Marco teórico	17
1.7.1.1 Surgimiento de la Planeación Estratégica	17
1.7.1.2 Nuevo enfoque de planeación estratégica	18
1.7.2 Marco conceptual	38
1.7.3 Marco legal	39
2. ASPECTOS METODOLÓGICOS	41
2.1 METODOLOGÍA	41
2.1.1 Método de investigación	41
2.1.2 Fuentes y técnicas para la recolección de información	41
2.1.3 Fuentes primarias	41
2.1.4 Fuentes secundarias	42
2.1.5 Tamaño de la muestra	42
2.1.6 Tratamiento de la información	43
3. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	44
3.1. MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO	44

3.2.	ALCALDÍA MUNICIPAL – OFICINA UMATA	44
3.3.	OFICINA DE LA UMATA	45
3.4.	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS	47
3.4.1	Objetivo organizacional	47
3.4.2	Proyectos que está asesorando la oficina de UMATA	47
4.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UMATA MUNICIPAL DE TUMACO	50
4.1.	ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA	50
4.2.	PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)	51
4.2.1	Capacidad directiva	51
4.2.2	Capacidad competitiva	52
4.2.3	Capacidad financiera	52
4.2.4	Capacidad del talento humano	53
4.2.5	Capacidad tecnológica	53
4.3.	MATRIZ DE IMPACTO EN LA CAPACIDAD INTERNA	54
4.4.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	55
4.4.1	Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM)	56
4.4.2	Análisis del entorno económico	56
4.4.3.	Análisis del entorno social	59
4.4.4	Análisis del entorno político	60
4.4.5	Análisis del entorno tecnológico	62
4.5.	MATRIZ DEL IMPACTO (POAM)	62
4.6.	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	64
4.7.	ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA UNIDAD DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA (UMATA)	65
4.7.1	Descripción global del sector	65
4.7.2	Identificación y análisis de la competencia	66
4.7.3	Poder de negociación de los proveedores	67
4.7.4	Poder de negociación de los clientes	67
4.7.5	Análisis del perfil competitivo	67

4.7.6	Factores claves de éxito	67
5.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	76
5.1	VISIÓN DE LA UMATA	76
5.2	MISIÓN DE LA UMATA	76
5.3	OBJETIVOS DE LA UMATA	76
6.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	77
6.1	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)	77
6.1.1	Preparación “matriz PEYEA” Posición estratégica evaluación de la acción	78
6.2.	MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL (MPD)	81
6.3.	MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)	82
6.4.	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA	84
7.	INDICADORES DE GESTIÓN	89
7.1.	INDICADORES DE ACTIVIDAD	89
7.2	INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO	89
7.3	INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO	90
8.	PLAN DE ACCIÓN PARA LA OFICINA DE LA UMATA MUNICIPAL DE TUMACO	91
8.1	ANÁLISIS Y VIABILIDAD PRESUPUESTAL DEL PLAN	93
9.	CONCLUSIONES	94
10.	RECOMENDACIONES	95
	BIBLIOGRAFÍA	96
	ANEXOS	98

LISTA DE FIGURA

Figura 1. Elaboración de la matriz DOFA

54

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1. Diagrama estratégico de Michael Porter	25
Grafica 2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	30
Grafica 3. Matriz de la gran estrategia	31
Grafica 4. Matriz de política direccional (PD)	53
Grafica 5. Análisis de vulnerabilidad cuadrante para la UMATA	71
Grafica 6. Cuadrante para la oficina de la UMATA	72
Grafica 7. Matriz de posición estratégica y acción PEYEA – UMATA	77
Grafica 8. Matriz de posición estratégica y acción PEYEZ UMATA	80

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Etapa del proceso de planeación estratégica	19
Cuadro 2. Matriz de perfil de la capacidad interna	21
Cuadro 3. Matriz de evaluación de factores externos	22
Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores externos (POAM)	23
Cuadro 5. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	24
Cuadro 6. Matriz de perfil competitivo MPC	26
Cuadro 7. Matriz DOFA	27
Cuadro 8. Formato para análisis de posición estratégica	30
Cuadro 9. Cuadro de vulnerabilidad	31
Cuadro 10. Diagrama de Evaluación de la vulnerabilidad	31
Cuadro 11. Matriz interna - externa (IE)	34
Cuadro 12. Matriz cuantitativa de planeación estratégica	35
Cuadro 13. Matriz de impacto de la capacidad interna	54
Cuadro 14. Matriz de evaluaciones de factores internos (MEFI)	55
Cuadro 15. Matriz de impacto (POAM)	63
Cuadro 16. Matriz de evaluación factores externos (MEFE)	64
Cuadro 17. Matriz del perfil competitivo MPC UMATA	89
Cuadro 18. Análisis de vulnerabilidad UMATA	70
Cuadro 19. Matriz de política Direccional	82
Cuadro 20. Matriz Cuantitativa de planeación estratégica	86
Cuadro 21. indicadores de actividades para la UMATA	89
Cuadro 22. Indicadores gerenciales de desempeño	90
Cuadro 23. indicadores de impacto al trabajo UMATA	90
Cuadro 24. Plan de Acción UMATA	91

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Formato de entrevista a directivos y trabajadores de la Oficina De la UMATA Municipal de Tumaco	98
Anexo B. Encuesta dirigida a los usuarios de la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco	100
Anexo C. Organigrama propuesto para la oficina de la UMATA Municipal De Tumaco	109
Anexo D. Logotipo de la empresa	110
Anexo E.. Organigrama de la Alcaldía Municipal de Tumaco	111

RESUMEN

La UMATA municipal de Tumaco es una oficina que pertenece a la Alcaldía Municipal y que presta los servicios de capacitación, asesorías, seguimientos y control de cada uno de los proyectos que benefician a la zona rural del municipio. En la actualidad la Oficina carece de una planeación estratégica con alternativa para desarrollar una ventaja competitiva que garantice la efectividad de los procesos internos, y que además la consoliden como una de las mejores UMATA a nivel Nariño.

Por lo tanto se elaboró un diagnóstico estratégico con el fin de identificar factores internos y externos que inciden en su competitividad, internamente la UMATA Municipal de Tumaco posee fortalezas como: su capacidad competitiva la tecnología que se utiliza dentro de ésta, el Talento Humano, los mecanismos de control que se utilizan para garantizar cada uno de los proyectos que se están realizando en beneficio de la comunidad y para generar más economía a nivel regional, también presenta debilidades como son su capacidad directiva y financiera.

Es por ello que la formulación estratégica busca desarrollar estrategias que mejoren su capacidad directiva y el presupuesto que actualmente se está manejando dentro de esta oficina en pro de mejorar la calidad en la prestación de los servicios a cada uno de los usuarios que hacen parte de ésta. Esto con el objetivo de brindar bienestar social a la región y especialmente a la zona rural, de la cual depende mucho la zona urbana y la economía.

ABSTRACT

The municipal UMATA of Tumaco is an office that belongs to the Municipal Governorship and that he/she lends the training services, consultantships, pursuits and control of each one of the projects that you/they benefit to the rural area of the municipality. At the present time the Office lacks a strategic planeación with alternative to develop a competitive advantage that guarantees the effectiveness of the internal processes, and that they also consolidate it like one of the best UMATA at level Nariño.

Therefore a strategic diagnosis was elaborated with the purpose of identifying internal and external factors that impact in its competitiveness, internally the Municipal UMATA of Tumaco it possesses strengths like: their competitive capacity the technology that is used inside this, the Human Talent, the control mechanisms that are used to guarantee each one of the projects that you/they are being carried out in benefit of the community and to generate more economy at regional level, it also presents weaknesses like they are their directive and financial capacity.

It is for it that the formulation strategic search to develop strategies that improve their directive capacity and the budget that at the moment is managing inside this office in pro of improving the quality in the benefit from the services to each one of the users that you/they make part of this. This with the objective of offering social well-being to the region and especially to the rural area, of which depends a lot the urban area and the economy.

INTRODUCCIÓN

En los actuales escenarios, donde la única constante es el cambio, las organizaciones ya sean públicas o privadas deben estar en un continuo desarrollo e innovación, porque no es posible quedarse relegado ante los avances tecnológicos, antes los grandes flujos de información, nuevas tendencias y herramientas de administrar desde la perspectiva globalizada, frente a las necesidades y expectativas de los usuarios.

La temática del presente documento hace referencia a la planeación estratégica realizada a la oficina de la UMATA municipal de san Andrés de Tumaco, siendo de gran importancia el análisis del entorno interno y externo donde se desempeña la oficina.

Planear es una de las actividades características en el medio organizacional; la planeación se vuelve cada vez más necesaria ante la creciente interdependiente y rapidez que se observa en el desarrollo de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Es por esto que la planeación estratégica proporciona una herramienta o una base para ejecutarse de forma constante a los sucesos en forma constante a los sucesos y acciones de ámbito mundial, nacional y regional; permite establecer estrategias de crecimiento, marchar paralelamente al avance tecnológico y competir eficazmente dentro del medio en cual opera.

El modelo de planeación estratégica permite integrar todos los conocimientos adquiridos en administración, mercadeo, finanzas y gestión del talento humano, dentro de un marco de opciones estratégicas que permita a las organizaciones de hoy ser exitosas en el mundo cada vez mas global.

1. PRESENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. TEMA

Elaborar un Plan Estratégico corporativo para la unidad municipal de asistencia técnica agropecuaria (umata) del municipio de san Andrés de Tumaco para el período 2007- 2009.

1.2. TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA UNIDAD MUNICIPAL DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA (UMATA) DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO PARA EL PERIODO 2007- 2009.

1.3. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Planteamiento del problema. La UMATA Municipal, no cuenta con una cultura organizacional debido a factores de desconocimiento de los nuevos cambios administrativos. Al mismo tiempo no se genera una divulgación de los valores personales ni organizacionales.

Otro aspecto importante es el entorno y lo significativo que es poseer un total conocimiento del mismo, lo cual impide que se genere una política seria de diferenciación de la competencia, Y esto limita la pro actividad e imposibilita actuar de manera acelerada y acertada ante cualquier contingencia en el futuro.

Una significativa ausencia de personal para efectuar actividades que van relacionadas con las funciones administrativas, hace que se cometan errores en un futuro, lo cual asegura una disminución de atención al público y generando una desvalorización de ingresos.

Ante esta situación, el deber de la UMATA es adaptarse a los constantes cambios del ambiente para seguir compitiendo, por medio de estrategias hechas a su medida, que le permitan ser más competitivo y velando por un fortalecimiento de los valores, todo esto para crear una verdadera cultura empresarial que clarifique la diferenciación y permita un conocimiento total del entorno.

Estos aspectos hacen necesaria la planeación estratégica para la oficina de la umata municipal de Tumaco, con el cual se facilita elaborar una serie de correctivos estratégicos como objetivos, metas y actividades que desarrollen un beneficio organizacional y un bienestar social.

1.4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cual es la propuesta de un plan estratégico corporativo para la unidad municipal de asistencia técnica agropecuaria (umata) del municipio de san Andrés de Tumaco en cumplimiento de los lineamientos legales para su funcionamiento y supervivencia?

1.5. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.5.1 Objetivo General. Formular un plan estratégico corporativo para la unidad municipal de asistencia técnica agropecuaria (umata) del municipio de san Andrés de Tumaco para el periodo 2007- 2009.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Elaborar el diagnostico de la situación actual de la UMATA Municipal de Tumaco.
2. Determinar el perfil de la capacidad interna y externa del área de la UMATA municipal de Tumaco
3. Determinar amenazas y oportunidades que el entorno de la organización plantea.
4. Formular un redireccionamiento estratégico para el área de la UMATA municipal de Tumaco
5. Elaborar indicadores que permitan a la Alcaldía Municipal de Tumaco realizar el seguimiento y evaluación de la implementación del sistema

6. Establecer un plan de acción para desarrollar las estrategias trazadas y alcanzar los objetivos propuestos, para la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El estudio del sistema de planeación estratégica en la UMATA municipal de Tumaco (Nariño) es un tema actual y de mucha trascendencia institucional por cuanto este mira las necesidades de requerimiento, y de ellas depende en gran medida el desarrollo de esta oficina que es muy importante en la región para dar soluciones a las necesidades de los agricultores.

La presente investigación tiene altas significaciones prácticas ya que está orientada a contribuir al mejoramiento de una empresa del sector administrativo. Igualmente la comunidad mejorará su bienestar en la medida en que las accesorias y los servicios sean diseñados de acuerdo a sus necesidades lo cual se convertiría en bienestar social.

Actualmente las empresas están buscando mejorar sus procesos con la finalidad de obtener más y mejores beneficios. Hoy en día se cuenta con nuevas tecnologías que están permitiendo redefinir los procesos de negociación generando con ello un mayor valor agregado en las actividades realizadas.

A través de la tecnología se pueden rediseñar los procesos de accesorias, aumentando con ello su transparencia y eficiencia. El uso de esta permitirá un mayor acercamiento del usuario al proceso de accesorias. De lo anterior se obtendrá una mayor agilidad en el proceso y una menor centralización del mismo.

Con la implementación de este sistema de planeación estratégica busca sensibilizar a todas aquellas personas que tienen una relación directa con esta actividad, para crear en esto una visión amplia de lo importante que es implementar un sistema como este, para ayudar al crecimiento de esta oficina y ende todos aquellos agricultores que ven en esta la oportunidad de crecer y ampliar su cultivo para un mejor crecimiento social y económico

De igual manera este trabajo contribuirá al crecimiento organizacional ya que se harán capacitaciones, accesorias y controles sirviéndole esto como elemento de formación de conocimientos.

1.7. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 Marco teórico

1.7.1.1 Surgimiento de la planeación estratégica. Si bien los administradores eficientes siempre han tramado grandes estrategias, no es sino hasta recientemente que los estudiosos de la administración reconocieron a la estrategia como un factor clave en el éxito organizacional. Este tardío reconocimiento se debió principalmente a los cambios del entorno ocurridos desde la Segunda Guerra Mundial.

Primero, el ritmo de cambio del entorno ha aumentado con rapidez, en parte porque la mayor interdependencia de los factores del entorno ha conducido a demandas más complejas en cuanto a las operaciones administrativas y a un ciclo de vida más corto de las ideas innovadoras. Segundo, ha habido un crecimiento obvio en el tamaño y complejidad de las organizaciones comerciales.

En nuestros días, los estudiosos de la administración apoyan el enfoque de la administración estratégica. Este importante enfoque ha surgido con el de cursar del tiempo, basado fundamentalmente en antiguos enfoques para la formación de políticas y la estrategia inicial.

El enfoque de la formulación de las políticas no es más que la implantación de reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

Cuando un empresario individual ofrece una clase de productos a un grupo reducido de clientes, las actividades de la empresa pueden formularse de manera informal. Pero cuando el producto se modifica o se sustituye o cuando los territorios de ventas se expanden, las funciones de la empresa aumentan.

La actividad de integrar las funciones pronto requiere procedimientos más formales para que la empresa pueda coordinar las actividades tanto dentro como entre las áreas funcionales. Así surge el enfoque de las formulaciones políticas, que dejó de ponerse en práctica en los años 50 y principios de los 60.

En 1962, el historiador comercial Alfred D. Chandler propuso un enfoque de "estrategia inicial", definiéndola como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas.

Este enfoque de la estrategia inicial abarca cuatro ideas claves:

1. Se interesó tanto en las acciones a emprender para lograr los objetivos.
2. Enfatizó el proceso de búsqueda de ideas claves.
3. Se interesó en como se formulación de la estrategia.
4. Abandono la noción convencional de que la relación entre un negocio y su entorno era más o menos estables y previsibles.¹

La definición de estrategia de Chandler fue eventualmente refinada por diferentes autores, que introducen la idea de estrategia como proceso, en lugar de una formula fija (las políticas). En la década de los 90s el termino “Estrategia” vino a remplazar el termino.²

1.7.1.2 Nuevo enfoque de planeación estratégica

➤ Conceptos sobre Planeación Estratégica

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plaza y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que convierta un estilo de gestión que haga de la organización un ente preactivo y anticipatorio.³

Para efectos del presente tema se mencionan definiciones de los términos que se utilizan dentro de este trabajo (Véase Anexo A).

1.7.1.3 Etapas del proceso de planeación estratégica. El proceso de la planeación estratégica comprende las siguientes etapas según Serna G Humberto en su libro “Gerencia Estratégica.”

¹ GOODSTEIN, NOLAN. PFEIFFER. Planeación estratégica aplicada. 1998. Pág. 317

² DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. 2004. Pág.10

³ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica, pág. 32

Cuadro 1. Etapas del proceso de planeación estratégica

AUDITORIA ESTRATÉGICA	LOS ESTRATEGAS				I
	PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS				II
	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO				III
	Cultura corporativa	Auditoria interna	Auditoria externa	Análisis de competencia	
	Análisis DOFA		Análisis de vulnerabilidad		
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO				IV
VISIÓN – MISIÓN – OBJETIVOS GLOBALES					
INDICADORES DE GESTIÓN	ÁREA ESTRATÉGICA	OPCIONES ESTRATÉGICAS			V
		Análisis estratégico Análisis vectorial Análisis portafolio PEEA			
	FORMULACIÓN ESTRATEGIA				VI
	Proyectos estratégicos Estrategias Planes de acción - presupuesto				
	DIFUSIÓN DEL PLAN CULTURA ESTRATÉGICA				
EJECUCIÓN ESTRATÉGICA DEL PLAN				VIII	

Fuente: Serna G Humberto. Gerencia Estratégica.⁴

⁴ SERNA G Humberto. Gerencia Estratégica. pág. 20

Definición del horizonte de tiempo.

La organización debe tener en cuenta definir el horizonte teniendo en cuenta:

- a. La estabilidad o rentabilidad del entorno en que se desempeña la organización.
- b. La intensidad de la competencia.
- e. La amenaza o no de los sustitutos.
- d. La velocidad con que su organización o el sector de su empresa absorbe o incorpora cambios.

Diagnostico estratégico.

El Diagnostico estratégico comprende cinco aspectos fundamentales en su orden a saber; la Cultura Organizacional, el Análisis interno, el Análisis Externo, el Análisis DOFA y el Análisis de la Vulnerabilidad.

Cultura Organizacional: Es la manera como una empresa hace las cosas, como establecen las prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura organizacional influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas.⁵

Procesos que influyen en la creación y consolidación de una cultura organizacional:

- a) **Los fundadores.** Incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización.
- b) **El estilo de dirección.** El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.
- c) La **claridad de los principios organizacionales.** Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos.
- d) **Autonomía individual (Empowerment).** El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a Los miembros de la organización.

⁵SERNA, G. Humberto. Gerencia Estratégica. Pág. 89.

e) **Estructura.** La estructura organizacional crea cultura. Así mismo las estructuras deben compaginar con las estrategias.

f) **Sistema de apoyo.** La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo a la infraestructura de que dispone la empresa.

g) **Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones.** La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros.

h) **Estimula al riesgo.** Las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.

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 lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

j) **El talento humano.** El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial.

k) **Las comunicaciones.** Las comunicaciones, tanto formales como informales, transmiten y refuerzan los valores que soportan la cultura de una organización.

