

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE MINISTROS CRISTIANOS  
EVANGÉLICOS DE NARIÑO  
"ASMICENAR" 2013 - 2017**

**SHARON YAMILE YANTEN SALAZAR**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE MINISTROS CRISTIANOS  
EVANGÉLICOS DE NARIÑO  
"ASMICENAR" 2013 - 2017**

**SHARON YAMILE YANTEN SALAZAR**

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR  
EL TÍTULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

**Asesor:  
NELSON ARMANDO MORA GÓMEZ  
Master en Gerencia del Talento Humano**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2013**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de su autora”

Artículo 1º del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del Honorable Consejo de la Universidad de Nariño

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

Firma del Asesor

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, octubre de 2013

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo a:  
Dios principalmente, por su amor y misericordia, por haberme dado la vida, por ser mi soporte, mi guía y mi todo, por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

Mi madre, por ser el pilar más importante de mi vida, por demostrarme siempre su amor, cariño y apoyo incondicional, por creer en mí y enseñarme siempre con su ejemplo que vale la pena luchar.

Mi padre, quien con sus consejos siempre me ha guiado a ser mejor persona y afrontar los retos de la vida con madurez y espiritualidad.

Mi familia en general, por brindarme su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos. Mi hermanita Sarita que con su carisma siempre me demostró su amor y apoyo.

Mis amigos, que estuvieron directa o indirectamente involucrados y que con su comprensión y compañía me ayudaron a realizar este trabajo. A mi amiga Sonia, muchas gracias por su ayuda.

Finalmente a los Profesores, que marcaron cada etapa de mi camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

¡Gracias a ustedes!

SHARON YAMILE YANTEN SALAZAR

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa su agradecimiento a:

Todos los ministros Asociados a Asmicenar que me brindaron todo su apoyo colaboración e información, fuente directa para la realización de este trabajo

Nelson Armando Mora Gómez, Administrador de Empresas, Especialista en Alta Gerencia, Master en Gerencia de Talento humano además de ser Pastor Asociado de Asmicenar y Docente de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

A mis jurados: los docentes Karola López López y Carlos Arturo Ramírez

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

## RESUMEN

Realizar un plan estratégico para la Asociación de ministros Cristianos Evangélicos de Nariño en la ciudad de Pasto, permitió indicar varias herramientas que poseen los medios que se necesitan para mejorar la atención y el servicio que se le presta actualmente a sus usuarios, además generar opciones que permitan atraer más clientes con el fin de que esta sea más competitiva a medida que avanza el tiempo.

La Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño está ubicada en la calle 16 No. 32 - 32, Fundada 18 años, con el fin de ser un ente evangelizador y ganador de fieles para las iglesias asociadas. Dedicada a la labor primordial de llevar al conocimiento del evangelio, gracias a la experiencia y la trayectoria que tiene no será de gran dificultad lograr obtener buenos resultados luego de la implementación del presente plan Estratégico, este plan le permitirá garantizar a sus Pastores asociados tomar las decisiones acertadas para la consecución de sus objetivos.

## **ABSTRACT**

TO REALIZE A STRATEGIC PLAN FOR THE ASSOCIATION OF THE SECRETARIES CRISTIANOS EVANGÉLICOS DE NARIÑO IN THE CITY OF PASTURE, IT ALLOWED TO INDICATE SEVERAL TOOLS THAT POSSESS THE MEANS THAT ARE NEEDED TO IMPROVE THE ATTENTION AND THE SERVICE THAT GIVES HIM NOWADAYS HIS USERS, IN ADDITION TO GENERATE OPTIONS THAT THERE ALLOW TO ATTRACT MORE CLIENTS IN ORDER WHOM THIS ONE IS MORE COMPETITIVE AS IT ADVANCES THE TIME.