- **Análisis Interno:** Tiene como finalidad identificar y evaluar debilidades y fortalezas de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente a través del Perfil de la Capacidad Interna de la compañía (PCI), el cual examina 5 categorías a saber: Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se presenta gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad, con relación a su grado alto, medio, bajo (A, M, B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

Cuadro 2. Matriz de Perfil de la capacidad interna (PCI).

FACTORES INTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	B	M	A	B	M
capacidad directa									
capacidad competitiva									
capacidad financiera									
capacidad del talento humano									
capacidad tecnológico									

El análisis interno se concluye con la elaboración de la matriz de evaluación del factor interno (MEFI), la cual es una herramienta que resume las fortalezas y debilidades de una organización en los aspectos claves de; Capacidad Directiva, Capacidad Competitiva, Capacidad Financiera, Capacidad Tecnológica y Capacidad de Talento Humano.

Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1 a 4, así; 1 = Debilidad Mayor; 2 = Debilidad Menor; 3 = Fortaleza Menor; 4 = Fortaleza Mayor.

Cuadro 3. Matriz de evaluación de Factores externos (MEFI).

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
TOTAL	1.00	II	II

- **Análisis Externo:** Consiste en establecer cuales son los factores que pueden favorecer a la empresa (Oportunidades) y de cuales se tienen que defender (Amenazas) y esta abarca dos grandes componentes:
- Análisis del Entorno El cual puede subdividirse en seis áreas claves; Factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, con el fin de establecer el Perfil de Oportunidades del Medio (POAM).

El Perfil de Oportunidades del Medio (POAM) se presenta gráficamente mediante la calificación de la oportunidad o amenaza, con relación a su grado alto, medio, bajo (A, M, B), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto (A), Medio (M), Bajo (B).

Cuadro 4. Matriz de evaluación de factores externos (POAM)

FACTORES EXTERNOS	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	B	M	A	B	M
entorno económico									
entorno político									
entorno social									
entorno tecnológico									
entorno competitivo									
entorno geográfico									

Posteriormente se integran los factores con la elaboración de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE), tomando las variables más relevantes para evaluar y ponderar las Oportunidades y Amenazas. Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0, y para esto se utiliza un Rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en & rango de 1 a 4, así; 1 Amenaza Mayor; 2 = Amenaza Menor; 3 = Oportunidad Menor; 4 Oportunidad Mayor.

Cuadro 5. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
TOTAL	1.00	II	II

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Uno de los principales fundamentos del análisis competitivo e industrial incluye el estudio cuidadoso de los procesos competitivos en la industria, para descubrir las principales fuentes de presión competitiva y su fuerza. Este paso analítico es esencial porque los gerentes no pueden crear una estrategia exitosa sin entender el carácter competitivo especial de la industria. La competencia en una industria es el conjunto de cinco tuerzas competitivas.

Después de leer a varios autores y ver que varios de ellos coinciden con el modelo de competencia, se decide explicar el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Para que una empresa genere utilidades, es fundamental hacer un análisis del sector industrial en el que se encuentra. Las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas:

Figura 1. Diamante estratégico de Michael Poner.



a) Entrada de nuevos competidores. las variables que involucra son: economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, costos intercambiables, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas de costo, curva de aprendizaje de propietario, acceso a los insumos necesarios, diseño propio de productos de bajo costo, políticas gubernamentales y retornos esperados.

b) Amenaza de sustituto. Los determinantes son: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables y propensión del comprador a sustituir.

c) El poder de negociación de los compradores. Puede influir en el costo y la inversión, debido a que los compradores poderosos demandan servicios costosos'

d) El poder de negociación de los proveedores. Determinan el costo de la materia prima y otros insumos.

e) Rivalidad entre los competidores existentes. La intensidad de esta fuerza influye en los precios así como en los costos de competir en áreas como planta, desarrollo del producto, publicidad y fuerza de venta.

Estas fuerzas determinan la utilidad del sector porque influyen en los precios, costos y la inversión requerida por las empresas.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Es una herramienta importante de “entrada”, que resume información decisiva sobre los competidores. Para construir la matriz se elegirán unas Variables Claves de Éxito a evaluar. Se asigne una ponderación para indicar su importancia como factor de éxito en el sector, y estas se calificará de 1 a 4 como debilidad o fortaleza según su estado en la actualidad, y la calificación y la ponderación se multiplican y la sumatoria de cada uno de los comparando visualizará que el resultado mayor es el más fuerte.

Cuadro 6. Matriz de Perfil Competitivo MPC

factores claves de éxito	ponderación	compañía 1		compañía 2	
		calificación	resultado	calificación	resultado
TOTAL	1.00				

- **Análisis DOFA:** Ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, cuanto más capacitada esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito, aquí se hace una recopilación de factores internos y externos, (MEFI), (MEFE), (MPC) para el cruce de las variables y posteriormente la formulación de estrategias factibles.

La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, DA.

Cuadro 7. MATRIZ DOFA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIA DO
AMENAZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS DA

- **Análisis de Vulnerabilidad:** El Análisis de Vulnerabilidad es una técnica que permite introducir dentro de la planeación el elemento del manejo de la incertidumbre. Las preguntas que responde el Análisis de Vulnerabilidad son:

¿Qué pasaría si? Cuál es la probabilidad de que ocurra...? ¿Cuál es la capacidad de reacción de la empresa...? ¿Al final estoy o no preparado para la contingencia...?

Para realizar el Análisis de Vulnerabilidad hay que desarrollar los siguientes pasos.

1. Identificación de puntales. Oportunidades — Amenazas — Fortalezas — Debilidades de mayor impacto. Esta información la proveen las matrices PCI y POAM.
2. Convierta todos esos puntales en amenazas.
3. Defina la consecuencia si esa amenaza ocurre
4. Califique el impacto de esa ocurrencia 0 y 10.
5. Estime la probabilidad de ocurrencia de esa amenaza 0 y 1.
6. Establezca la capacidad de reacción 0 y 10.
7. Calcule el grado de vulnerabilidad.
8. Ubique los resultados en la matriz de vulnerabilidad.

- **Direccionamiento Estratégico.**

El Direccionamiento Estratégico comprende tres aspectos fundamentales en su orden a saber; la Visión Corporativa, la Misión Corporativa y los Objetivos Corporativos.

Visión Corporativa: es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco teórico de la que la empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permita la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Esta debe ser: formulada para los líderes de la organización. Dimensionada en el tiempo, integradora. Amplia y detallada. Positiva y alentadora. Realista y posible. Consistente. Difundida interna y externamente.

Misión Corporativa: todas las organizaciones tienen las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto, generar utilidades. Es decir, definen con claridad un propósito organizacional. Para la definición de la Misión Corporativa es necesario tener en cuenta algunos interrogantes: ¿En que negocio estamos?, ¿Para que existe la empresa?, ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿Cuáles son los servicios presentes y futuros?,

Objetivos Corporativos: son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Y para su eficiencia y cumplimiento deben ser definidos a lo más alto nivel de la organización.

Proyección Estratégica.

La Proyección Estratégica comprende seis opciones y para efecto de este trabajo se tomará la Formulación Estratégica.

- **Formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Estos deben ser explícitos, consistentes, pocos y vitales y dinámicos. Además los proyectos estratégicos tienen relación directa con los respectivos objetivos.

Para el proceso de cada proyecto deben definirse las estrategias mediante las cuales se desarrollara. Las estrategias son el como de los proyectos; son aquellas actividades que permiten alcanzar cada proyecto estratégico. Para la formulación de las estrategias se tienen en cuenta las siguientes matrices:

- **Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA):** Esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz son: Fortaleza Financiera (FE), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, Fortaleza Financiera y Ventaja Competitiva así como las dos externas Estabilidad Ambiental y Fortaleza de la Industria, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una Organización. Los pasos que se requieren para el desarrollo de la matriz son:

Para la Fortaleza Financiera (FF) y Fortaleza de la Industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

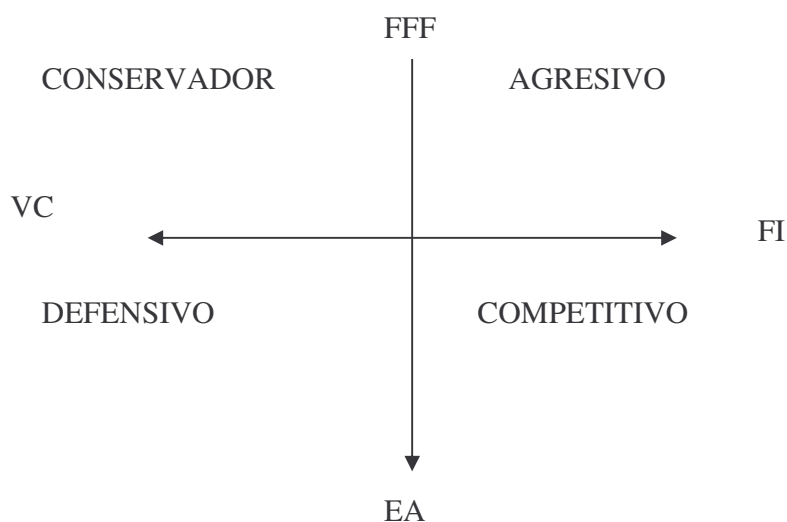
Sumar los resultados sobre el eje X, y marcar el punto resultante sobre X. sumar los dos resultados en el eje Y, y marcar el punto resultante sobre Y. marcar la intersección del nuevo punto (X, Y).

Dibujar el vector direccional desde el origen de la matriz pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategia (Agresivas, Competitiva, Defensivas o Conservadoras), más apropiadas para la empresa.

Cuadro 8. Formato para Análisis de Posición Estratégica

A(Estabilidad Ambiental	calificación						promedio
	1	2	3	4	5	6	
total factor	calificación						promedio
b) Fuerza de la d industria							
Total Factor	calificación						promedio
c) Ventaja competitiva	1	2	3	4	5	6	
Total Factor	calificación						promedio
d) Fuerza Financiera	1	2	3	4	5	6	
Total Factor							

Figura 2. Matriz de posición estrategias y evaluación de la acción (PEEA).



Matriz de la Gran Estrategia: Esta matriz se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se

pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de a matriz de Gran Estrategia. Se basa en dos dimensiones evolutivas, Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas situadas en el cuadrante 1 están en una posición estratégica excelente. Las empresas situadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las empresas ubicadas en el cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Las empresas ubicadas en el cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

Figura 3. Matriz de la Gran Estrategia.

Crecimiento rápido del mercado.



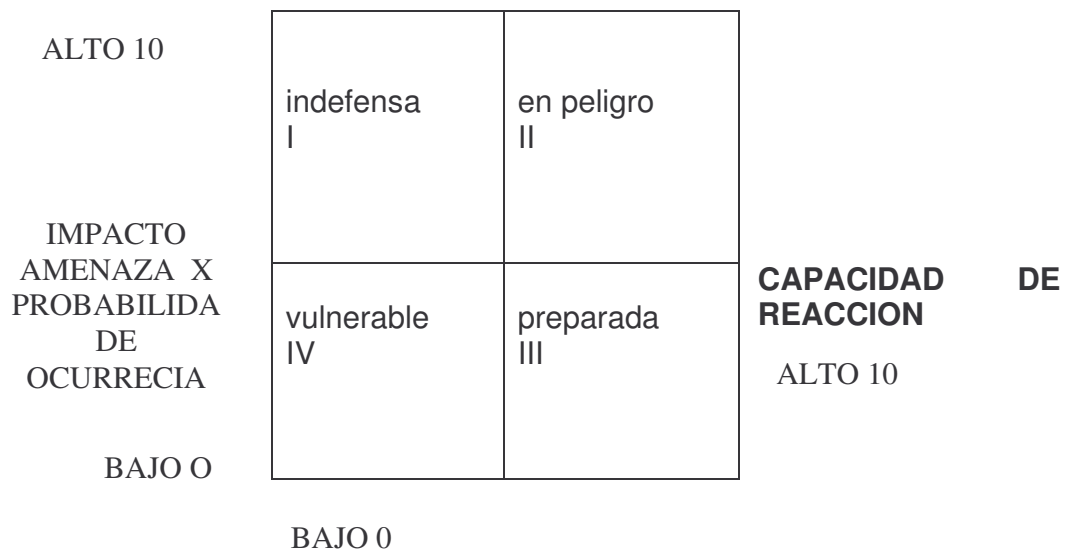
Cuadro 9. Cuadro de Vulnerabilidad.

puntal	amenaza	consecuencia	impacto de amenaza	Prob. De ocurrencia %	capacidad de reacción	grado de vulnerabilidad
			0 – 10	0 y 1	0 - 10	

Probabilidad de ocurrencia.

Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por 1 impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables

Cuadro 10. Diagrama de Evaluación de Vulnerabilidad.



La calificación que resulta en el cuadrante 1 indica que la compañía está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y que por tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. En el cuadrante III la compañía está preparada para reaccionar. El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar

- **Matriz de Política Direccional (MPD):** El análisis vectorial le permite a la compañía definir las estrategias globales que debe seguir para alcanzar su visión a través de sus dos dimensiones: La capacidad competitiva de la compañía (Alto, medio bajo) frente al potencial del mercado. En este último seleccionando factores y calificándolos de 1 a 5; 5 el de mayor atracción y 1 el de menor atracción.

Figura 4. Matriz de Política Direccional (PD).

Alto	Diversificación	Segmentación del mercado	Generación de efectivo
Normal	Retiro en fases; fusión	Mantenimiento de posición; penetración de mercado	Expansión; diferenciación del producto
Bajo	Retiro de inversión	Limitación: retiro de fases	generación de efectivo
	No atractivo	Promedio	Atractivo

- Matriz Interna Externa (IE): Esta matriz resume los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Posee dos dimensiones como son: Los resultados totales ponderados de factor interno (eje x) y los resultados totales ponderados del factor externo (eje y).

Sobre el eje x, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 — 1.99 posición interna débil; 2.0 — 2.99 posición mediana; 3.0 — 4.0 posición interna fuerte.

Sobre el eje y, la matriz IE puede presentar resultados 1.0 — 1.99 posición externa baja; 2.0 — 2.99 posición mediana; 3.0 — 4.0 posición externa alta.

Si la compañía está en los cuadrantes I, II, IV, se necesitan estrategias para crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII y IX, se necesitan estrategias para eliminarse y si está en los cuadrantes VII, y III, se necesitan estrategias para resistir.

Cuadro 11. Matriz Interna y Externa (IE).

		Fuerte	Promedio	Débil
TOTAL PONDERADO EFE	4.0 Alto	I	II	III
	2.0 Bajo	IV	V	VI
	1.0	VII No atractivo	VII Promedio	IX Atractivo

- **Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica:** La matriz cuantitativa de planificación estratégica determina la atracción relativa de las diversas estrategias con base en factores internos y externos claves. La atracción relativa de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la determinación del impacto acumulado de cada factor, interno y externo clave. Para desarrollar la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica es necesario:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz. Esta información se debe tomar directamente de las matrices MEFI y MEFE. Deben incluirse un mínimo de 5 factores internos y externos y expresarse en términos específicos.

2. Se debe asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. Estas clasificaciones son idénticas a las de las matrices MEFI y MEFE. Clasificaciones internas; 1 debilidad importante, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza importante. Clasificaciones externas; 1 amenaza importante, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor, 4 oportunidad importante.

3. Analizar las matrices DOFA, PEEA, La Gran Estrategia y la Matriz IE, e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.

4. Determinar los puntajes de atracción, 1 la estrategia no es atractiva 2 la estrategia es algo atractiva, 3 la estrategia es bastante atractiva, 4 la estrategia es

muy atractiva. Estos puntajes se fan mediante el análisis de cada factor interno o externo formulando la pregunta ¿Tiene este factor clave efecto sobre la selección de las estrategias que se evalúan?

5. Calcular los puntajes totales de atracción, se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones por os puntajes de atracción.

6. Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre mas alto sea el puntaje más atractiva serán la estrategias.

Cuadro 12. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.

Factor es claves	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS													
	Calificac ión	Estrategi as		Estrategi as		Estrategi as		Estrategi as		Estrategi as		Estrategi as		
		P A	PT A	P A	PT A	P A	PT A	P A	PT A	P A	PT A	P A	PT A	
factor es intern os														
x														
x														
factor es Intern os														
x														
x														
TOTA L														

Alineamientos Estratégicos.

El alineamiento estratégico es el proceso mediante & cual una organización construye una visión compartida y la hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos a categorías de alineamiento:

Vertical: El alineamiento estratégico vertical es cuando el conjunto de programas y acciones que la organización realiza va desde las estrategias hasta los colaboradores y estos teniendo conocimiento de las mismas.

Horizontal: Busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello las empresas definen la cadena del valor del negocio, identificando sus procesos claves y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas de los clientes, estos trascienden de los procesos a los clientes.

Integral. Una visión compartida solo se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados y esto se logra convirtiéndolo en un ciclo y estableciendo las combinaciones posibles.

Plan Operativo.

Ocurre como su nombre lo indica, a nivel: de las unidades de operación propiamente dichas, aquí se incluyen áreas totales: Contabilidad, Servicio de Mercadeo, Ventas, Etc., el plan operativo permitirá elaborar el cronograma, establecer responsabilidades, definir el presupuesto estratégico operativo. Igualmente, deberá ser difundido y monitoreado.

Como se anotaba anteriormente el plan estratégico por excelencia es el presupuesto. Por tanto, los planes operativos deben cuantificarse y dimensionarse en el tiempo, con el fin de medir su correcta ejecución. Este es un elemento muy importante de la gestión estratégica. A continuación se presenta el esquema del Plan operativo.

Una vez que las autoridades respectivas hayan dado la aprobación al plan, debe diseñarse un programa para la venta interna del plan.

La venta interna es una estrategia de mercadeo corporativo que tiene como objetivo:

- a) Consolidar el proceso de comunicación interno en la organización.
- b) Estimular el compromiso de los colaboradores, a partir de los conocimientos que tienen de los Principios, Visión, Misión, Objetivos, Proyectos Estratégicos y Planes de Acción de la Organización.
- e) Propiciar la participación de los colaboradores en el desarrollo de proyectos y planes de acción.
- d) Crear las condiciones para consolidar una cultura estratégica.
- e) Facilitar y propiciar el trabajo en equipo.
- f) Facilitar la medición de resultados con base en índices de gestión a partir del conocimiento del plan estratégico.
- g) Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.

Monitoria Estratégica,

Indicadores de Gestión: Uno de los objetivos fundamentales del proceso de planeación estratégica es 'a creación y el desarrollo de una manera de pensar estratégica y, por tanto, una cultura estratégica que facilite una gestión empresarial dinámica, innovadora, preactiva y anticipatorio del entorno en que se desempeña la organización.

Los indicadores de gestión son uno de los agentes determinantes para que todo proceso de producción, se lleve a cabo con eficiencia y eficacia, es implementar en un sistema adecuado de indicadores para calcular la gestión o la administración de los mismos, con el fin de que se puedan efectuar y realizar los indicadores de gestión en posiciones estratégicas que muestren un efecto óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita comprobar (as diferentes etapas del proceso logístico.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente es conveniente diseñar un sistema de control de gestión que soporte la administración y le permite evaluar el desempeño de la empresa.

“Un sistema integrado de medición de gestión, S1MEG es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las acciones y los resultados y por tanto, determinar el desempeño de la organización frente a su direccionamiento estratégico”

Características.

- a) Los indicadores tienen como objeto la evaluación del producto o servicio con base en los valores de compra acordados con el cliente.
- b) Definen con claridad el comportamiento del producto o servicio
- c) Son un elemento fundamental en el proceso de toma de decisiones
- d) Sirven como parámetros para mejorar las expectativas del cliente

Así mismo existen cientos de elementos determinantes que configuran un indicador de gestión los cuales debe estar expresamente incorporados al acuerdo de servicios y mantener vigentes durante su ejecución, estos son: Denominación, Patrón de comparación, Interpretación, Periodicidad y los Datos requeridos.

Características y clasificación de los indicadores. Dentro de la concepción sistémica del modelo integral de gestión, los indicadores pueden clasificarse por sus características en dos grandes grupos, a saber.

- **Indicadores gerenciales o de desempeño:** son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco tal es el caso de los indicadores financieros una vez se obtienen muy poco puede hacerse para hacer cambios si no se afectan los factores que causaron este resultado.

- **Indicadores impulsores o motores de desempeño:** Conjunto de indicadores que impulsan a liderar acciones para general resultados en el largo plazo. Tal es el caso de indicadores e índices relacionados con el desempeño de la organización frente al cliente y al mercado. Índices relacionados con el mejoramiento en productividad de la organización y los relacionados con la generación de condiciones en la organización. Los impulsores de desempeño generan resultados en el largo plazo pero exigen acciones de intervención en el corto plazo.

1.7.2 Marco conceptual. Para efectos del presente tema de investigación se mencionan las siguientes definiciones:

- **UMATA:** Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria.
- **DEBILIDAD:** Falta de vigor y fuerza física. Sensación de cansancio o agotamiento.
- **FORTALEZAS:** Aspecto positivo de la organización que puede generar una ventaja competitiva. Las fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas, y, en definitiva ventajas competitivas que pueden servir para explotar oportunidades o superar amenazas.
- **OPORTUNIDAD:** Oferta única, especial.
- **AMENAZAS:** Son todos aquellos elementos o eventos que están latentes que representen un peligro potencial. También se entienden las amenazas como las adversidades potenciales que pueden poner en peligro el logro de los resultados.
- **ESTRATEGIAS:** Son un conjunto de actividades definidas por los ejecutivos de la organización con el fin de facilitar al máximo el logro de los objetivos corporativos, por lo tanto las estrategias corporativas se derivan de los objetivos globales corporativos y deben ser concordantes con la misión y la razón de ser de la empresa.

1.7.3 Marco Legal

- **LEY 607 DE 2000.** Por medio de la cual se modifica la creación, funcionamiento y operación de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria UMATA, y se reglamenta la asistencia técnica directa rural en consonancia con el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología.

ARTÍCULO 1º. Por el cual se garantiza la asistencia técnica Directa Rural Agropecuaria, medio ambiental, asuntos de aguas y pesquera, al ordenar la prestación de los servicios de asistencia técnica directa rural por parte de los entes municipales, racionalizar y coordinar las actividades correspondientes con miras a asegurar la ampliación progresiva de la cobertura, calidad y pertinencia del servicio de asistencia técnica, así como el seguimiento, orientación y acompañamiento en la prestación del servicio por parte de las entidades del orden departamental y nacional, en condiciones que permitan la libre escogencia por los beneficiarios de dichos servicios.

ARTÍCULO 2º. La asistencia técnica directa rural, es un servicio público de carácter obligatorio y subsidiado con relación a los pequeños y medianos productores rurales, cuya prestación está a cargo de los municipios en coordinación con los departamentos y los entes nacionales, en particular el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Para tal efecto la asistencia técnica directa se desarrollará bajo los siguientes principios: eficiencia, libre escogencia, desarrollo sostenible, heterogeneidad, planificación, descentralización, obligatoriedad, calidad, coordinación, organización de los productores, enfoque de cadena productiva y de agregación de valor.

ARTÍCULO 3º. El servicio de asistencia técnica directa rural comprende la atención regular y continua a los productores agrícolas, pecuarios, forestales y pesqueros, en la asesoría de los siguientes asuntos: en la aptitud de los suelos, en la selección del tipo de actividad a desarrollar y en la planificación de las explotaciones; en la aplicación y uso de tecnologías y recursos adecuados a la naturaleza de la actividad productiva; en las posibilidades y procedimientos para acceder al financiamiento de la inversión; en el mercado apropiado de los bienes producidos y en la promoción de las formas de organización de los productores.

ARTÍCULO 4º. La asistencia técnica consagrada en esta ley tendrá las siguientes características:

Las entidades territoriales del orden municipal, de conformidad con la ley 60 de 1993 o una posterior que la reforme y las disposiciones de la presente ley, financiarán el servicio de asistencia técnica directa rural, con el fin de garantizar su cobertura y calidad.

Estará a cargo de los municipios la prestación del servicio de asistencia técnica directa rural y la administración de los recursos que se destinen para el efecto y el pago de los gastos que esta genere. Para tales efectos los municipios elaborarán un plan general de la asistencia técnica directa rural que será prestado por las entidades prestadoras de dichos servicios, los cuales serán pagados con los recursos que por virtud de la Ley 60 de 1993, o aquella que la modifique o esté vigente les corresponde invertir en las actividades de desarrollo rural y agropecuario y las demás fuentes de financiación que se describen en la presente ley.

Con el fin de apoyar la eficiencia y la equidad en las actividades del sector rural, los pequeños y medianos productores agropecuarios contarán con mecanismos financiados con aportes fiscales de la nación, los departamentos, los municipios. Los municipios podrán constituir un Fondo Municipal de Asistencia Técnica Directa Rural, destinado a la financiación de programas y proyectos de asistencia técnica contemplados en el Programa Agropecuario Municipal (PAM) además de otras fuentes de financiación que se describen en la presente ley;

Las entidades encargadas de prestar los servicios de asistencia técnica son de carácter público, mixtas, privadas, comunitarias o solidarias incluyendo instituciones de educación técnica, tecnológica y universitaria y tendrán como objeto social la prestación de asistencia técnica directa rural. Para tal efecto, deberán acreditar su idoneidad y capacidad, técnica y financiera ante la correspondiente Secretaría de Agricultura o la entidad que haga sus veces.

Todos los prestadores y beneficiarios de los servicios de asistencia técnica directa rural para efectos de prestar u obtener el servicio de asistencia técnica de parte de los municipios, o de los distritos, deberán inscribirse en el libro de registro de prestadores y beneficiarios que estará disponible en las alcaldías municipales o distritales. A su vez el alcalde podrá verificar en cada uno de los casos la veracidad de la información suministrada para ser beneficiario del servicio de asistencia técnica directa rural.

Los pequeños y medianos productores rurales podrán establecer alianzas o asociaciones para efectos de acceder a los beneficios que por virtud de esta ley se contemplen. En tal sentido, los municipios podrán establecer mecanismos que fomenten estas asociaciones o alianzas.

2. ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1. METODOLOGÍA

Una vez revisado el marco teórico el cual sustenta las bases de este trabajo, es necesario presentar la metodología que se ha de utilizar en el proceso de estudio de las variables que intervienen en el problema de investigación, para que a partir de estos se pueda elaborar el desarrollo de la serie de propuestas que conformaran el estudio. Además como objeto de esta investigación el conocer la situación actual de la oficina de la UMATA del municipio de Tumaco con el fin de elevar la eficiencia y eficacia de la misma, el cual a partir de la elaboración del presente iniciara una reingeniería en su proceso.

Este trabajo parte de la necesidad de brindar una propuesta de mejora para el proceso de asesorías y control, en donde los resultados obtenidos serán utilizados como base para la implementación de la propuesta, en donde se optimizaran las operaciones del proceso y se mejorara el tiempo de proceso.

2.1.1 Método de Investigación. De acuerdo a los requerimientos de los objetivos de este trabajo en donde se especifican unos conceptos básicos como el diagnóstico, proceso, implementación e indicadores los cuales facilitan establecer que este trabajo se trata de un estudio descriptivo, pues presenta de forma detallada las situaciones, hechos y problemas de la oficina de la UMATA municipal de Tumaco.

2.1.1.1 Tipo de investigación. inductivo-deductivo. Inductivo debido que permitirá a través de la observación de los fenómenos en particular enmarca el problema de investigación. Deductivo puesto que de postulados generales se podrá describir fenómenos particulares, lo cual ayudará a la aplicación de las teorías administrativas antes planteadas en el marco teórico, con el fin de llevar a un buen término los objetivos propuestos.

2.1.2 Fuentes y técnicas para la recolección de información. Como fuentes de información se acudirá a aquellas que disponen de información escrita y que se constituyen en la fuente secundaria; sin embargo será necesario entrar en contacto con la población objeto del estudio que representa la fuente primaria de la información.

En cuanto a las técnicas se refiere, se ve avocada la necesidad de disponer de un formato de entrevista con el cual se indagará sobre las necesidades de información requerida para la consecución de los objetivos planteados.

2.1.3 Fuentes primarias. La observación directa será utilizada como técnica de información, ya que con esta se podrá conocer la realidad y definir previamente los puntos las importantes que deberán ser recolectados en función directa con el objeto de estudio. Se utilizara la técnica de entrevista, estos instrumentos serán realizados por el investigador cuidando la objetividad en las preguntas y sus posibles respuestas. Cabe destacar que todos los estos instrumentos pasaran por un proceso de evaluación, se realizara una entrevista dirigida a los funcionarios de la oficina,(ver anexo 1), en este caso una al jefe de la oficina y 5 a los trabajadores de esta. Se realizara 30 encuesta dirigida a los usuarios de la oficina de la umata municipal de Tumaco (ver anexo 2), para el caso de los usuarios se tomo la muestra de acuerdo al listado de las personas inscritos en esta oficina es decir campesinos que están manejando algún proyecto. Es decir 489 personas.el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para $P = Q = 50$, luego, $P = 50$ y $Q = 50$. y se trabajará con un margen de error del 5%.

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q}{E^2}$$

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

Z^2 = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido; siempre se opera con valor sigma 2, luego $Z = 2$.

E = Margen de error permitido (a determinar por el director del estudio)

$$(0.5)^2 \quad n = \underline{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$N= 30.1$$

2.1.4 Fuentes secundarias. Material bibliográfico sobre planeación estratégica necesaria para el desarrollo del presente trabajo, así mismo información de Internet, trabajo de grado, informes de gestión de la empresa de periodos pasados para seguir a analizar y clasificarla en orden de importancia este material.

2.1.5 Tamaño de la muestra. La muestra se emplea para describir una porción escogida de la población, para tal efecto y por tratarse de un estudio localizado, los sujetos de estudio corresponden a los usuarios, así como los adquirentes y encargados de las áreas involucradas con el mismo proceso. De esta forma se realizaron seis encuestas así: una al jefe del área, y las otras al personal que labora dentro de la oficina.

2.1.6 Tratamiento de la información. Una vez se termine la tarea de recolectar la información pertinente al estudio, se procederá a organizarla de acuerdo a una tabla de variables, de tal forma que facilite su presentación y sustentación del tema.

3.PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

3.1. MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO

Municipio colombiano del departamento de Nariño, localizado sobre una isla de origen aluvial. La localidad fue fundada probablemente antes del año 1794 por los tumas, grupo indígena que habitaba en las orillas del río Mira, recibiendo en principio el nombre de San Andrés de Tumaco. La base económica de la región la constituye en primer lugar la explotación forestal, seguida de la actividad agropecuaria, la minería, el comercio, la pesca artesanal e industrial y la actividad portuaria, ya que se trata del segundo puerto más importante que tiene el país en el océano pacífico.

El Municipio de San Andrés de Tumaco, se localiza a 1º 48´ de latitud norte, 78º 48´ 0´´ de longitud oeste de Greenwich, situado con una altura de 2 msnm, en la pleamar y hasta 6 msnm, en bajamar y una temperatura cuyo promedio es de 28 ºC. Esta población se encuentra a 304 Km. de Pasto, capital del departamento, en tiempo 5 horas 30 minutos.

El municipio cuenta con una Población (1993), 115.674 habitantes y limita al norte con el municipio de Francisco Pizarro y el océano pacífico, al oriente con el municipio de Barbacoas, al sur con la hermana república del Ecuador y el océano pacífico.

3.2. ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO- OFICINA UMATA

Tipo de Entidad:	Alcaldía
Razón Social:	Alcaldía Municipal de Tumaco
NIT.:	8941.200.916-2
Departamento:	Nariño
Municipio:	Tumaco
Dirección:	Plaza principal
Teléfono:	7271203
Representante legal:	Nilo del Castillo Torres
Peticionario:	Nilo del Castillo Torres
Población atendida:	Alcaldía Municipal de Tumaco
Código de Beneficiario:	F-1-002-303-52-04

La alcaldía municipal de San Andrés de Tumaco está ubicada en la calle Mosquera, fue fundada en 04 de julio de 1981; consumidos los archivos de todas las dependencias del “Palacio municipal del vaticano”. A raíz de la fundación del gobierno municipal de Nariño el Job Márquez Lemos en 1947 se estaba instalando los despachos de la Alcaldía, Personería, Tesorería, Juzgado Municipal, Notaría única y otras.

En la tercera edificación que se construye como sede de administración municipal siendo la primera construcción en cerro concreto, las dos anteriores fueron en madera, una ubicada en la avenida de los estudiantes, la segunda que era en el vaticano en el palacio municipal, y la tercera edificación se levanta entre la esquina de la calle Mosquera y Caldas construida en la administración del alcalde Erick Seidel Santos en 1989.

3.3. OFICINA DE LA UMATA

La alcaldía municipal esta ubicada en la calle principal la cual es un edificio de tres piso, en el segundo piso esta ubicada la oficina de la **UMATA** que fue creada en 1994 en ese entonces el alcalde municipal era el señor Teódulo Quiñones esta oficina se creo con el fin de brindarles Asesoría y solución a pequeños y medianos agricultores a través de capacitaciones, seguimientos y asistencias en cada una de los eslabones que hacen parte del sector agropecuario de nuestro municipio (Sector ambiental, agrícola, pecuario y acuícola) para poder satisfacer sus necesidades básicas.

En la actualidad el gerente encargado de cada uno de los procesos es el señor Nelson Obando el es ingeniero agroindustrial, con el en la oficina trabajan:

- Roció Cerón Secretaria
- Diego Ladrado Técnico administrativo
- Florentino Zambrano Bióloga
- Víctor Hugo Quiñones Químico industrial
- Flor Quintero Ingeniera acuícola

Estas personas son las encargadas de resolver cada unos de los proyectos que lleva la comunidad.

Visión de la umata

Generar, promover y contribuir al desarrollo integral y sostenible, mejorando la calidad de vida, para lograr la paz y el entendimiento ciudadano de la población

del sector rural del municipio y de la región, mediante la transferencia de la tecnología, mejoramiento de la infraestructura vial y de servicios públicos, incentivando a la conservación y protección del medio ambiente y promoviendo la participación comunitaria

Misión de la umata

Ser una entidad dinámica y protagonista de la sociedad rural, liderando programas o proyectos relacionados con el desarrollo rural y del medio ambiente, infraestructura vial y de servicios, asistencia técnica agrícola, forestal, pecuaria, ecológica y de mercadeo

Función de la umata

1. Ejecutar los programas y proyectos del Plan de Desarrollo Municipal en aspectos agrícolas, mineros, forestales, pecuarios, ecológicos e infraestructura de servicios de desarrollo agroindustrial y de comercialización.
2. Identificar, promover y desarrollar proyectos de Infraestructura física rural del municipio para mejorar la calidad de vida de sus habitantes, en coordinación con otras dependencias si fuere el caso.
3. Elaborar el presupuesto de inversiones y funcionamiento de la Secretaria de Desarrollo Rural y Medio Ambiente y velar por su debida ejecución.
4. Brindar asistencia técnica al pequeño productor del área rural, en aspectos agrícolas, forestales y pecuarios para fomentar la producción y orientar el desarrollo industrial y/o mejoramiento de los sistemas de comercialización.
5. Desarrollar sistemas de información para ofrecer al sector privado, gremios y asociaciones de productores, datos actualizados sobre producción, comercialización y precios en las zonas rurales que inciden en el desarrollo económico de Tumaco.
6. Orientar el diseño de políticas, normas y reglamentos relacionados con la protección ecológica y Medio Ambiente del municipio, con base en las políticas Nacionales, y Departamentales.
7. Elabora un Plan Interinstitucional que contenga los programas y proyectos necesarios para mejorar la infraestructura rural en materia vial, servicios Públicos domiciliarios, electrificación y vivienda con el propósito de elevar la calidad de vida en el sector rural.

3.4. PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.

- **Calidad:** conjunto de propiedades o atributos que conforman la naturaleza de una persona o cosa.
- **Honestidad:** en cada uno de los servicios que se ofrecen.
- **Solidaridad:** donde siempre encuentre una voz de ayuda y un mejor servicio.
- **Responsabilidad:** tome este lugar como su propia casa para que se sienta seguro.

3.4.1 Objetivo Organizacional

Crear una unidad Agro-ambiental para el desarrollo de los planes, programas y proyectos en las áreas agrícola, pecuaria y ambiental para dar cumplimiento a lo establecido en el programa de gobierno Alcaldía 2004 – 2007, y cumplir con lo exigido en la ley 607 de 2000 y sus Decretos Reglamentarios. Desarrollar el Plan Agroambiental Municipal y el Plan de Asistencia Técnica basado en la participación comunitaria.

3.4.2 Proyectos que esta Asesorando la Oficina de la Umata Municipal de Tumaco.

1. Cultivo Extensivo de Camarón en Cautiverio

- Beneficiarios: nueve familias
- Arias de lote mil (1000 M2) metros cuadrados.
- CANTIDAD de larvas sembradas 120000.

Proveedores que intervienen:

- Bip plan pacifico.
- Incoder.
- Umata y banco de proyecto.

2. Estareas de Redoblamiento del Manglar

Cultivos Sembrados:

- maderables (cedro y laurel).

- Plátano.
- Yuca.
- Cacao.
- Maíz.

Proveedores que intervienen:

- Bip plan pacífico.
- Umata y banco de proyectos.

3. Seguimiento e identificación de grupos organizados para pesca de altura.

Proveedores que intervienen:

- Asconar.
- Comercializadora de manglar.
- Nuevo amanecer (asociación).
- Recompaz.

4. montaje de una planta procesadora de coco rayado deshidratado.

Proveedores que intervienen:

- ICA.
- Umata y banco de proyectos.
- Sociedad portuaria.

En el momento se están manejando estos proyectos con ayuda de las oficinas mencionadas anteriormente y la umata, con el fin de mejorar la economía del municipio y ende la de la zona rural en esta ciudad.