THE ASSOCIATION OF THE CHRISTIAN EVANGELICAL SECRETARIES OF NARIÑO IS LOCATED IN THE STREET 16 NOT. 32 - 32 FOUNDED 18 YEARS, IN ORDER TO BE A PUBLIC INSPECTORS' EVANGELIZING AND WINNING ENTITY FOR THE ASSOCIATE CHURCHES. DEDICATED TO THE BASIC LABOR OF LEADING TO THE KNOWLEDGE OF THE GOSPEL, THANKS TO THE EXPERIENCE AND THE PATH THAT HAS IT WILL NOT BE OF GREAT DIFFICULTY TO MANAGE TO OBTAIN GOOD RESULTS AFTER THE IMPLEMENTATION OF THE PRESENT STRATEGIC PLAN, THIS PLAN WILL ALLOW HIM TO GUARANTEE HIS ASSOCIATE SHEPHERDS TO TAKE THE DECISIONS SUCCEEDED FOR THE ATTAINMENT OF HIS AIMS

## CONTENIDO

	Pág.
1. ASPECTOS GENERALES DE INVESTIGACIÓN.....	16
1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.1.1 Tema.....	16
1.1.2 Título de la Investigación.....	16
1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	16
1.2.1 Descripción del Problema: .....	16
1.2.2 Formulación del problema.....	17
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.4 OBJETIVOS.....	20
1.4.1 Objetivo General .....	20
1.4.2 Objetivos Específicos.....	20
1.5.1. Entornos de la investigación: .....	20
1.5.2. Macro Localización: .....	24
1.5.3. Micro Localización: .....	26
1.6. MARCO TEORICO .....	28
1.6.1. Planeación Estratégica: .....	28
1.6.2 El Modelo De Las "Cinco Fuerzas" De Porter.....	34
1.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE.....	36
1.6.5. Matriz del Perfil Competitivo: .....	37
1.6.6. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM): .....	38
1.6.7 Matriz De Perfil de Capacidad Interna .....	39
1.6.8. Análisis DOFA:.....	39
1.6.9 Análisis de vulnerabilidad:.....	41
1.6.10. Matriz del grupo consultor de Boston (B.C.G.....	42
1.6.11. Matriz Interna y externa (IE):.....	43

1.6.12. Matriz de la gran Estrategia: .....	43
1.6.14 Matriz de política direccional (MPD): .....	44
1.6.15 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPEC): .....	45
1.6.16 Indicadores de Gestión: .....	46
1.6.17. Plan Operativo: .....	47
1.7. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
1.8. MARCO LEGAL .....	49
1.8.1 Derechos De Las Asociaciones: .....	49
1.8.2. Otras Formas Jurídicas:.....	50
1.8.3 Régimen Fiscal: .....	50
1.8.4. Reconocimiento De Utilidad Pública: .....	50
1.9 MARCO CONCEPTUAL .....	50
1.10. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION .....	53
1.10.1 Tipo De Estudio: .....	53
2. CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACION .....	57
2.1 REGISTRO FOTOGRAFICO .....	57
2.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA .....	59
2.3 CÓDIGO DE ÉTICA:.....	61
3.1 ENTORNO ECONOMICO.....	63
3.1.1 PIB por Departamentos en Colombia 2010.....	64
3.1.2 Inflacion:.....	66
3.2. ENTORNO DEMOGRAFICO .....	67
3.3 ENTORNO TECNOLOGICO.....	69
3.4. ENTORNO CULTURAL .....	69
3.5. ENTORNO LEGAL .....	71
3.6. ENTORNO COMPETITIVO .....	75
4. ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS.....	78
4.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM).....	78
5. ANALISIS Y EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS .....	83

5.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) .....	83
5.1.1 Análisis y Conclusiones Matriz MEFE.....	83
6. ANALISIS DE FACTORES INTERNOS.....	85
6.1 MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA .....	85
6.2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	90
6.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	91
6.4 ANALISIS DOFA.....	92
7.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....	97
7.2.1 Amenazas.....	97
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION DE MINISTROS CRISTIANOS EVANGELICOS DE NARIÑO “ASMICENAR” .....	103
8.1 HORIZONTE DEL TIEMPO .....	103
8.2 ESTABLECIMIENTO DE LA VISION.....	103
8.3 ESTABLECIMIENTO DE LA MISION .....	103
8.4 VALORES CORPORATIVOS ASMICENAR.....	103
8.5 LOGO .....	104
8.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	104
9. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS .....	105
9.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN” .....	105
9.2. MATRIZ DEL PORTAFOLIO BCG.....	107
9.3. MATRIZ IE “INTERNA EXTERNA” .....	107
9.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL.....	108
9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE).....	111
10 ESTRATEGIAS.....	113
10.1 PENETRACIÓN DEL MERCADO.....	113
11. INDICADORES DE GESTION.....	115
12. PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO.....	117
CONCLUSIONES .....	125
RECOMENDACIONES.....	126



## LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 1. MATRIZ DOFA .....	39
Cuadro No. 2 ANALISIS DOFA.....	40
Cuadro No. 3 POSICION DE COLOMBIA EN EL MUNDO POR PIB .....	64
Cuadro No. 4 POBLACION POR GRUPOS DE EDAD.....	67
Cuadro No. 5 TASA DE MORTALIDAD .....	67
Cuadro No. 6 TASA DE MORTALIDAD HAB. GRUPOS ETAREOS.....	67
Cuadro No. 7 TASA DE NATALIDAD Y FECUNDIDAD.....	68
Cuadro No. 8 MUERTES VIOLENTAS .....	68
Cuadro No. 9 CASOS ATENDIDOS EN CASA DE JUSTICIA .....	68
Cuadro No. 10 Matriz (POAM) ASMICENAR.....	78
Cuadro No. 11 MEFE Asmicenar.....	83
Cuadro No. 12 MEFI Asmicenar .....	90
Cuadro No. 13 MPC Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño	91
Cuadro No. 14 D.O ASMICENAR .....	93
Cuadro No. 15 F.O ASMICENAR .....	94
Cuadro No. 16 D.A ASMICENAR .....	95
Cuadro No. 17 F.A. ASMICENAR.....	96
Cuadro No. 18 Matriz de Vulnerabilidad Asmicenar .....	99
Cuadro No. 19 Matriz PEEA ASMICENAR .....	105
Cuadro No. 20 Matriz le.....	107
Cuadro No. 21 MPD ASMICENAR .....	108
Cuadro No. 22 Matriz Cuantitativa de la Gran Estrategia .....	111
Cuadro No. 23 Presupuesto de Inversión.....	123

## LISTA DE GRAFICOS

Pág.-

Grafico No.1 Evolución histórica de la Inflación en Colombia, años .....	66
Grafico No. 2 Personerías Jurídicas especiales, extendidas reconocidas y clasificadas	72
Grafico No. 3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD .....	99
Grafico No. 4 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD .....	100
Grafico No. 5 MATRIZ PEEAA.....	106
Grafico No. 6 Matriz IE.....	108
Grafico No. 7. Matriz de Política Direccional .....	110

## INTRODUCCIÓN

*“Si pudiéramos saber primero dónde estamos (diagnóstico) y hacia dónde vamos (visión, dirección de desarrollo), podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo (plan operativo)”.*  
Abraham Lincoln

El presente trabajo tiene como pretensión el diseño de un adecuado y óptimo plan estratégico para la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño-ASMICENAR, con el fin de contribuir con la organización y formalización de la misma, a fin de que cumplan las metas y objetivos por la cual la crearon

El éxito de toda organización radica inicialmente en ubicarse y proyectarse, para lo cual es necesario conocer a donde se quiere llegar; muchas de las falencias de la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño ASMICENAR es la carencia de conocimientos administrativos.