- **Servicios de capacitación:** este servicio se presta a cada uno de los proyectos que han sido aprobado por la umata municipal de Tumaco de acuerdo a su importancia y a los beneficios que prestara a los miembros de la comunidad.
- **Servicio de asesoría:** este servicio se inicia en el momento en que se esta poniendo en practica el proyecto ya aprobado y se conoce cada una de las personas que van hacer parte de este, y la función que entrarían a desempeñar, dentro de este nivel se mide la responsabilidad de la oficina y las personas encargada de sacar adelante el proyecto, se hace un plan de trabajo donde cada uno tienen unas actividades y responsabilidad
- **Servicio de seguimiento o evaluación:** este servicio es el mas importante pues es el encargado de medir el trabajo realizado por la oficina y los encargados de

sacar adelante el proyecto, la oficina tiene un mecanismo de medir el rendimiento a través de los planes propuesto y los resultados esperados.

4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA UMATA MUNICIPAL DE TUMACO

4.1 ANÁLISIS DE LA CULTURA CORPORATIVA

Es la manera como la empresas hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales. Además influye en la manera como la gerencia resuelve las estrategias planteadas, por tanto la cultura corporativa es una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias, pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

- **Estilo de dirección.** La actual administración aplica un estilo de dirección democrática ya que se realiza cronogramas anuales de las diferentes actividades que se llevarán a cabo en las áreas que hacen parte de la alcaldía municipal de Tumaco. En el área de la UMATA se maneja un estilo de dirección participativo ya que se toman en cuenta los diferentes puntos de vista de las personas que colaboran en esta, además se mantiene una buena relación con los miembros de la comunidad para conocer sus necesidades y saber como entrar a beneficiarlos a través de una buena capacitación
- **Toma de decisiones.** dentro de cada área se ha dado total autonomía en la toma de decisiones para la solución de problemas, para las decisiones de tipo financiero y presupuestal son tomadas por la alta gerencia (alcalde).
- **Sistema de recompensas y sanciones.** En el área de la UMATA se maneja un sistema adecuado de incentivos para agradecer la buena labor de nuestros colaboradores, como también sanciones a las personas que no rinden en la prestación de servicios a nuestros clientes.
- **Direccionamiento estratégico.** El objetivo primordial de la UMATA es ser reconocido por los Beneficiarios de la región como líder en la asistencia técnica agropecuaria con calidad, representada por el Humanismo, Actitud de Servicio, Eficiencia y Responsabilidad Social como respuesta a sus necesidades y expectativas, facilitando el desarrollo del potencial y el conocimiento de sus colaboradores a largo plazo, el direccionamiento estratégico se encuentra acorde con las necesidades del área.
- **Talento humano.** El personal que colabora en el área de la UMATA esta acorde con el perfil requerido y poseen características de eficiencia y productividad en su labor logrando así un mejor rendimiento en la prestación de servicio.

4.2 PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (PCI)

Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización, es una manera de analizar la situación actual, involucrando en esta todos los factores que afectan su operación.

4.2.1 Capacidad Directiva

- **Planes de Acción.** Existe una organización en cuanto al desarrollo de las actividades que corresponden a los planes de acción propuesto en el área de la UMATA. Se considera una debilidad de bajo impacto.
- **Estructura organizacional.** Cuenta con un organigrama que no esta de acuerdo a las actividades que se manejan dentro de la organización, se considera una debilidad media.
- **Herramientas administrativas.** Se maneja un adecuado manual de procesos y procedimientos de los diferentes cargos que hay dentro de la organización dentro del área de la UMATA se han establecido herramientas administrativas para el desarrollo normal de las actividades de esta área se considera una fortaleza menor.
- **Liderazgo.** Dentro de la organización es democrático, en el área de la umata es participativo donde se trabaja en equipo y se tienen en cuenta las opiniones de todos los trabajadores del área. Es una fortaleza de alto impacto.
- **Comunicación.** Dentro del área la comunicación es directa y rápida, se realiza a través del dialogo entre los miembros, los problemas que hay en el área se solucionan dentro de esta pues tienen total autonomía, se considera una fortaleza de impacto alto.
- **Control.** se aplican mecanismo de control en todas las áreas, pero, no es completo, debido a que no tienen contemplados planes de acción para todas las tareas para poder medir resultados; en el área de la umata se ha establecido un plan de acción que ayuda a medir resultados, y cuenta con indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los colaboradores, se considera una fortaleza de bajo impacto.

4.2.2 Capacidad Competitiva

- **Conocimiento de la competencia.** La Oficina de la UMATA por ser una empresa pública que ofrece los servicios de asesorías, seguimiento y capacitaciones a los pequeños agricultores del municipio, no tiene competencia aunque se puede tomar como competencia o apoyo a corponariño que presta algunas funciones pequeñas a los agricultores pero cabe destacar que el área de la UMATA es quién toma la decisión de cuáles son los proyectos más necesarios para la comunidad en general, se considera una debilidad baja impacto.
- **Investigación de mercado.** Se ha realizado un pequeño estudio formal para conocer cuál es el aporte de las diferentes entidades que prestan estas asesorías, este dio como resultado que la UMATA aporta un 60% del apoyo a los agricultores siendo esta de mucha ayuda para ellos, las otras empresas se dividen el 40% respectivamente donde lo único que se busca es apoyar a los agricultores de la región con apoyo permanentemente. No se debe negar que de una u otra forma estas entidades trabajan juntas en pro de la comunidad se considera una debilidad de impacto bajo.
- **Servicios adicionales.** Con el fin de brindarle apoyo y seguridad a cada uno de nuestros clientes la alcaldía municipal y en especial el área de la UMATA brinda los servicios de reconocimiento del área donde se va a realizar el proyecto, enseñanza de los conocimientos técnicos del manejo de tierra, apoyo de viáticos para comprar los implementos de limpiezas, la revisión mensual del proyecto para evaluarlo mensualmente se considera una debilidad de impacto bajo.

4.2.3 Capacidad financiera

- **Crecimiento empresarial.** Principalmente se mide con el incremento de los de los diferentes proyectos que se realizan durante el año, es importante para el área y en especial el personal tener una buena capacitación en los diferentes cambios para brindarle al cliente una mejora en la prestación del servicio, esto influye en el desarrollo y crecimiento de la organización.
- **Sistema presupuestal.** Dentro de la organización la asignación de recursos para el funcionamiento del área se da a través de los recursos que asigna el alcalde a cada una de las dependencias que hacen parte de la alcaldía, estos se dan a través de la capacitación que el área le da los clientes para el desarrollo de los proyectos que se dan en la comunidad.

- **Gastos.** Los gastos en que mas incurre la UMATA es en el viaje a las diferentes zonas donde se están desarrollando los proyectos esto con el fin de brindar una buena Asesoría, evaluar el proyecto los beneficiados y la evaluación del proyecto.
En segunda instancia la papelería que se necesita para desarrollar los proyectos, a través de capacitaciones y guía para las personas que van a desarrollar el proyecto.

4.2.4 Capacidad del talento humano.

- **Capacitación.** El personal del área de la UMATA esta en constante capacitación para innovar en las asesorías que brindar y cumplir con las expectativas de los clientes, estas capitaciones se dan anualmente. es una fortaleza mayor por que ayuda a la empresa a ser más eficiente en la prestación del servicio, se considera una fortaleza de impacto medio
- **Motivación.** La alcaldía municipal carece de un sistema motivacional, que reconozca el esfuerzo de los trabajadores. En el área de la UMATA maneja un sistema muy pequeño donde se le dan incentivos a los trabajadores más destacados a través de palabras, halagos y paseos. Es una debilidad baja.
- **Experiencia.** Dentro del área de la UMATA existen un personal muy bien preparado para el trabajo que en esta se realiza, además esto ayuda al desarrollo de las actividades diarias. Es una fortaleza de impacto medio.
- **Remuneración.** De acuerdo a lo reglamentado, por el gobierno en los diferentes cargos que se dan en el área de la UMATA, se considera una fortaleza de impacto medio.
- **Clima organizacional.** El ambiente que se maneja dentro del área de la UMATA es tranquilo, existen pequeños conflictos que se solucionan a través del dialogo, esto hace que haya un ambiente de paz en el puesto de trabajo. Es una debilidad baja.

4.2.5 Capacidad Tecnológica

- **Aplicación de tecnología.** El personal aplica un buen nivel de tecnología debido a los cambios permanentes y a la necesidad de esta en la prestación de servicio. se considera una fortaleza media.

- **Conocimientos, capacidades y destrezas.** El personal que colabora en esta área se encuentran en las condiciones adecuadas para manejar los equipos y las herramientas necesarias para la prestación de servicios. Se considera una fortaleza media.

4.3 MATRIZ DE IMPACTO DE LA CAPACIDAD INTERNA

Una vez analizadas las fortalezas y las debilidades de la **UMATA** municipal de Tumaco, se procede a calificarlas en la matriz de impacto de la capacidad interna, en alta, media y bajo para poder analizar el impacto en la entidad.

Cuadro 13. Matriz De Impacto De La Capacidad Interna Para La Oficina De La Umata Municipal De Tumaco

Factores internos	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
• Planes de acción						X	X		
• Estructura organizacional					X			X	
• Herramientas administrativas		X						X	
• liderazgo	X						X		
• comunicación	X						X		
• control	X							X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
• Conocimiento de la competencia						X			
• Servicios adicionales						X		X	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
• Capacitación		X						X	
• Experiencia		X						X	

• Motivación						X			X
• Clima organizacional						X			X
• Remuneración		X						X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
• Aplicación tecnológica		X						X	
• Conocimiento, capacidad y destreza		X						X	

4.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Una vez elaborada la matriz de impacto de capacidad interna del área de la UMATA municipal de Tumaco, se procede a tomar las variables más relevantes, para evaluar y ponderar las fortalezas y debilidades. Los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1,0 y para esto se utiliza un rango de 0,0 a 1,0. Posteriormente a cada variable se la califica con un número comprendido en el rango de 1-4, así; 1= debilidad mayor; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; 4= fortaleza mayor.

Cuadro 14. Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI) para la oficina de la UMATA

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
• Planes de Acción	0.08	2	0.16
• Liderazgo	0.07	4	0.28
• Comunicación.	0.10	4	0.40
• Control	0.06	4	0.24
• Herramientas administrativas	0.07	3	0.21
• Estructura organizacional	0.07	2	0.14

• Investigación de mercados	0.06	2	0.16
• Capacitación	0.09	4	0.36
• Motivación	0.08	2	0.16
• Clima organizacional	0.08	2	0.16
• Remuneración	0.06	3	0.18
• Aplicación tecnológica	0.06	3	0.18
• Conocimiento, capacidad y destreza	0.08	3	0.24
• Experiencia	0.10	3	0.30
TOTAL	1.00		3.17

Fuente: Esta investigación

El resultado total ponderado de los factores internos para la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco, es de 3.02, sobre el promedio que es 2.50. Los factores que obtuvieron las mas alta ponderación fueron: la comunicación, la experiencia, la capacitación, y el conocimiento, capacidad y destrezas lo que indica que posee fortalezas fuertes que representan ventajas en la prestación de los servicios.

4.4.1 Perfil de amenazas y oportunidades del medio (POAM)

Metodológicamente nos permitirá identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que se presentan en el entorno de la oficina de la UMATA municipal de Tumaco. Y dependiendo de su impacto e importancia se podrá establecer que clase de amenazas u oportunidades para la oficina.

4.4.2 Análisis del Entorno Económico.

- **Comportamiento del desempleo.** En el municipio de Tumaco se proyecta un creciente nivel de desempleo. Esto a raíz de una débil estructura productiva, que fue atacada gravemente por la apertura económica y baja competitividad de la economía regional.

Esta cifra representa un aumento con respecto a la de enero de 2006 ya que era de 11,8 por ciento, sin embargo el Dane informó que estas dos cifras no se

pueden comparar ya que las muestras con las que se produjeron las estadísticas son diferentes.

El comportamiento del desempleo durante los años anteriores en el primer mes del año fue de la siguiente manera:⁶

- Enero de 2003 era del 15,5 por ciento
- Enero de 2004 era del 14,2 por ciento
- Enero de 2005 era del 13,3 por ciento

En lo que se refiere al subempleo subjetivo (se refiere al simple deseo manifestado por el trabajador de mejorar sus ingresos, el número de horas trabajadas o el tener una labor más propia de sus personales competencias) se ubicó en el 31,6 por ciento.

En el caso del subempleo objetivo (que comprende a quienes tienen el deseo pero han hecho una gestión para materializar su aspiración y están en disposición de cambiar) llegó al 11,2 por ciento.

Por ciudades

Sobre la cifra en las trece principales ciudades el informe del Dane señaló que el desempleo se redujo del 13,9 por ciento al 12,9 por ciento entre enero de 2006 y enero de 2007.

Ciudad por ciudad las siguientes son las cifras de desempleo:

Ibagué:	19,7	por	ciento
• Manizales:	15,5	por	ciento
• Pasto:	15,1	por	ciento
• Cartagena:	15,1	por	ciento
• Pereira:	14,3	por	ciento
• Montería:	14,1	por	ciento
• Bucaramanga:	13,8	por	ciento
• Medellín:	13,6	por	ciento

⁶ DIARIO EL TIEMPO. Pag. 6 y , Canal RCN.

• Barranquilla:	13,3	por	ciento
• Cúcuta:	13	por	ciento
• Cali:	12,7	por	ciento
• Villavicencio:	12,1	por	ciento
• Bogotá:	11,4	por	ciento ⁷

En el comercio se destacan los restaurantes, hoteles, graneros, supermercados, almacenes etc.

Refiriéndose al desempleo, en el municipio de San Andrés de Tumaco se incrementa como consecuencia fenómeno nacional como la baja inversión, la falta de industria y por ende la transformación de materias primas, y el fenómeno de la migración. El desempleo afecta en mayor grado a los que tienen bajo nivel educativo, y a los campesinos que se han visto afectados por los cultivos ilícitos y la violencia a nivel regional, y la falta de oportunidades. La reducción de la tasa de desempleo en América latina, incluido Colombia, ha sido la tendencia en los últimos años situación reflejada con más incidencia en la ciudad de Tumaco, para ellos, se considera una amenaza de impacto alto

- **Pérdida del valor adquisitivo.** Pese a que el gobierno utilice herramientas en pro de disminuir los niveles de inflación, para mantener el poder adquisitivo de la moneda, además para el 2006 desde hace varios años, el Banco de la República viene cumpliendo las metas puntualmente. Y esto hay que celebrarlo. Colombia ha logrado desde 1999 entrar en el grupo de países que registran inflaciones de un solo dígito. Llevamos, pues, 7 años de estabilidad de precios las metas de largo plazo de nuestro banco central es la de estabilizar las variaciones anuales de precio en un rango entre 2% y 4%.

Esta es una meta fundamental que hay que convertirla no solo en una fría estadística del Banco de la República sino en un gran propósito nacional. Solamente con inflaciones moderadas y predecibles las economías logran asignar eficientemente el ahorro hacia inversiones rentables y solamente productivas. Una carestía moderada es, igualmente, condición necesaria (aunque no suficiente) para que haya una mejor distribución del ingreso y de la riqueza en el país.

La meta de inflación para el 2006 es la de mantener el aumento de precios de la economía circunscrito a un margen entre el 4 y 5%. Este objetivo debe cumplirse para continuar con la buena tendencia que se trae desde hace 7 años y para preservar lo que es fundamental la credibilidad del banco de la República, entre los agentes del mercado. Además, las condiciones están dadas para que dichas metas se pueda cumplir perfectamente.

⁷ PORTAFOLIO DEL TIEMPO, Pag. 32, REVISTA DANE.

Por ello, esta bien que las autoridades monetarias sean cautelosas de que la meta se este cumpliendo a lo largo del año. Y para tomar los correctivos que sean necesarios para asegurarse de que así suceda.

Esto es lo que acaba de hacer el Banco de la Republica ante un leve cabeceo que presento la inflación en el mes de agosto en el lenguaje confidencial que suelen utilizar los Bancos centrales en su comunicado, el Banco de la Republica dijo en el suyo del pasado 4 de septiembre “el aumento de la inflación en agosto (4.72% en los últimos doce meses) fue el resultado principalmente de choque de oferta en los precios de los alimentos y de los regulados.

A pesar de que el equipo técnico del banco de la Republica tenía previsto este repunte, no esperaba que se sucediera antes del fin del año. La junta directiva del Banco de la Republica ha señalado que en actuales condiciones la economía no requiere del mismo estímulo monetario de antes para operar satisfactoriamente; en consecuencia, ha aumentado la tasa de interés de intervención de las operaciones a través de las cuales el Banco otorga o recoge liquidez del mercado en 0.75% de lo que va corrido del año”.

En buen romance lo que esta advirtiendo el Banco Emisor es que mantendrá un monitoreo muy estricto de la oferta monetaria (que ya no necesita crecer a los ritmos que a los que venia haciéndolo), y que si observa algún desfase con relación a las metas de inflación no le temblara el pulso para seguir subiendo la tasa de interés.

Esta bien que el Emisor mantenga a raya la inflación, evitando en lo posible elevar el costo del dinero (para no golpear al crecimiento económico y generación de empleo), pero sin dejar de hacerlo si es absolutamente indispensable para contener las presiones inflacionarias, se considera una amenaza media e impacto medio.

4.4.3 Análisis del Entorno Social

- **Orden público.** En los últimos años el narcotráfico ha trasladado a la cabecera del municipio grandes índices de violencia, con la cual se cobran cada vez mas vidas de inocentes por el actuar de grupos al margen de la ley, esto hace que las personas vivan en medio de la incertidumbre y por ende se vea afectada la tranquilidad las labores cotidianas tales como: transporte terrestre, turismo y la recreación, el cultivo, y el esparcimiento.

La zona rural es la mas afectada por el actuar de estos grupos, debido a aquellos son abrigados a sembrar cultivo ilícitos, por que de lo contrario son obligados a desplazarse de sus tierras para emprender una penosa migración hacia la ciudad

en donde no se presentan las condiciones mínimas de supervivencia para ellos. Toda esta situación hace que el territorio nariñense en especial Tumaco deje de ser atractivo para el turista que prefieren ir hacia la hermana republica del ecuador, para disfrutar de la tranquilidad que no se les brinda en nuestro país. Se considera una amenaza de alto impacto.

- **Violencia:** Colombia es un país donde diariamente los grupos armados ilegales, el ejercito y la población civil dejan centenares de muertos, incorporados a esto, se encuentran los secuestros de carácter económico y político, los asesinatos selectivos, la tortura, la vulnerabilidad de las minoría étnicas y las detenciones masivas.

Aunque el gobierno adelanta conversaciones con los grupos al margen de la ley, la población ya no confía en estos acercamientos. Esto se convierten en una amenaza por cuanto el desplazamiento a lugares de difícil acceso y zonas deprimidas se hace mucho más peligroso para los funcionarios que colaboran en campañas de identificación a estos lugares, viéndose en constante peligro no solo el funcionario de la oficina de la UMATA cuando van a seguir los proyectos que se están realizando. Se considera una amenaza de alto impacto.

- **Identidad cultural.** Las raíces del municipio son heredados de los africanos y sus descendientes quienes fueron esclavizados en las minas de Barbacoas e Iscuandé en los siglos XVII, XVIII y XIX. En efecto, los negros que ocuparon las tierras bajas o costeras, ya sea en la época del cimarronaje o en los tiempos que siguieron la ley de manumisión en 1851, construyeron una cultura con armonía natural.