Al desarrollar un plan estratégico dentro de esta Asociación, lo que se pretende primeramente, es identificar las debilidades que les impiden tener un avance óptimo en sus funciones y fortalecer las actividades que se vienen desarrollando de manera empírica, aprovechando las oportunidades que les ofrece el medio y generando estrategias para contrarrestar las diferentes amenazas que les presenta el entorno; esto a través de la aplicación de herramientas administrativas gerenciales que permitan evaluar su desempeño, resultados y objetivos proyectados.

Se entiende también, que la planeación es un proceso continuo que establece las metas de la organización, que acompañando de las estrategias, se convierte en un instrumento que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito en cualquier entorno ya sea conocido, incierto o riesgoso, por lo cual se realizará un plan de acción sobre cada una de las estrategias planteadas, con el ánimo de ejercer control y retroalimentación de las actividades realizadas al interior de la Asociación.

Finamente, una vez realizado todo este proceso, se desea diseñar los indicadores que permitan evaluar de manera más formal la gestión de los administrativos y su desempeño en la aplicación de estrategias para la consecución de los objetivos propuestos.

## 1. ASPECTOS GENERALES DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 SELECCIÓN Y DEFINICIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1.1 Tema:** Planeación Estratégica

**1.1.2 Título de la Investigación:** Plan Estratégico para la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño "ASMICENAR" 2013 -2017

### 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.2.1 Descripción del Problema:** Se ha establecido que en muchas ocasiones se puede actuar improvisadamente. Esta actitud es corriente en la vida cotidiana. Sin embargo, en una asociación o un equipo, no se puede dejar todo al azar o confiarse solamente de los conocimientos empíricos que posea la administración. Se requiere planear lo que se va realizar, y así evitar dar golpes en el aire<sup>1</sup>. De ahí que nace la necesidad de conocer y aplicar los modelos planeación estratégica.

Si bien la administración empírica es considerada por muchos como un arte o como la fuente del conocimiento, no es del todo exacta, pues muchas veces se puede caer en el conformismo, esto se ve reflejado en la situación actual de la Asociación pues se nota que existe un estancamiento y agotamiento por parte de sus directivos y de sus socios, pues siempre que se realiza un gran esfuerzo, son pocos los resultados obtenidos y el avance siempre es mínimo y limitado.

Es importante tener en cuenta que el éxito que puede alcanzar la Asociación, depende en gran medida del desempeño gerencial, si los altos mandos realizan debidamente su trabajo, es probable que la organización alcance sus metas. Para este caso se ha identificado que la administración de la Asociación cuenta con muy poco conocimiento referente al tema. Esto se convierte en una gran dificultad, y se refleja en los resultados obtenidos, los cuales no son, ni serán los esperados.

Para ASMICENAR es claro que existen falencias en el momento de organizar y poner en marcha las diferentes actividades programadas, esto debido al poco conocimiento, además de una falta de orientación en este tipo de actividades.

La Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño "ASMICENAR" se funda en el año 1.997, con una función inicial que era agrupar a todos los ministros Cristianos Evangélicos del Departamento de Nariño, inicia sus labores con 5 ministros Asociados, sin embargo el crecimiento a través de los años no es representativo, tras 16 años de labores su membresía solo ha incrementado hasta

---

<sup>1</sup> DE REINA Casidoro, DE VALERA Cipriano, Biblia Reina Valera, 4ta edición, 2010

tener 14 ministros Asociados, y esto gracias a la precaria planificación y toma de sus decisiones, la dificultad al implementar estrategias de expansión y la poca concertación que tienen para llegar a acuerdos en cuanto a las actividades a desarrollar, se nota un mal esquema y designación de roles, es también importante denotar el alto crecimiento que se ha tenido en cuanto a nuevas congregaciones en la ciudad se encuentran 32 iglesias registradas con personería Jurídica especial propia y 40 iglesias más que no cuenta con una personería jurídica especial propia, sino de una sede principal de ciudades como Bogotá, Medellín o Cali.<sup>2</sup>

Teniendo en cuenta estos datos se considera necesaria la aplicación de un plan estratégico con el propósito de formalizar la filosofía de la Asociación y validar los esfuerzos que se adelantan en la misma, logrando la satisfacción tanto de los que la integran como de quienes se benefician de ella, esto debido a las grandes dificultades que se presentan en los procesos de planeación y toma de decisiones para la realización de las actividades propias de la Asociación.