Mitos y leyendas, religiosidad, practicas de producción, medicina tradicional, gastronomía y en fin toda la cosmovisión de los afro colombianos del pacifico poco a poco se fue definiendo como punto de partida de un proceso etnohistorico que ha determinado la fisonomía actual del litoral pacifico y por tanto, de sus pautas de comportamiento, realizaciones culturales, lenguas, folclor, etc. Siendo alternativa de atracción a turistas por sus costumbres, por este motivo esta variable es considerada como una oportunidad de impacto medio.

4.4.4 Análisis del Entorno Político – jurídico.

- **Importancia del desarrollo rural.** La UMATA es esencial para el desarrollo del país y en especial para las diferentes entidades territoriales, regiones, que cumple una función social.

El Estado le dará especial protección en razón de su importancia para el desarrollo nacional. Por lo cual se considera como una oportunidad de alto impacto.

- **Formulación de la política de manejo social del campo.** Para el cumplimiento de los fines de la presente Ley, el Ministerio de Desarrollo rural formulará la política del Gobierno donde se resaltan la participación activa de las comunidades y la planeación de las actividades, como un instrumento importante para el desarrollo las regiones y entidades territoriales. Se considera oportunidad de medio impacto.
- **Plan de desarrollo rural.** El ministerio de agricultura De conformidad con lo previsto en el artículo segundo de la Ley 607 de 2000, la cual obliga a los municipios y distritos, para la prestación del Servicio Público de Asistencia Técnica Directa Rural, de forma gratuita para los pequeños productores y autofinanciada por los medianos productores rurales, se realizará por medio de la participación de entidades de naturaleza pública, privada o mixta, bien a través de las UMATA de forma directa; bien contratada con las entidades privadas constituidas para el efecto y que tengan por objeto la prestación de la asistencia técnica directa rural, sean del orden municipal, zonal, provincial, distrital o regional. Se considera oportunidad de medio impacto.
- **Asistencia Técnica Directa Rural.** Los consejos Municipales de Desarrollo Rural –CMDR o sus representantes en las asociaciones de municipios, seleccionarán la entidad prestadora del servicio del Municipio, Zona, Provincia, sub.-región o región, de acuerdo con los siguientes parámetros sin perjuicio de lo contemplado en la Ley 80 de 1993 y demás normas concordantes, Que se encuentren en el registro único de las entidades prestadoras del Servicio de Asistencia Técnica Directa Rural acreditadas, Que garantice que la oferta del servicio responda adecuadamente a la demanda, de conformidad con el Plan General de Asistencia Técnica Directa Rural del Municipio o Distrito Que el perfil y experiencia de los profesionales y técnicos que integran las entidades prestadoras del servicio, responda a las necesidades productivas y económicas del Municipio, Zona, Provincia, sub.-región, o Región. Por lo cual se considera como una oportunidad de alto impacto.
- **Programas de asistencias técnicas agropecuarias.** El Gobierno Nacional y Departamental Apoyarán las iniciativas de gestión municipales y de esquemas asociativos, facilitando que en ellas participen varios municipios, Fortalecerán las habilidades y capacidades de las UMATA a través de la entrega del conocimiento sobre la estructura institucional del sector agropecuario y los mecanismos de acceso a los instrumentos de la política pública, así como en aquellos aspectos orientados a garantizar el cumplimiento del Plan General de Asistencia Técnica, se considera una oportunidad de medio impacto.

4.4.5 Análisis del entorno Tecnológico

- **Automatización de procesos.** Las innovaciones parecen surgir aun ritmo que se incrementa en progresión geométrica, sin tener en cuenta los límites geográficos ni los sistemas políticos. Estas innovaciones tienden a transformar los sistemas de cultura tradicionales, produciéndose con frecuencia consecuencias sociales inesperadas. Por ellos, la tecnología debe concebirse como un proceso creativo y destructivo ala vez, se considera una amenaza de medio impacto.
- **Facilidad de acceso a tecnología.** En la oficina de la umata se maneja una buena tecnología para la prestación del servicio a los usuarios pues la tecnología se esta manejando de una manera mas rápida a través del Internet las conferencias y los computadores de ultima tecnología. Se considera en una oportunidad de medio impacto.

4.5. MATRIZ DE IMPACTO (POAM)

Una vez analizadas las variables del entorno se procede a analizar la matriz de impacto POAM, para otorgar a cada una de las calificaciones dadas que va de alto, medio y concluye con un nivel bajo, y de esta forma se haga mas fácil su comprensión.

Cuadro 15. Matriz de impacto (POAM) para la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco.

Factores externos	Oportunidad			amenaza			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO									
• Comportamiento del desempleo				X				X	
• Pérdida del valor adquisitivo					X			X	
ANÁLISIS DEL ENTORNO POLÍTICO-JURÍDICO									
• Importancia del desarrollo rural	X						X		
• Formulación de la política de manejo social del campo		X						X	
• Plan de desarrollo rural		X						X	
• Asistencia Técnica Directa Rural		X						X	
• Programas de asistencias técnicas agropecuarias		X						X	
ANÁLISIS DEL ENTORNO SOCIAL									
• Orden público				X			X		
• Identidad cultural		X						X	
• Violencia				X				X	
ANÁLISIS DEL ENTORNO TECNOLÓGICO									
• Automatización de procesos					X			X	
• Facilidad de acceso a tecnolog		X						X	

4.6. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO (MEFE)

Una vez elaborada la matriz (POAM), se procede a tomar las variables mas relevantes para evaluar y ponderar las oportunidades y amenazas, los factores claves se ponderan de tal forma que la sumatoria sea igual a 1.0 y para esto se utilizara un rango de 0,0 a 1,0, posteriormente a cada variable se la califica con un numero comprendido en rango de 1 a 4, así; 1= amenaza mayor; 2 = amenaza menor; 3= oportunidad menor; 4 = oportunidad mayor.

Cuadro 16. Matriz de evaluación factores externos (MEFE) para la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
• Comport. del desempleo	0.09	1	0.09
• Pérdida del valor adquisitivo	0.07	2	0.14
• Importancia del desarrollo rural	0.10	4	0.40
• Formulación de la política de manejo social del campo	0.08	3	0.24
• Plan de desarrollo rural	0.09	3	0.27
• Asistencia técnica directa rural	0.07	4	0.28
• Programas de asistencias técnicas agropecuarias	0.09	3	0.27
• Orden público.	0.09	1	0.09
• Violencia	0.06	1	0.06
• Identidad cultural	0.09	3	0.27
• Automatización de procesos	0.09	2	0.18
• Facilidad de acceso a tecnología	0.08	3	0.24
Total	1.00		2.53

Fuente: Esta investigación

Análisis: en su evaluación de factores externos la oficina de la umata municipal de Tumaco obtuvo una calificación de 2.53, por encima del promedio que es 2.50, evaluando que presenta oportunidades buenas, siendo esta una ventaja para las actividades que realiza la oficina.

4.7. ANÁLISIS DEL PERFIL COMPETITIVO DE LA UNIDAD MUNICIPAL DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA (UMATA).

En la actualidad la competitividad proyecta a mejorar la calidad del servicio o producto, es factor clave para posicionarse en cualquier campo, sector económico, mercado o servicio. El cliente o usuario de este servicio esta en condiciones de saber cuales son las características y ventajas competitivas de cada una de las empresas que compiten por tener mayor participación del mercado en el sector.

4.7.1 Descripción Global del Sector. En el pasado Tumaco tenia grandes dificultades debido a los diferentes problemas que existían en la zona rural ya que los campesinos manejaban los cultivos artesanalmente y esto conllevaba a un mal manejo de la tierra y de los productos que cosechaban, con la ley agraria se crearon las umata a nivel nacional con el fin de dar soluciones a pequeños y medianos agricultores a través de seguimientos, capacitación y asistencia en cada uno de los eslabones que hacen parte del sector agropecuario del municipio(sector ambiental, agrícola, agropecuario y acuícola), esta área hace parte de las diferentes que existen en la alcaldía municipal y lo único que busca es satisfacer las necesidades básica de los agricultores del municipio.

Cabe destacar que existen varios sectores como: el sector ambiental donde se esta desarrollando actividades donde la UMATA esta brindando capacitaciones de lo importante que es proteger el medio ambiente a través del cuidado de a tierra no talar los árboles no cultivar cultivos ilícito, proteger las diferentes quebradas y la protección de las pocas especies existentes aun en este ultimo trimestre se están dictando cursos con Asesoría de corponariño para recuperar la hectáreas de tierra que se han perdido por los diferentes cultivos que lo único que hacen es deteriorar la tierra.

- **Sector Agrícola:** la UMATA está desarrollando importantes proyectos en pro de reactivar y fortalecer la producción de los cultivos de coco, cacao, plátano. Este tipo de acciones se implementan en convenio con CORPOICA, trabajando con las granjas integrales y la comunidad campesina organizada,
- **Sector acuícola:** se considera un sector importante para la economía de Tumaco, se están dando ayuda no solo de capacitaciones sino en objetos que le permitan a los pecadores a trabajar de manera mejor. En este sector se destacan las concheras que aportan mucho en la economía de Tumaco con la gran labor que realizan.

Por todo esto podemos decir que el sector agrícola en nuestro municipio presenta un gran impacto para el desarrollo económico de nuestra región debido a que cuenta con el apoyo necesario de las diversas entidades que manejan este sector

ya que es muy importante para la región por la ubicación que tenemos y los diferentes trópicos que nos favorecen.

Otra empresa que le sirve de apoyo al oficina es corponariño el cual ayuda a cumplir con las expectativas de los agricultores.

- **Capacidad tecnológica y científica.** : Son los estándares básicos, necesarios que debe cumplir el área de la UMATA por los servicios prestados y que se consideran suficientes y necesarios para satisfacer las necesidades de los usuarios. Comprenden: Recursos Humano, Infraestructura, Instalaciones Física, Mantenimiento, Dotación. La formulación de estándares de las condiciones de capacidad tecnológica esta orientada por los siguientes principios:
 - **Fiabilidad:** La aplicación y verificación de cada estándar es explícita, clara y permite una evaluación objetiva y homogénea.
 - **Esencialidad:** las condiciones de capacidad tecnológica y científica, son indispensables, suficientes y necesarias para reducir los principales riesgos que hay para los usuarios en la prestación del servicio.
 - **Sencillez:** La formulación de los estándares de las condiciones de capacidad tecnológica, así como los procesos para su verificación son fáciles de entender, permiten el auto evaluación de los prestadores de servicio de la UMATA.
- **Suficiencia patrimonial y financiera:** es el cumplimiento de las condiciones que posibilitan la estabilidad financiera del área de la umata municipal de Tumaco. Los recursos que se generan para prestar dicho servicio se da a través de las capacitaciones, seguimiento y asistencia para los agricultores ya que dicha oficina no tiene un presupuesto estimulado por el alcalde.
- **De Capacidad Técnico- Administrativo:** son condiciones de capacidad técnica administrativa para el área de la umata.
 1. El cumplimiento de los requisitos legales exigidos por las normas vigentes con respecto a su existencia y representación legal, de acuerdo con su naturaleza jurídica.

4.7.2 Identificación y análisis de la competencia. La UMATA municipal de Tumaco por ser una oficina pública prestadora de servicio de asesorías, seguimientos, capacitación y asistencia técnicas, en Tumaco no posee competencia para los servicios que presta, pero corponariño es de gran ayuda para esta.

- **Corponariño:** las corporaciones autónomas regionales son entes corporativos de carácter público, creada por la ley, integrado por las entidades territoriales que por sus características constituyen geográficamente un mismo ecosistema o conforman una unidad geopolítica, biográfica o hidrográfica, dotado de autonomía administrativa y financiera, patrimonio propio y personería jurídica, encargados por la ley de administrar dentro del área de su jurisdicción sostenible, de conformidad con las disposiciones legales y las políticas del medio ambiente.

El que hacer de corponariño es conocer cada uno de los proyectos agrícolas que tiene en convenio con el área de la UMATA la cual se le brinda la ayuda necesaria para sacarlo adelante y lograr el objetivo que es la parte humanística en pro del desarrollo de la región.

4.7.3 Poder de Negociación de los Proveedores. Los proveedores de la UMATA municipal son Cordeagropaz, Corponariño, Banco de Proyecto, Corpoica, Fedecacao, Sena los cuales son los encargados de manejar proyectos que maneja la oficina para brindarle diferentes asesorías esto con el fin de satisfacer las necesidades de los agricultores.

4.7.4 Poder de negociación de los clientes. Los clientes de la UMATA son todas aquellas personas que solicitan el servicio y primordialmente los agricultores del municipio que necesitan esta asesoría para cumplir de una manera más eficiente en el manejo de la tierra.

4.7.5 Análisis del Perfil competitivo. Se debe conocer a través de una investigación de mercado los competidores y rivales que tiene la organización ya que es una parte fundamental y vital para el éxito o fracaso de la actividad empresarial en cual un negocio se desenvuelve y en el caso particular del área de la oficina de la UMATA municipal de Tumaco, y teniendo en cuenta que para tal efecto no existe una entidad que posea la misma característica del área se procederá a compararlo con entidad que presten algunos servicios parecidos, específicamente con la entidad antes mencionada (corponariño)

4.7.6 Factores Claves de Éxito

1. **Instalaciones.** Es muy necesario la ubicación de las instalaciones para la entidad que presta esta clase de servicio, dado que por la estructura y la comodidad debe permitir a los usuarios una mayor satisfacción de sus necesidades en la prestación de servicio. La oficina debe estar ubicada en un sitio clave para prestar un servicio más rápido y eficiente.

2. **Atención al usuario.** Este ítems es muy importante porque del buen servicio que se le presta a los usuarios depende la evolución de oficina, los usuarios necesitan de funcionarios eficientes que sepan responder con claridad a todas sus inquietudes y expectativas, de la asesoría y agilidad en la atención, del buen trato y la transparencia en el servicio de manera que se forme una buena imagen de la oficina.
3. **Imagen corporativa.** Por tratarse de empresa de carácter público que presta este servicio a la comunidad, es importante crear un buen concepto de empresa en la mente de los ciudadanos, para generar compromiso y aceptación en el mercado eliminando cualquier manifestación de corrupción.
4. **Oportunidad en el servicio.** Esta dada por la pertinencia de la prestación de los servicios, la seriedad y transparencia en el desempeño de las funciones de los empleados.
5. **Calidad del servicio.** Esta dada en el beneficio de satisfacer la necesidad del usuario, la seriedad y transparencia del desempeño de las funciones de los empleados, la supresión de procedimientos y requisitos innecesarios muchas veces no contemplados en los procesos de tal manera que compense la necesidad del cliente.
6. **Aplicación de tecnología.** Este factor se refiere a la tecnología que se utiliza en un país industrializado y a la tecnología de punta, que por un lado garantice el funcionamiento adecuado del área asistencial como el área operativa y teniendo como base estos parámetros, la oficina de la UMATA municipal cuenta con los mínimos requisitos para cumplir con su funcionamiento adecuado.

Cuadro 17. Matriz de perfil competitivo MPC para la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco.

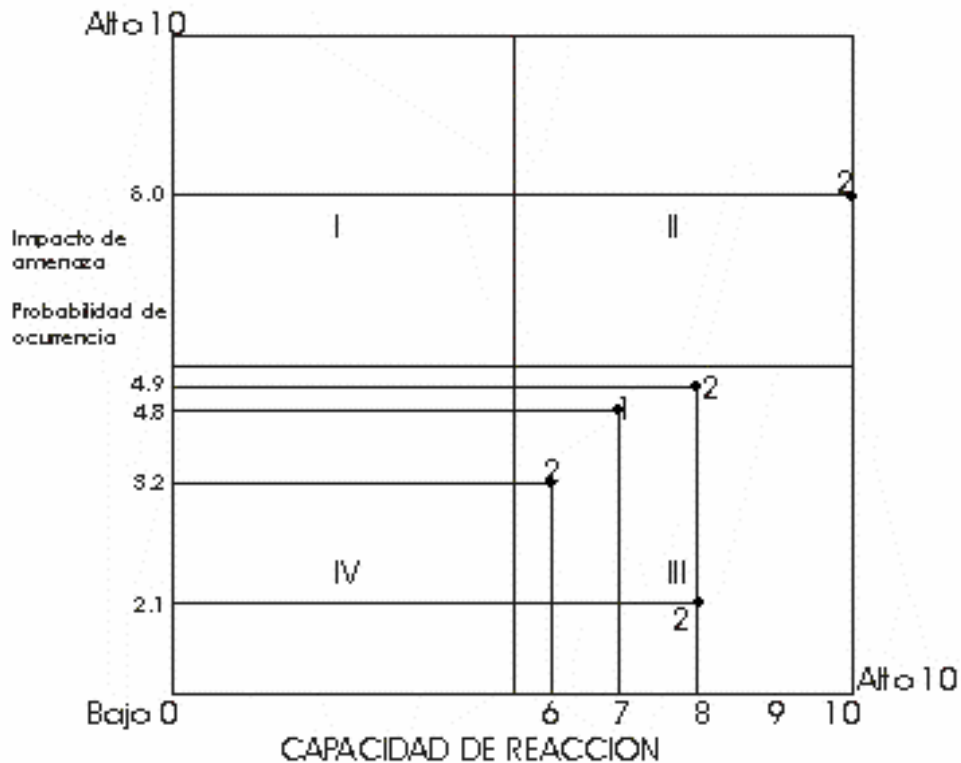
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	UMATA		CORPONARIÑO	
		Calif.	Result.	Calif.	Result.
Instalaciones	0.14	3	0.42	4	0.56
Atención al usuario	0.15	2	0.30	3	0.45
Imagen corporativa	0.15	3	0.45	4	0.60
Oportunidad en el servicio	0.19	2	0.38	4	0.76
Calidad en el servicio	0.19	3	0.57	3	0.57
Aplicación de tecnología	0.18	3	0.54	3	0.54
TOTAL	1.00		2.66		3.58

En cuanto al servicio con los que la oficina compite en Tumaco según el resultado del competidor, corponariño, con un resultado total de **3.58** esto debido a la excelente instalaciones y su imagen corporativa que posee, lo cual ayuda a que optimice los servicios que llevan relación con el mismo. La oficina de la UMATA Municipal de Tumaco, se encuentra en una posición competitiva fuerte con respecto a la competencia ya que los resultados muestran que la calificación total es de **2.66**, que por encima del promedio de 2.50 es buena para la organización, sin desconocer que posee una debilidad que aunque menor debe ser considerada y estudiada para de esta forma lograr transformarla en fortaleza.