De seguir así esta situación llevará a la Asociación a un estancamiento operacional y en especial administrativo, causando de esta forma perdidas no solo económicas, sino también, la perdida y desmotivación en la participación de miembros de la Asociación, tiempo y esfuerzo invertido en cada una de las actividades a desarrollar y por supuesto esto se reflejara en los bajos resultados obtenidos.

Para que esto no ocurra y la Asociación logre superar sus dificultades, se decido realzar el presente estudio con el cual se mostrarán las diferentes alternativas de mejoramiento bajo una metodología estratégica donde se logre aprovechar tanto el capital humano como financiero y se brinden bases sólidas para la toma de decisiones.

**1.2.2 Formulación del problema:** ¿Cuáles son las alternativas estratégicas más convenientes para la Asociación ASMICENAR que permita lograr una adecuada y óptima organización administrativa, durante el periodo 2013 - 2017?

### **1.2.3 Sistematización del problema**

- ¿Cuál es el estado actual de la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño -ASMICENAR?

---

<sup>2</sup>Ministerio de Interior y de Justicia, Registro de Personerías Jurídicas Congregaciones Religiosas [internet] . [consultado marzo 20, 2013] Disponible en [https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CE4QFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.mij.gov.co%2Fcontent%2Flibrary%2Fdocuments%2FDocNewsNo2016DocumentNo6392.XLS&ei=bqNIUoncMIGS9QTm34HYAQ&usg=AFQjCNFD53\\_qc1HrB9-6WMyZz2SjcSLgMw](https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=7&cad=rja&ved=0CE4QFjAG&url=http%3A%2F%2Fwww.mij.gov.co%2Fcontent%2Flibrary%2Fdocuments%2FDocNewsNo2016DocumentNo6392.XLS&ei=bqNIUoncMIGS9QTm34HYAQ&usg=AFQjCNFD53_qc1HrB9-6WMyZz2SjcSLgMw)

- ¿Cuenta actualmente la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño - ASMICENAR con un direccionamiento estratégico?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas necesarias para lograr el direccionamiento real de la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño - ASMICENAR?
- ¿Cuáles son los elementos y estrategias necesarias para lograr el mejoramiento de las actividades realizadas dentro de la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño - ASMICENAR?
- ¿Cuál es el son las medidas de seguimiento necesarias que permitan controlar la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Hoy por hoy, para la gran mayoría de organizaciones con y sin ánimo de lucro, se ha hecho de vital importancia reflejar cuál es su estrategia a seguir para la plena consecución de sus objetivos y metas, con el fin de marcar directrices y el comportamiento para que una organización alcance sus aspiraciones.

Planificar es el elemento fundamental del éxito. Definir una estrategia concreta se plantea como una necesidad. Es imprescindible pero no suficiente; de nada nos sirve sin una adecuada implementación.

Una Asociación como la que estamos proyectando necesita detectar sus necesidades comunes y modelizar sus objetivos y planes de actuación a partir de estos intereses compartidos. Y esto requiere un esfuerzo previo: la definición del marco operativo concretado en el plan estratégico.

Este plan estratégico tiene como objetivo general el de la mejora de la competitividad de las Iglesias asociadas y del funcionamiento y posicionamiento del destino. Es la razón de ser del mismo. El plan en sí mismo se plantea como una herramienta ya que define el rumbo de la Asociación cubriendo desde el primer momento de su planteamiento y durante su desarrollo los siguientes objetivos:

Proporcionar medios de análisis estructurados que nos permitan evaluar nuestra realidad.

Facilita la visión a medio y largo plazo, periodificación imprescindible en un proceso de desarrollo de estrategias innovadoras que debemos planificar para un horizonte medio.