Cuadro 18. ANALISIS DE VULNERABILIDAD PARA LA UMATA MUNICIPAL DE TUMACO

Punta I	Amenaza	Consecuencia	Impacto de amenaza	Prob. de ocurrencia %	Capacidad de Reacción	Grado de Vulnerabilidad
			0 – 10	0 y 1	0 y 10	
1. Comunicación	Distorsión del proceso de comunicación e ineficiencia en el transporte de la mioma	Mal manejo de las actividades en pro del beneficio de los usuarios	8	0.6	7	III
2. Instalaciones	Perdida de la planta física por desastres naturales o atentados terroristas	Declaración de emergencia	10	0.8	10	II
3. Capacitación	Bajo grado de adiestramiento en las labores cotidianas	Demoras en los procedimientos asistenciales para la atención de los usuarios	7	0.7	8	III
4. Sistema presupuestal	Reducción de recursos proveniente de la alcaldía	Disminución de algunas visitas domiciliaria a los usuarios	8	0.4	6	III
5. Aplicación de Tecnología	Obsoleta tecnología en la oficina	Mala prestación de los servicios	7	0.3	8	III

Figura No. 5. ANALISIS DE VULNERABILIDAD – CUADRANTE PARA LA UMATA



I INDEFENSA II. EN PELIGRO III. PREPARADA IV VULNERABLE

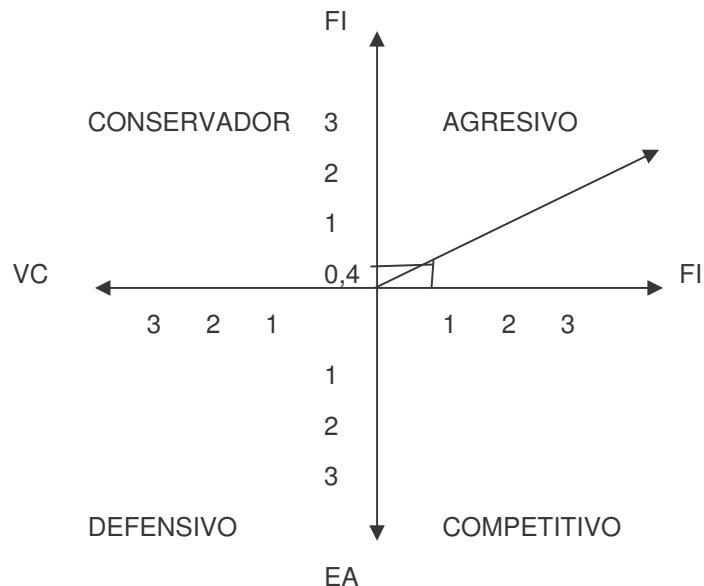
La UMATA Municipal de Tumaco, se encuentra ubicado en el cuadrante III (PREPARADA), puesto que los puntales de comunicación, Capacitación, sistema presupuestal y aplicación de tecnología, se ubican en dicho cuadrante la cual de advierte que la UMATA esta preparada para reaccionar en cuanto a cualquier eventualidad y para mantener esta situación con relación a los puntales, comunicación y capacitación, la organización debe desarrollar estrategias que fortalezca las relaciones entre los empleados, la dirección y los entes territoriales, para de esta forma prevenir futuros inconvenientes.

Para los puntales, sistemas presupuestales y aplicación de tecnología, es necesario que la empresa desarrolle estrategias que fortalezcan las relaciones entre los empleados, las dirección y los entes territoriales, para de esta forma prevenir futuros inconvenientes.

Para los puntales, sistema presupuestal y aplicación de tecnología, es necesario que la empresa desarrolle estrategias que fortalezcan la búsqueda y relaciones con proveedores que brinden asesorías y asistencias con calidad.

Para el puntal instalaciones, el cual se ubica en el cuadrante II (en peligro), lo cual sugiere que la Umata con relación a este esta en peligro, pero tiene alta capacidad de relación, por eso la UMATA debe trasladar su oficina en un sitio mas global donde sea mas fácil la presentación de los servicios.

Figura 6. Cuadrante para la oficina de la umata municipal de Tumaco.



Análisis. la UMATA Municipal, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual demuestra que esta en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

Gráfica 1. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> Herramientas administrativas Liderazgo. Comunicación. Control. Capacitación. Experiencia. TECNOLOGÍA. Conocimientos, destrezas, capac. 	<p>DEBILIDAD (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> Planes de acción. Conocimiento de la competencia. Investigación de mercado. Servicios adicionales. Motivación. Clima organizacional. Financiero.
<p>OPORTUNIDAD (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> Identidad cultural. Importancia del desarrollo rural. Políticas de manejo social de campo. Plan de desarrollo. Asistencia técnica rural. Programas de asistencia agropecuarias. Facilidad de acceso tecnológico. 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> F1, O6, F6. F3, O1. F5, O4, O5. F7, O7 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> D3,O4 D1, O6 D5, O6, O4. D6, O1
<p>AMENAZA(A)</p> <ol style="list-style-type: none"> Desempleo. Pérdida del valor adquisitivo. orden público. violencia. 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> F4, A4, F2, A3. F7, A1, F8, A4 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> D4, A1, D6. D5, A4, D7, A3

Análisis de estrategias. (Dofa).

ESTRATEGIA (FO).

F1, O6, F6. Aprovechar los nuevos enfoques del campo para aplicarle herramientas administrativas, para resaltar la experiencia que hay en la oficina.

F3, O1. Manejar parámetros de comunicación entre los miembros de la oficina y los usuarios, para satisfacer las inquietudes de estos.

F5, O4, O5. Fortalecer conocimientos generales en pro del crecimiento de la oficina generando un servicio más eficiente y eficaz para nuestros usuarios.

F7, O7. Actualizar día a día la tecnología de excelente calidad para la oficina.

ESTRATEGIA (DO).

D3, O4. Generar investigaciones para conocer los puntos débiles de la oficina y convertirlos en puntos fuertes, para prestar un adecuado servicio.

D1, O6. Conocer y poner en práctica los recursos que la ley estimule para diseñar herramientas con el fin de promover los planes de acción agropecuarios para el beneficio de los usuarios.

D5, O6, O4. Realizar planes de acción a corto, mediano y largo plazo para la oficina contribuyendo a resolver problemas futuros, logrando resolverlo antes de que lleguen.

D6, O1. Garantizar el desarrollo personal y profesional a través de capacitaciones para el crecimiento del talento humano.

ESTRATEGIA (FA)

F4, A4. Diseñar nuevas herramientas de control apropiado para que se lleve un verdadero seguimiento de las actividades que realiza la oficina.

F2, A3. Sistematizar parámetros para la prestación de servicio a los usuarios, no solo por el jefe de la oficina sino por el personal que labora en esta, generando una excelente prestación del servicio.

F7, A1. Adquirir tecnología que automaticen los procesos generados con ellos agilidad en los procedimientos.

F8, A4. Fortalecer programas de desarrollo del talento humano, para conocer sus capacidades en beneficio de crecimiento de la oficina y la prestación del servicio.

ESTRATEGIA (DA)

D4, A1, D6. Fortalecer actividades adicionales, donde se promueva la explotación de los conocimientos del sector agrícola, y la importancia de este en la economía de la región.

D5, A4. Realizar planes de motivación para los trabajadores en pro de explotar sus conocimientos para desarrollarlo en la oficina.

D7, A3. Buscar estrategias para generar a la oficina de la umata un presupuesto general para sus gastos.

5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1. VISIÓN DE LA UMATA

La Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria- **UMATA** tiene como visión para el 2009 desarrollar y consolidar una estructura organizacional mediante la asesoría en la prevención, producción y comercialización que garantice la viabilidad de las Empresas de Desarrollo Rural, las Empresas Básicas Agropecuarias que se constituyan en desarrollo de los programas de reforma agraria y en general, de los consorcios y proyectos productivos a escala de los pequeños y medianos productores agropecuarios, dentro de una concepción integral de la extensión rural.

5.2 MISIÓN DE LA UMATA

“En el 2009 los agricultores deben encontrar en la administración municipal—UMATA un espacio de participación efectiva en el manejo de asistencia técnica agropecuaria con calidad, representada por el Humanismo, Actitud de Servicio, Eficiencia y Responsabilidad Social como respuesta a sus necesidades y expectativas, facilitando el desarrollo del potencial y el conocimiento de sus colaboradores”.

5.3. OBJETIVOS DE LA UMATA

- Identificar las necesidades de asistencia técnica agropecuaria de los pequeños y medianos productores del municipio.
- Brindar asistencia técnica en la aplicación y uso de tecnologías y recursos adecuados a la naturaleza de la actividad productiva.
Asesorar en las posibilidades y procedimientos para acceder al financiamiento de la inversión.
- Establecer los mecanismos de coordinación entre las entidades del orden nacional, departamental y municipal a través del Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología Agropecuaria.
- Promover y fomentar la conformación de organizaciones de pequeños productores rurales, el establecimiento de alianzas, asociaciones u otras formas asociativas, para efectos de acceder a los beneficios establecidos en la ley.

6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

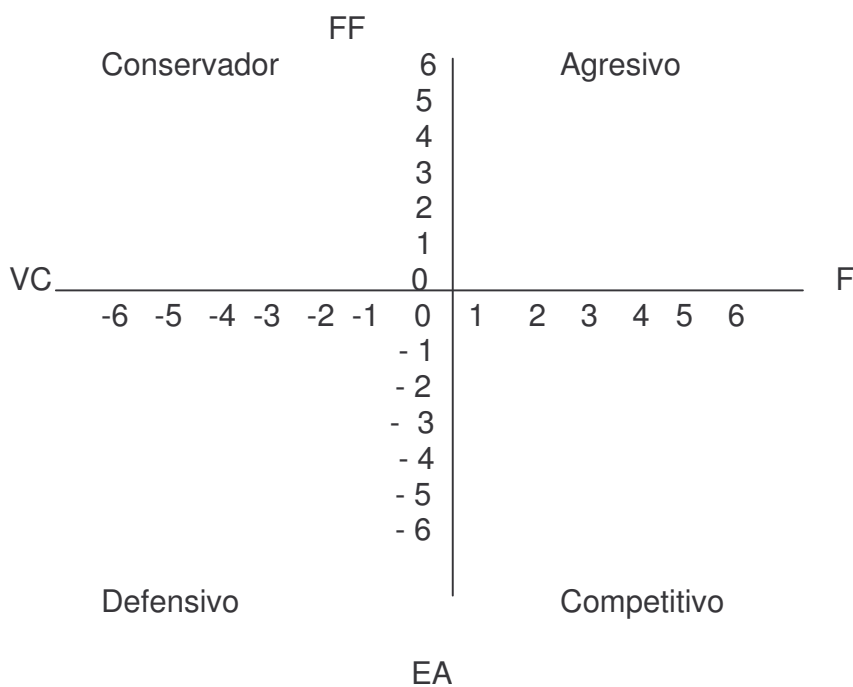
6.1. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

Esta matriz es la segunda en importancia en la etapa 2, siendo esta matriz un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son:

1. Fortaleza financiera (FF)
2. Ventaja competitiva (VC)
3. Estabilidad ambiental (EA)
4. Fortaleza de industria (FI)

Las dos dimensiones internas, fortaleza financiera y ventaja competitiva, así como las dos externas, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.

Figura 7. Matriz de posición estratégica y acción PEYEA para la oficina de la UMATA.



6.1.1 Preparación “Matriz PEYEA” Posición Estratégica Y Evaluación De La Acción

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (le mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio de para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA, VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.
4. Sumar los resultados sobre el eje X (Horizontal) y marcar el punto resultante sobre X. Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y marcar el punto resultante sobre Y.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Cuando se localiza el vector direccional de una empresa en el cuadrante agresivo de la matriz, esto significa que está en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de:

- Aprovechar las oportunidades externas
- Vencer las debilidades internas
- Eludir las amenazas externas

Por lo tanto, la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, integración horizontal, la diversificación de conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas pueden ser factibles, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la empresa, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

El vector direccional puede estar situado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La empresa debería tratar de mejorar las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Las estrategias tipo defensivo incluyendo reducción, desposeimiento liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente, el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEYEA, indicando estrategias de tipo competitivo, que incluyen integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto y asociación.

Los resultados entonces son:

1. Estabilidad ambiental:	-3.00
Orden publico	-3
Desempleos	-3
Identidad cultural	-3
Desarrollo social =	-4
2. Fuerza de la industria:	3.80
Normatividad vigente	3
Nivel tecnológico	5
Sistema presupuestal=	5
Estabilidad financiera=	4
3. Ventaja competitiva:	-2.80
Instalaciones	-2
Tecnología aplicada =	-3
Servicios adicionales =	-4
Imagen corporativo =	-2
Ubicación	-3
4. Fuerza financiera:	3.40
Programas contables	4
Mane del sistema contable	4
Crecimiento empresarial	4
Manejo presupuestal=	3
Gastos	2

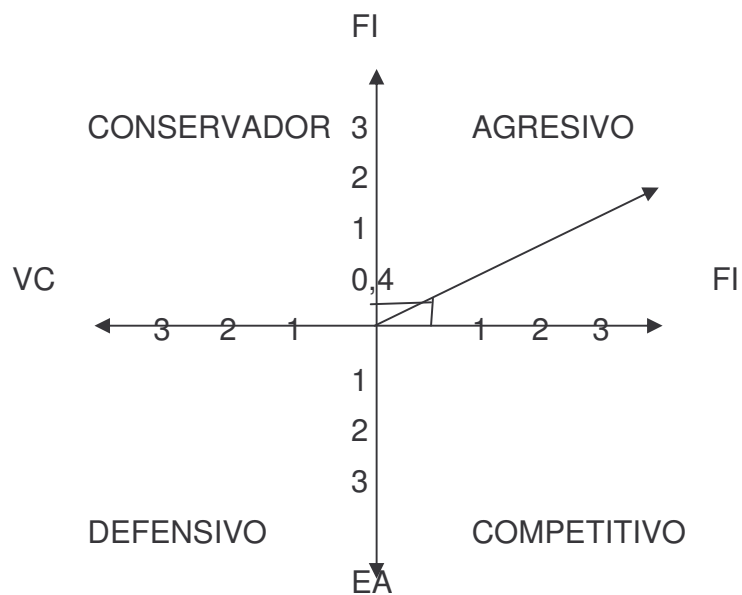
El vector direccional coordina

$$\text{Eje X: VC + RI} = -2.80 + (+3.80) = 1.00$$

Eje Y: $EA + FF = -3.00 + (+3.40) = 0.40$

Punto Resultante (X, Y) = (+1.00; + 0.40)

Figura 8. Matriz de posición estratégica y acción PEYEA para la umata municipal de Tumaco.



Análisis: La UMATA Municipal, se ubica en el cuadrante agresivo, lo cual demuestra que esta en excelente posición de utilizar sus fortalezas internas, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas.

6.2 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL (MPD).

La ventana estratégica del negocio es un mecanismo que permite categorizar productos o unidades de negocios con base en evaluaciones administrativas de las capacidades de competitividad relativa de cada unidad y en el atractivo del mercado en donde esta opera.

Para calificar que tan atractivo son los servicios en el que opera LaUMATA Municipal de Tumaco, se utilizaron las siguientes preguntas que se clasificaran de 1 a 4, 1 amenaza importante, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor, 4 oportunidad mayor.

1. ¿Existe una alta calidad en la prestación de los servicios que ofrece la oficina?

La prestación de servicio que se mantiene la oficina en la actualidad es buena, en el pasado la oficina tenía algunas dificultades que se han venido corrigiendo día día para brindarle un mejor servicio a nuestros usuarios y en pro de satisfacer sus necesidades inmediatas, la tomo como una oportunidad menor. (4)

2. ¿Presenta la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco un alto compromiso con la sociedad?

Si, La Oficina de la UMATA municipal de Tumaco ha sido de gran importancia en la labor que ha brindado a la sociedad durante todo este tiempo es, por lo cual se mantiene vigente en Tumaco por lo tanto se representa como una oportunidad mayor. (4)

3. ¿Existe un alto número de competidores?

No, la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco no tiene ningún competidor en su entorno lo cual la convierte como la única entidad prestadora de servicio en cuanto a capacitación, seguimiento, accesoria y control a los pequeños y medianos agricultores de la zona. Es por esto que se representa como una oportunidad mayor. (4)

4. ¿Existe temporadas altas de demanda en el servicio?

Si En el transcurso del año si existen fluctuaciones en la demanda de los servicios existiendo meses de demanda muy alta de acuerdo a las ayudas que ofrece el gobierno y la cosechas de los productos que hacen mas fácil su cultivo y la generación de ganancias..., constituyéndose como una fortaleza mayor. (4)

5. ¿Existe una gran amenaza de competidores nuevos?

No, por que la oficina de la UMATA municipal de Tumaco por pertenecer a una empresa publica y con los servicios que presta no tiene competencia solo comparte con corponariño algunos servicios como capacitaciones y asesorias, Constituyéndose como una oportunidad menor. (1)

Después de asignar un valor a cada pregunta dio como resultado una calificación promedio de 3.33, lo que significa que los productos y servicios que ofrece la sus

Cuadro 20. MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL

	ATRACTIVO GENERAL DEL MERCADO	CAPACIDAD COMPETITIVA RELATIVA	
		FÁCIL DÉBIL	MODERADO
ALTO 3.0			
MEDIO 2.0	ALTAMENTE ATRACTIVO	CONSTRUIR	
		PREGUNTA	
BAJO 1.0		MANTENER	
		COSECHAR	
		TERMINAR	

Fuente: esta investigación

Análisis: El resultado obtenido en la ponderación al desarrollar las preguntas fue 3.33 se puede concluir que la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco., se encuentra bien ubicada y por lo tanto nos da ha entender que el mercado al que se esta dirigiendo es altamente atractivo, por tanto se recomienda estrategias de mercado como, integración vertical hacia delante; lo que le permite a la oficina de la UMATA Municipal gozar de buena capacidad competitiva ya que no tiene ningún competidor a fin.

6.3 MATRIZ INTERNA- EXTERNA (IE).

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una grafica de nueve casillas.

1. Ambas representan las decisiones en diagrama esquemático; por eso ambas se denominan matrices de portafolio.
2. El tamaño de cada círculo representa la contribución de cada división en cuanto a porcentaje de venta de ventas.

3. Las porciones del pastel muestran la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades de cada división.

La matriz IE se basa en dos dimensiones claves:

1. Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X.
2. Los resultados totales ponderados del factor interno en el eje Y

Los resultados totales ponderados que surgen de las divisiones permiten la construcción de una matriz interna- externa a nivel empresarial.