Facilita la implicación de los agentes locales en el proceso

Es una herramienta de coordinación de agentes y acciones

Es una herramienta de comunicación

Las ventajas que nos plantea la redacción de un plan estratégico, en el caso concreto de nuestra realidad nos permitirá además tratar de abordar el futuro del clúster con realismo y evaluar y corregir los resultados. Es posible que todos los objetivos que resultan de este plan no se alcancen, pero todos son factibles. Es posible que los escenarios se transformen, pero podremos detectar estas modificaciones y ajustar nuestro modelo a los cambios. Nos permite en definitiva, no sólo plantear la estrategia, sino pilotarla y evaluarla correctamente.

En este orden de ideas, la planeación estratégica es una función de todo gerente a cualquier nivel de una organización, pues esta herramienta es vital en cuanto al éxito de las compañías. Se ha demostrado que si los gerentes realizan una planeación eficiente de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Sin planes, los gerentes no pueden saber cómo organizar su personal y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar y por su puesto tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas.

Con base en lo anterior, para ASMICENAR se hace necesario diseñar un plan estratégico con el fin de establecer y precisar la misión, visión, objetivos, principios y valores con base en una metodología que permita trazar las metas estratégicas, el logro de sus objetivos y un plan de acción a corto, mediano y largo plazo; enmarcado dentro de su filosofía y aspiraciones que refleje con exactitud y cuidado lo que ella piensa y pretende.

La investigación propuesta busca, previo el análisis del área administrativa, realizar un diagnóstico interno que revele la situación actual de la planeación que realiza la Asociación y proporcione las herramientas estratégicas adecuadas para su óptimo funcionamiento.

También, se debe mencionar posibles y nuevos estudios que se produzcan con relación a esta investigación, debido que a nivel regional existen pocas referencias sobre el tema. El proyecto es un punto de partida para trabajos futuros que se relacionen con la organización de asociaciones de tipo religioso dentro de la región. Por lo cual, de los resultados que de este estudio se deriven, se constituirán en aporte significativo a la generación del conocimiento alrededor de este tema de investigación.

Finalmente, este estudio es un insumo que otorgará beneficios no solo para la Asociación sino también para la academia, ya que brinda nuevos campos

investigativos, en torno al contenido, de tipo religioso, que también es una variable que va tomando importancia a nivel regional y cultural, permitiendo de esta manera ampliar el campo de acción laboral para futuros administradores.

## **1.4 OBJETIVOS**

**1.4.1 Objetivo General:** Diseñar un plan estratégico para la asociación ASMICENAR durante el periodo 2013 – 2017 que permita lograr una adecuada y óptima organización administrativa.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar el diagnóstico interno y externo que permita analizar la situación actual de la asociación
- Formular el direccionamiento estratégico para la asociación
- Definir y formular estrategias necesarias para el mejoramiento de las actividades de la asociación, utilizando como herramienta la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica.
- Elaborar un plan de acción que permita a la asociación alcanzar su direccionamiento estratégico
- Diseñar indicadores de gestión y de logro que permita a la Asociación lograr los objetivos estratégicos propuestos.

## **1.5. MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1. Entornos de la investigación:** CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO: Es una Organización Privada de orden gremial, con autonomía y patrimonio propio, que por delegación del Estado lleva el registro de los comerciantes dentro de su Jurisdicción en el Departamento de Nariño. Con supervisión de la Superintendencia de Industria y Comercio.

A través del Departamento Jurídico<sup>3</sup> la Cámara de Comercio de Pasto; se cumple con la función encomendada por el legislador de llevar el registro público de su zona jurisdicción, el cual sirve para dar fe pública de una serie de actos y contratos, cuyo conocimiento resulta de interés para seguridad de los terceros y de los empresarios mismos, contribuyendo de esta manera a la moralidad en la vida de los negocios.