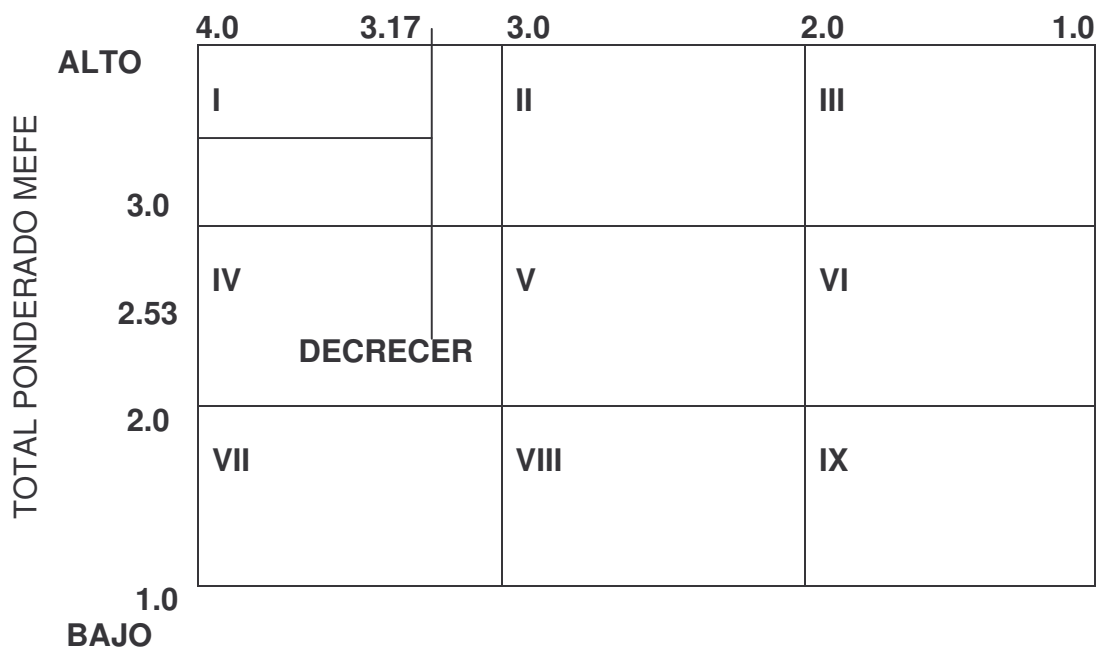
Sobre el eje X de la matriz **IE**, un resultado ponderado de 1,0 a 1,99 representa una posición interna debió, de 2.0 a 2.99 se considera promedio, y de 3.0 4.0 se lo considera fuerte. En forma similar, en el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 se considera bajo; uno de 2.0 a 2.99 mediano y entre 3.0 y 4.0 alto.

La matriz **IE** puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos.

1. Prescripciones para divisiones que caen en las casillas **I, II, o IV** pueden ser “crezca y desarrollase” las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo el producto) o interrogativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser especialmente adecuadas para estas disiones.
2. las divisiones que se pueden ubicar en las casillas **III, V, VII** se logran administrar mejor con estrategias “resista” la penetración en el mercado y el desarrollo de productos que se ubican en la casillas **VI, VII, IX** es “coseche o elimine” las organizaciones exitosas pueden lograr un portafolio de negocios que puede ser localizado en o alrededor de las casillas en la matriz **IE**

Matriz interna- externa (ie)

Figura 9. Resultado ponderado de la matriz MEFI



ANÁLISIS MATRIZ IE: siguiendo el proceso para realizar **LA MATRIZ IE**, se observa que los servicios que presta la oficina de la umata municipal de Tumaco, se encuentran en el cuadrante VI las estrategias intensivas, serian:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo del producto o servicio o interrogativas.
- Integración vertical hacia atrás, hacia delante.
- Integración horizontal.

6.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Esta matriz es la ultima etapa de la formulación estratégica, pues es significativa puesto que permite decidir las estrategias a formular en la umata municipal de Tumaco para el desarrollo de esta matriz se toma información de la **MEFI, MEFE, DOFA, PEYEA, GRAN ESTRATEGIA, BCG, Y LA MATRIZ IE.**

Se tomaron las **FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA MEFI Y MEFE** y se procedió a ponderar de igual manera que en las mismas. Se extrajeron las estrategias alternativas de las matrices **DOFA, PEYEA, LA GRAN ESTRATEGIA Y LA IE**, se establecieron los puntajes de atracción así: 1= la estrategia no es atractiva, 2= la estrategia es algo atractiva, 3= la estrategia es bastante atractiva, 4= la estrategia es muy atractiva. A mayor relación entre el factor interno o externo y la acción directa no tenga la estrategia mejor atracción y viceversa. Si el factor no se relaciona no se asigna puntaje.

Posteriormente las ponderaciones se multiplican por los puntajes, que a su vez se suman para obtener el total de puntajes de atracción, nos resulta una relación directa que es: entre más alto el puntaje total mas atractivas son las estrategias para la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco.

Según los resultados de la MCPE la estrategia más atractiva es el Desarrollo del producto (Servicios), con un puntaje total de 5.94, la penetración en el mercado con un puntaje total de 4.85, la diversificación horizontal con un puntaje de 4.5, la estrategia menos atractiva es Integración horizontal con un puntaje de 3.85.

Cuadro 20. Matriz cuantitativa de Planificación estratégica

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS											
FACTORES CLAVES	PONDERACIÓN	DESARROLLO DE PRODUCTOS (SERVICIOS)		DIVERSIFICACIÓN HORIZONTAL		PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO DEL MERCADO		INTEGRACIÓN HORIZONTAL	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FACTORES INTERNOS											
• Planes de acción	0.08	2	0.16	1	0.8	2	0.16	1	0.08	2	0.16
• Liderazgo	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.40	3	0.21	2	0.14
• Comunicación	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	-	-
• Servicios adicionales	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.40
• Capacitación	0.09	4	0.32	4	0.32	3	0.27	2	0.18	2	0.18
• Motivación	0.08	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	2	0.16
• Clima organizacional	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32
• Aplicación tecnológica	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
• Conocimientos, capacitación y destreza	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16

FACTORES EXTERNOS											
• Comportamiento del desempleo	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
• Pérdida del valor adquisitivo	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	4	0.21
• Importancia del desarrollo rural	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	1	0.10
• Formulación de políticas de manejo social del campo	0.08	3	0.28	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.8
• Plan de desarrollo rural	0.09	3	0.27	1	0.09	3	0.27	4	0.36	1	0.9
• Asistencia técnica rural	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14
• Programas de asistencias técnicas agropecuarias	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18
• Orden público	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.1
• Identidad cultural	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.32	2	0.18	3	0.27
• Violencia	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18
• Automatización de procesos	0.09	2	0.18	1	0.9	1	0.09	4	0.36	1	0.09
• Facilidad de acceso a tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.24	1	0.08	1	0.08
TOTAL	3.14		5.94		4.5		4.85		3.86		3.54

Análisis de Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE): De acuerdo con la sumatoria de puntajes totales de atracción. La oficina de la UMATA municipal de Tumaco, la estrategia mas atractiva es el desarrollo del producto o servicio con un puntaje total de 5.94, lo que nos indica que se esta prestando un buen servicio en la oficina lo cual los usuarios están satisfecho con este servicio, seguida por con la penetración del mercado con un puntaje total de 4.85 lo que nos indica que la oficina es conocida por los usuarios que requieren el servicio, desarrollo del mercado con un 3.84 lo cual se puede deducir que se esta dando a conocer los servicios que presta la oficina a nivel regional de menor calificación es la integración horizontal con un puntaje de 3.84 lo cual indica que se debe mejorar algunas estrategias para hacerla mas atractiva en el mercado y conocer debilidades para convertirlas en fortalezas.

7. INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión y los estándares propuestos son uno de los agentes determinantes para la gerencia, los cuales permitan evaluar el desempeño de la UMATA Municipal de Tumaco, en términos de resultados eficientes y eficaces, frente a la misión, visión y objetivos propuestos.

7.1. INDICADORES DE ACTIVIDAD

Los indicadores de actividad propiamente facilitar a la organización la coordinación y aseguran el seguimiento de las decisiones gerenciales y la realización de las actividades planteadas.

Cuadro 21. Indicadores de actividades para la umata municipal de Tumaco

ÍNDICE	MEDIDA	ESTÁNDAR
Capacitación	$\frac{\text{Cursos de capacitación efectuado}}{\text{Cursos de capacitación planeada}}$	95%
Decisiones	$\frac{\neq \text{ de decisiones ejecutadas}}{\neq \text{ de decisiones tomadas}}$	80%
Investigaciones	Investigaciones (proyectos) desarrollados	90%
Reuniones de equipo de trabajo	$\frac{\neq \text{ de reuniones realizadas}}{\neq \text{ de reuniones planeadas}}$	20%

Fuente: Esta investigación

7.2. INDICADORES GERENCIALES O DE DESEMPEÑO

Los indicadores gerenciales o de desempeño son aquellos que miden resultados de objetivos a corto plazo sobre cuyo resultado puede modificarse muy poco, tal es el caso de los indicadores financieros, dado a que la oficina de la UMATA Municipal de Tumaco al igual que todas las oficinas de la Alcaldía funcionan de acuerdo al presupuesto que genera el alcalde y la eficiencia con la que manejen sus gastos, a la utilización del capital, la autonomía fiscal y administrativa, y por ende la viabilidad económica, se proponen los siguientes índices.

Cuadro 22. Indicadores gerenciales de desempeño para la UMATA Municipal de Tumaco.

Índice	Medida	Estándar
Capital neto de trabajo	Activo - corriente – pasivo corriente	75%
Razón corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	85%
Revisión de gastos	$\frac{\text{Gastos totales}}{\text{Ingresos totales}}$	15%
Actividad	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Activo fijo}}$	60%
Crecimiento (ventas)	$\frac{\text{Ventas año actual – año anterior reflectado}}{\text{Ventas año anterior deflactada}}$	95%
Efectividad comercial	$\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas presupuestales}}$	95%

7.3. INDICADORES DE IMPACTO AL TRABAJO

Los indicadores de impacto al desempeño son aquellos en donde se estiman factores internos, los cuales por sus características generan satisfacción o insatisfacción y de esta forma, generan un impacto sobre el normal desenvolvimiento de las labores y la prestación de servicio.

Cuadro 23. Indicadores de impacto al trabajo para la umata municipal de Tumaco

Índice	Medida	Estándar
• Satisfacción al empleado	$\frac{\# \text{ de recompensas otorgadas}}{\# \text{ de recompensa estipuladas}}$	70%
• Satisfacción al usuario	$\frac{\# \text{ de reclamos atendidos}}{\text{Total de reclamos}}$	90%
• Insatisfacción de empleados	$\frac{\# \text{ de reclamos de empleados semana}}{\text{Total de reclamos empleados mes}}$	3%
• Insatisfacción de usuarios	$\frac{\# \text{ de reclamos de usuarios semana}}{\text{Total de reclamos usuarios mes}}$	3%

Fuente: Esta Investigación

8. Cuadro 24. PLAN DE ACCIÓN PARA LA UMATA MUNICIPAL DE TUMACO

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
1. Renovar la estructura organizacional, con el fin de adecuarla a las necesidades y exigencias de los usuarios	Rediseño de la estructura organizacional y la optimización de cargos y responsabilidades	Desarrollo del servicio	Aumento la eficiencia en un 80% optimizar en 100% el servicio y la atención a los usuarios	Actualización del manejo de funciones según normas implementación de sistema de evaluación del desempeño	Jefe de la oficina directivos (alcalde) talento humano	1.800.000	Aplicación una vez aprobado al plan	Satisfacción al empleado Satisfacción al usuario reuniones de equipos de trabajo
2. Implementar un programa de control de gestión y resultados y capacitar funcionalmente	Fortalecimiento de un programas de control y gestión	Desarrollo del servicio Diversificación horizontal	Mejorar el programa de control y gestión y resultados en un 80%	Actualización de un programa de control para evaluar resultados	Gerente (alcalde) Jefe del área	2.000000	aplicación cada 6 meses	Satisfacción a los empleados.

Objetivos	Estrategias		Metas	Actividades	Responsables	Recursos	Tiempo	Indicadores
	Funcionales	Negocio						
3. Incremento la rentabilidad económica manteniendo el compromiso social con la comunidad	Desarrollar un eficiente sistema general de costos Optimizar el uso de los servicios sociales	Desarrollo del mercado Diversificación horizontal	Ajustar y mantener el presupuesto de la alcaldía	Información de necesidades y flujo de información de costos Diseñar un presupuesto acorde para los gastos de la oficina Ajustar el proceso de ingresos para la oficina	Alcalde Jefe de área Personal de la Umata	3.000.000	Cada año	Capital neto de trabajo Revisión de gastos
4. alcanzar un nivel de desarrollo tecnológico acorde con el perfil de la oficina	Actualizar banco de proyectos buscando optimizar los servicios que presta	Desarrollo de servicios	Realizar reconversión tecnológica en un 40% sobre los servicios que presta	Identificación de debilidades de equipos en la oficina para la prestación del servicio	Jefe de la oficina Alcalde Asesor de compras y manejo de presupuesto	3.000.000	1 vez al año	Decisiones Investigaciones Adquisiciones
Costo total del plan: 9800000								

8.1. ANÁLISIS Y VIABILIDAD PRESUPUESTAL DEL PLAN

Garantizar el bienestar de la población rural del municipio es una obligación y una responsabilidad de la alcaldía y de la oficina, esto hace énfasis en que nuestro actual mandatario y el grupo de colaboradores, buscan darles mejor bienestar a las personas que lo necesitan para que se desarrollen en un ambiente de constante cambio y con más exigencia para mantenerse.

La UMATA día a día busca mejorar la zona rural por que de ellos depende en su gran mayoría la economía en la zona urbana, esta busca darle una mejor asesoría, un adecuado seguimiento y un mejor control en la prestación de los servicios que manejan, para que los agricultores lo puedan aplicar en el campo.

La UMATA Municipal no cuenta con un presupuesto global ya que cada uno de los fondos que s manejan la oficina son presupuestado por l alcalde, la oficina cumple con todas las necesidades de los agricultores mediante la selección de asesorías. Por lo tanto gracias al aporte valioso de la gerencia estratégica y colaboradores, la oficina tiene hoy un documento que se convierte en un norte claro y definido a seguir. Además de ser un instrumento para el cumplimiento de la misión y visión institucional, ese se convierte en una herramienta importante de la intervención social para la gerencia (alcalde) y sus colaboradores para mejorar la prestación del servicio.

Este presupuesto contemplado en el proyecto abarca la cantidad de dinero que se necesita para las actividades iniciales referentes a documentación requerida, ya que esta cantidad es un presupuesto que se necesita.

9. CONCLUSIONES

- Para avanzar en el sentido de la administración estratégica, cuyo componente esencial es la planificación estratégica, se debe ser consciente que se trata de crear capacidad de pensamiento y organización estratégica, en donde todos los miembros de la administración municipal se involucren en un proceso de reflexión, planificación y acción estratégica, que incida determinantemente sobre los asuntos fundamentales para la transformación de la administración municipal de Tumaco.
- La oficina de la umata forma parte fundamental del crecimiento económico de la región generando un bienestar social en la comunidad en cuanto al crecimiento económico y a la generación de empleos.
- para enfrentar el futuro global incierto y competitivo debe ser necesario que los directivos y trabajadores del área se involucren mas en las metas de esta para que haya un objetivo mas global contribuyen al éxito de la organización y con ello crezca la motivación en las actividades que realizan.
- Los factores internos del área estimulan su crecimiento empresarial, dado que posee un equipo de trabajo de acorde a las necesidades que allí se presentan.

10. RECOMENDACIONES

- Orientar a la empresa hacia el desarrollo organizacional a partir del presente trabajo y ubicando a la empresa en una plataforma de cambio. El diagnostico referencia la situación de partida en la solución de los problemas que se decidieron a aceptar, posteriormente, el proceso examina y enfrenta a través de diferentes estrategias los problemas y los convierte en oportunidad de cambio.
- Se deben generar una investigación de mercado mas profunda para conocer las necesidades primaria de los usuarios en la prestación del servicio que se ofrece en el área para hacerlo mas eficiente y eficaz.
- Se debe mejorar el clima organizacional a través de la creación de grupos informales para generar un compañerismo dentro del área.

BIBLIOGRAFÍA

- CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Tercera Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2003. pág. 83 – 86
- DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. México, Octava Impresión, Editorial, LEGIS, 1994.pág. 10.
- GOODSTEIN, Leonardo. NOLAN Timothy, PFEIFFER William. Planeación estratégica aplicada. Editorial McGraw Hill, 2001. Pág. 317.
- MÉNDEZ, Carlos E. Metodología - diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill,
- 2003. Pág. 48 – 52. pág. 106 – 108.
- Norma Técnica Colombiana. (Icontec), NTC 1486 5a Actualización. Marzo 2003.
- OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, Aplicación, y Casos, Tercera Edición, Editorial Ediciones Unidas, 1998.
- OROZCO, Arturo J, Investigación de Mercados Concepto y Práctica, Primera edición, Colombia: Editorial Norma 5 A 1999. Pág. 93
- PORTER, M. Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: CECSA. 2004. Pág. 48.
- SERNA, G Humberto. Gerencia Estratégica, ~ implementación y Mapas estratégicos, Índices de Gestión. Octava Edición. Colombia. Editorial, 3R Editores. 2003. Pág. 20 – 32.

ANEXOS

ANEXO A

FORMATO DE ENTREVISTA A DIRECTIVOS Y TRABAJADORES

PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA LA UNIDAD MUNICIPAL DE ASISTENCIA TÉCNICA AGROPECUARIA (UMATA) DEL MUNICIPIO DE SAN ANDRÉS DE TUMACO PARA EL PERIODO 2007- 2009.

1. ¿El área utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?
2. ¿Conoce el objetivo de la oficina?
3. ¿conoce los valores corporativos de la oficina?
4. ¿conoce la visión y misión de la oficina?
5. ¿el área posee un direccionamiento estratégico acorde a sus necesidades?
6. ¿Que características debe cumplir las personas que pertenecen al área.
7. El personal de la empresa esta motivado?
8. ¿El área ofrece sistema de incentivos y sanciones?
9. ¿la estructura organizacional es adecuada?
10. ¿se aplica herramientas administrativas?
11. ¿el área cuenta con un sistema de control del desempeño?
12. existe un sistema adecuado de descripción de funciones.
13. ¿como es el clima organizacional?
14. ¿como es la comunicación dentro de la oficina?
15. ¿como se resuelven los conflictos en la oficina?
16. ¿se promueve los valores personales y profesionales?
17. ¿de donde promueve los ingresos de la oficina?

18. ¿que tipo de tecnología se utiliza dentro de la oficina?

19. ¿cuales son los usuarios de la oficina?

ANEXO B

Encuesta dirigida a los usuarios de la oficina de la umata municipal de Tumaco.

Muy buenos días (buenas tardes) mi nombre es Jenny estudiante de la universidad de Nariño y pasante de esta oficina. Estoy realizando una encuesta para recolectar información importante que facilite conocer la satisfacción de los usuarios de esta oficina.

Genero: Masculino Femenino

1. **Edad:** 20 – 25 años 26 – 30 años 31 – 35 años
36 – 40 años 41 adelante

2. ¿Conoce cada uno de los servicios que presta esta oficina? SI NO

3. Como califica los servicios que presta la oficina?

BUENO REGULAR MALO

4. Cree que los servicios que presta la oficina son los más adecuados para el mejoramiento de los cultivos? SI NO

5. ¿Conoce algún mecanismo de control para evaluar los servicios prestados?
SI NO

6. ¿Está de acuerdo con los métodos de evaluación que utiliza la oficina para medir el desempeño de los proyectos? SI NO

7. ¿Cada cuanto en la oficina le ofrecen capacitaciones para mejorar el proceso que se está realizando? _____

8. Se utiliza un adecuado seguimiento para medir el desempeño del proyecto SI NO

9. ¿Conoce usted alguna herramienta administrativa que utilice la oficina en la prestación del servicio? SI NO

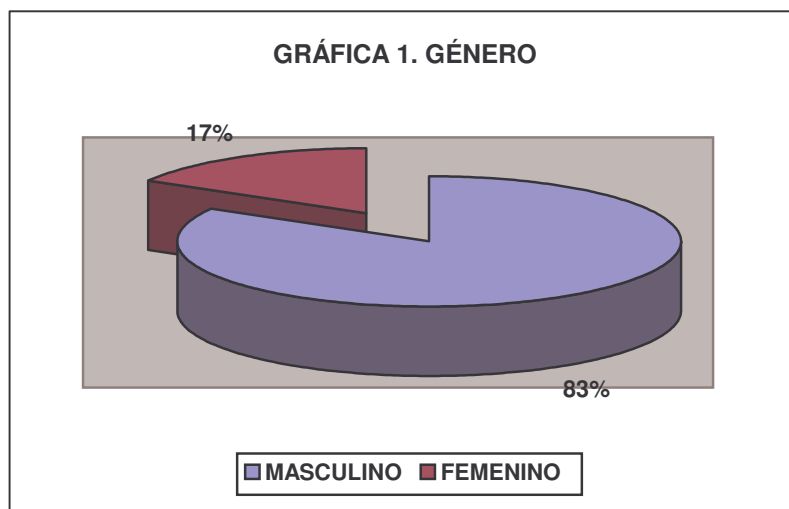
10. ¿Considera que la persona existente en la oficina es la más acorde para realizar esta labor SI NO

HALLAZGOS.

Género

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
masculino	25	83,3%
femenino	5	16,7%
total	30	100%

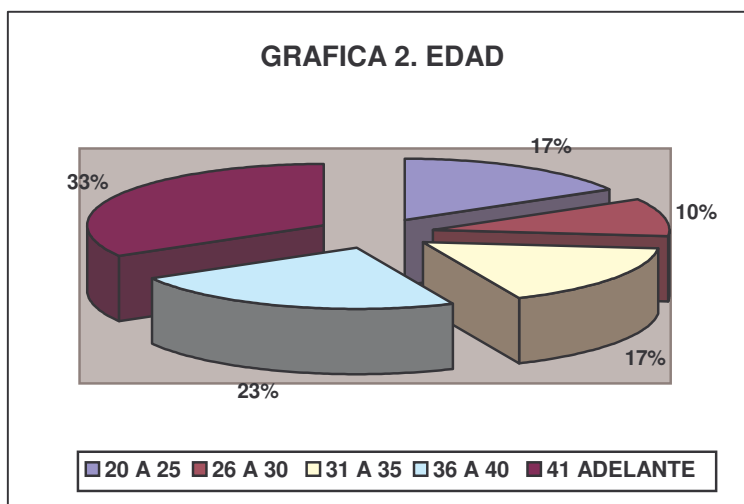
Grafica: Género



Como resultado de la encuesta se produjo que un 83,3% son masculinos y un 16,7% son femeninos, lo que quiere decir que a la oficina de la umata municipal de Tumaco las personas que más utilizan los servicios son varones.

Edad

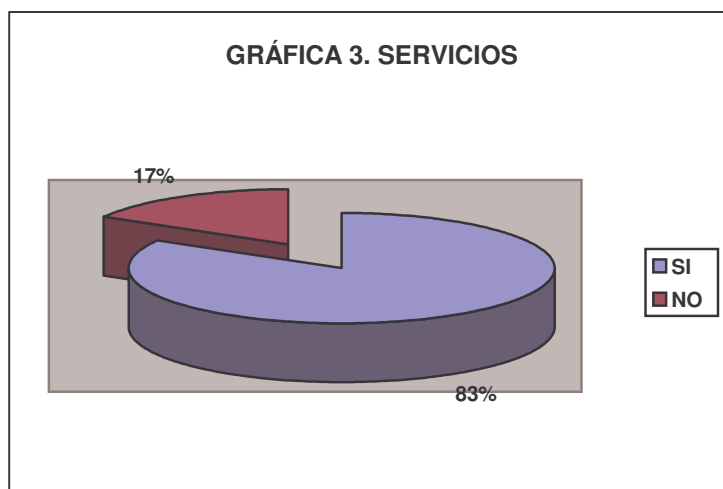
VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
20 a 25	5	16,7%
26 a 30	3	10,0%
31 a 35	5	16,7%
36 a 40	7	23,3%
41 en adelante	10	33,3%
total	30	100%



Del total de encuestado se produjo que el 33,3% de los encuestados son mayores de 40 años, lo cual quiere decir que las personas mayores son quienes mas viven pendiente de meter proyectos para mejorar el nivel económico de la región, siguiéndole con un 23,3% las personas de 36 años en adelante .

Conoce cada uno de los servicios que presta esta oficina.

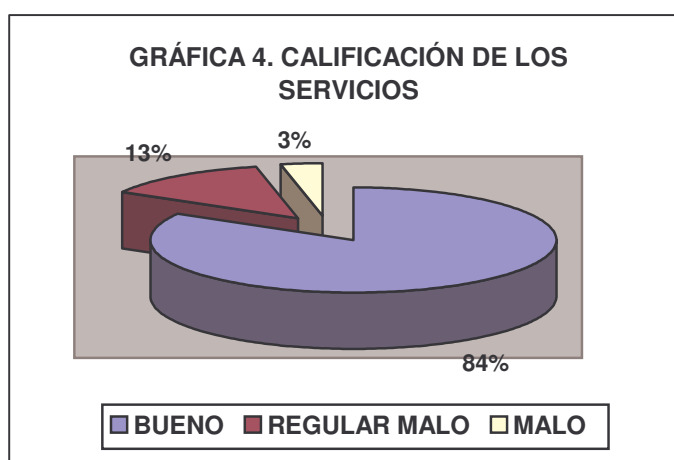
VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
si	25	83%
no	5	17%
total	30	100%



Del total de los encuestados un 83,3% aseguran que conocen todos y cada uno de los servicios que presta la oficina, también se pudo observar que el 16,7% no lo conoce en su totalidad por que solo han consultado uno y por ende los otros no lo conocen.

Como califica los servicios que presta la oficina.

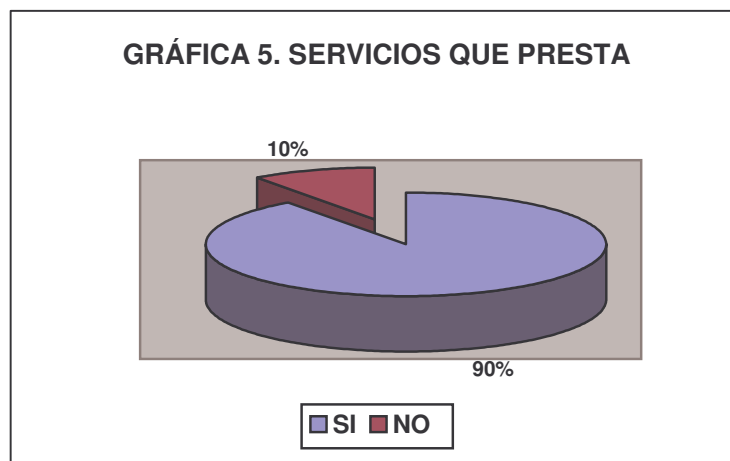
VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
bueno	25	83,3%
malo	1	3,3%
regular	4	13,4%
total	30	100%



Para los encuestados los servicios que presta la oficina son buenos por que permite a la comunidad no solo conocer las fortalezas que tienen e los cultivos si no las falencias que puedan venir a futuro.

Cree que los servicios que presta la oficina son los más adecuados para el mejoramiento de los cultivos.

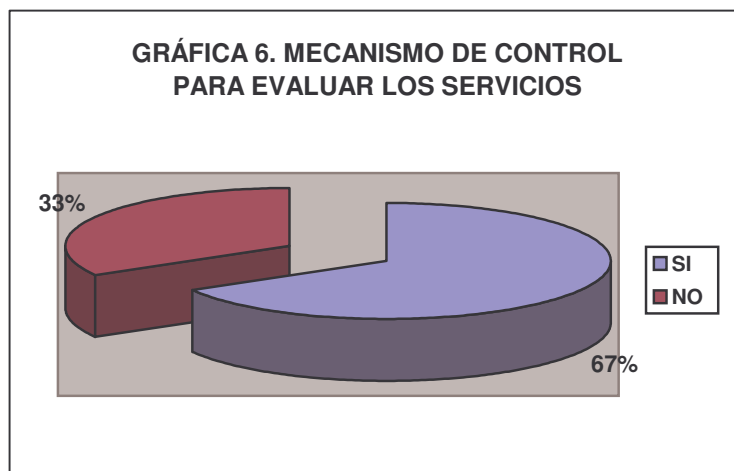
VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
si	27	90,0%
no	3	10,0%
total	30	100%



Del total de encuestado se destaca que para un 90% los servicios que presta la oficina son los acorde para cumplir con las expectativas de los agricultores. Mientras que un 10% aseguran que le falta un poco acerca de las visitas que realizan en los cultivos y las fechas que asignan.

Conoce algún mecanismo de control para evaluar los servicios prestados.

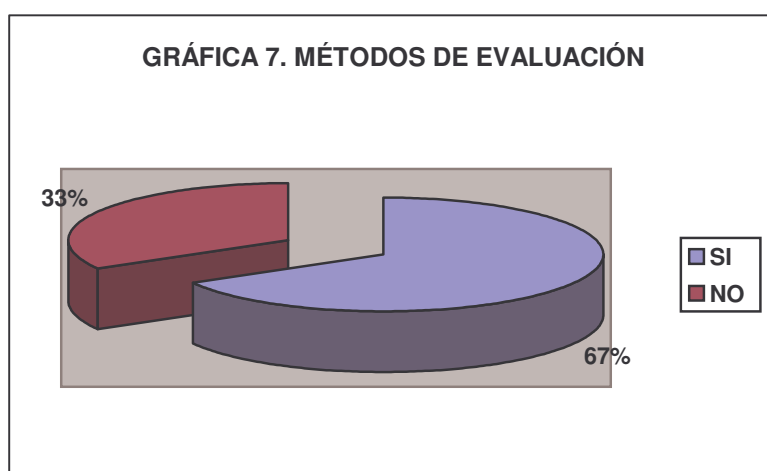
VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
si	20	66.7%
no	10	33,3%
total	30	100%



Los mecanismos que tiene la oficina para controlar los servicios que presta a través de capacitaciones los conocen los encuestados pero hay algunas de las personas que requieren el servicio que aun no lo conocen.

Esta de acuerdo con los métodos de evaluación que utiliza la oficina para medir el desempeño de los proyectos.

VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
si	20	66.7%
no	10	33.3%
total	30	100%

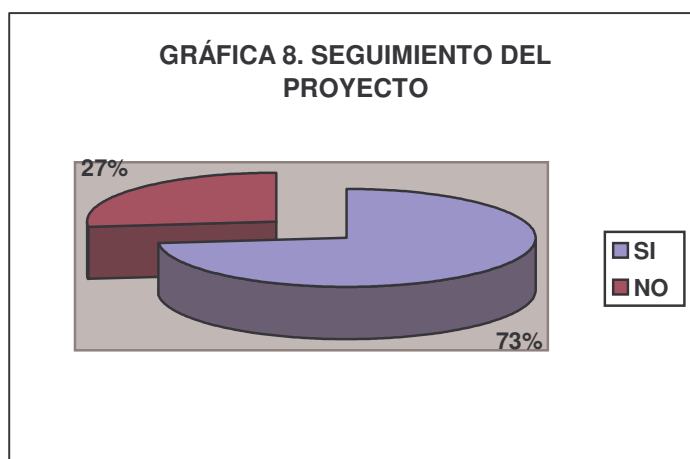


Para los encuestado el método que utiliza la oficina para medir el desempeño de la oficina es el acorde ya que para ellos se debe medir en el sitio del trabajo y

realizando labor de seguimiento para verificar como va el trabajo y como se puede mejorar si hasta el momento de la revisión hay alguna falencia, para el campesino este es mejor control ya que para ellos que su proyecto salga adelante es lo mejor.

Se utiliza un adecuado seguimiento para medir el desempeño del proyecto.

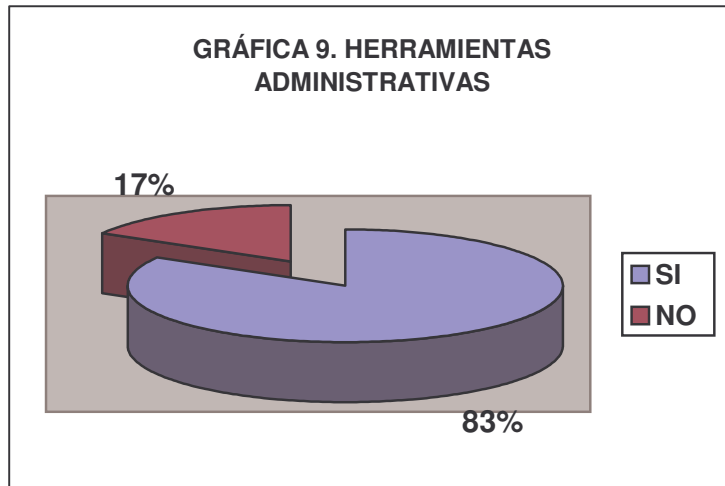
VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
si	22	73.6%
no	8	26.4%
total	30	100%



Del 100% de los encuestados un 73.6% aseguran que si existe un adecuado seguimiento a través de controlar y medir el rendimiento de proyecto, además un 26.4% dicen que el seguimiento que realiza la oficina esta un poco atrasado por que debe ir mas a la zona donde se esta realizando el proyecto.

Conoce usted alguna herramienta administrativa que utilice la oficina en la prestación del servicio.

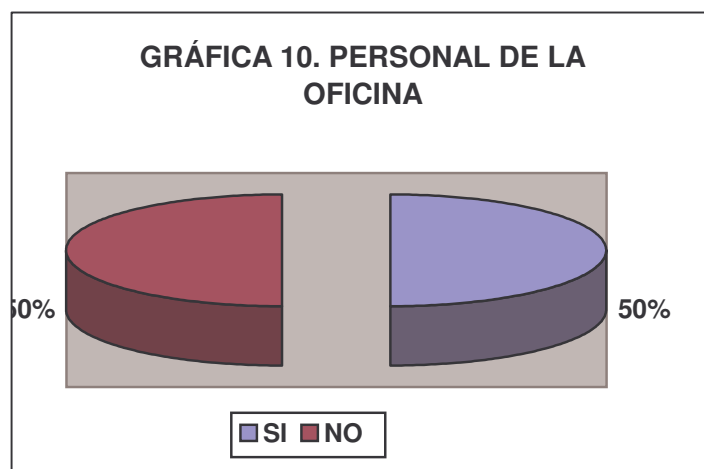
VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
si	25	83.3%
no	5	16.7%
total	30	100%



Las herramientas administrativas existente en la oficina como son control, seguimiento planeación son conocidas por nuestros usuarios en un 83.3% dándome a conocer que mediante esta herramientas se han podidos mejorar algunas falencias de los proyectos que se están ejecutando.

Considera que el personal existente en la oficina es la más acorde para realizar esta labor.

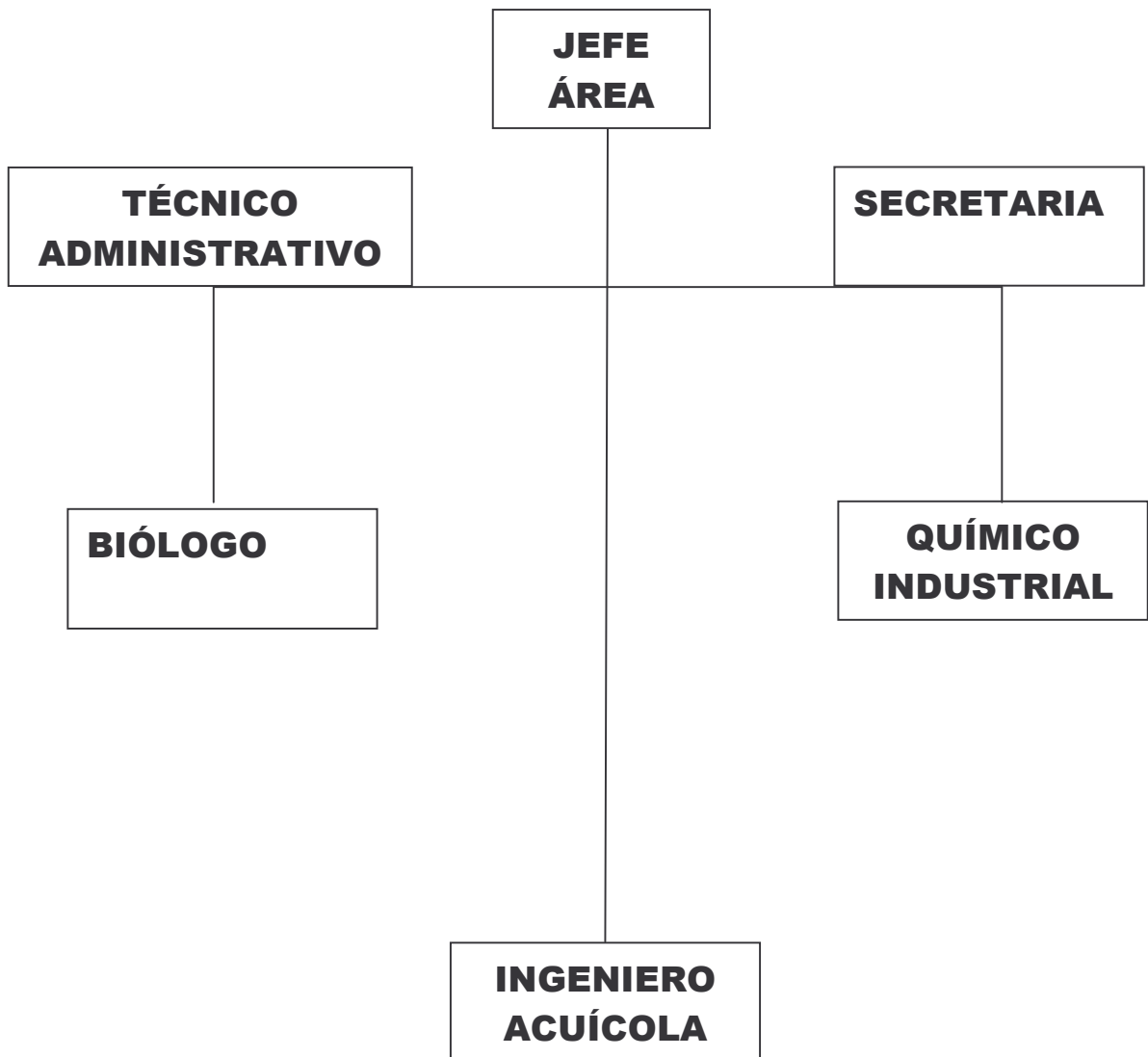
VARIABLE	TOTAL	PORCENTAJE
si	15	50.%
no	15	50%
total	30	100%



Para los usuarios encuestados aseguran que no todo el personal que labora en la oficina es la mas acorde, algunos piensan que estado ahí por política etc., estos lo piensa un 50% en cambio el otro 50% piensan que si son los mas acorde para prestar el servicio que los usuarios quieran.

ANEXO C

Organigrama propuesto para la oficina de la UMATA municipal de Tumaco.



ANEXO D

LOGOTIPO DE LA EMPRESA – UMATA



ANEXO E

ORGANIGRAMA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE TUMACO