---

<sup>3</sup> Cámara de Comercio de Pasto, Registro Asociaciones sin ánimo de lucro [internet]. [consultado el 24 de abril de 2013]. Disponible en <http://www.ccpasto.org.co/departamento-juridico-y-de-registro-publico/>

Este registro, además, es fuente de consulta que facilita la investigación y elaboración de estadísticas e indicadores económicos de la región.

El Departamento Jurídico atiende consultas y asesora a empresarios y público en general en todo lo relacionado con el registro público. Igualmente certifica sobre todo los actos y documentos en el inscritos. Es el encargado de garantizar la seguridad jurídica de la actividad empresarial mediante la prestación de servicios oportunos y de calidad. Clasifica el registro público en tres categorías:

**Registro mercantil:** Es una institución legal, a través de la cual por virtud de la ley se da publicidad a ciertos actos que deben ser conocidos por la comunidad, los cuales sólo producen en efectos frente a terceros desde la fecha de su registro.

El Registro Mercantil comprende dos aspectos:  
Matricula Mercantil  
Inscripción

**Registro entidades privadas sin ánimo de lucro – EPSAL:** El decreto 2150 de 1995 (ARTS. 40 o 45) estableció el Registro de estas Entidades en las Cámaras de Comercio, probando su existencia con la certificación expedida por estas, a través de este registro se hace pública la situación de las personas jurídicas sin ánimo de lucro. Estas personas registran su constitución e inscriben los actos determinados por la ley en las cámaras de comercio.

Al igual que en los otros registros, cualquier persona puede examinar los documentos de su constitución, reformas, nombramientos, etc. obtener copia de los documentos que reposan en el expediente y solicitar que se le expidan certificados sobre las inscripciones realizadas

**Registro único de proponentes - RUP<sup>4</sup>:** Es un registro de creación legal en el cual se inscriben las personas naturales o jurídicas que aspiran a celebrar con entidades estatales contratos de obra, consultoría, suministro, compraventa de bienes muebles y prestación de servicios, exceptuando el servicio de salud. Tiene como finalidad suministrar la información necesaria de un contratista inscrito en lo relacionado con su experiencia, capacidad jurídica, capacidad técnica, capacidad de organización y capacidad financiera a dichas entidades y a todas las personas interesadas en celebrar los contratos señalados en el párrafo anterior.

---

<sup>4</sup> Cámara de Comercio de Pasto, Registro Único de Proponentes [internet]. [consultado 25 abril de 2013]. Disponible en <http://www.ccpasto.org.co/registro-de-proponentes/>

**DIRECCIÓN DE IMPUESTOS Y ADUANAS NACIONALES - DIAN<sup>5</sup>**: La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) se constituyó como Unidad Administrativa Especial, mediante Decreto 2117 de 1992, cuando el 1º de junio del año 1993 se fusionó la Dirección de Impuestos Nacionales (DIN) con la Dirección de Aduanas Nacionales (DAN).

Mediante el Decreto 1071 de 1999 se da una nueva reestructuración y se organiza la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

La DIAN está organizada como una Unidad Administrativa Especial del orden nacional, de carácter eminentemente técnico y especializado, con personería jurídica, autonomía administrativa y presupuestal y con patrimonio propio, adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Entre las funciones que le competen a la DIAN se encuentran:

La administración de los impuestos de renta y complementarios, de timbre nacional y sobre las ventas

La dirección y administración de la gestión aduanera, incluyendo la aprehensión, decomiso o declaración en abandono a favor de la Nación de mercancías y su administración y disposición.

El control y vigilancia sobre el cumplimiento del régimen cambiario en materia de importación y exportación de bienes y servicios, gastos asociados a las mismas, financiación en moneda extranjera de importaciones y exportaciones, y subfacturación y sobrefacturación de estas operaciones.

La administración de los impuestos comprende su recaudación, fiscalización, liquidación, discusión, cobro, devolución, sanción y todos los demás aspectos relacionados con el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

La administración de los derechos de aduana y demás impuestos al comercio exterior

Le compete actuar como autoridad doctrinaria y estadística en materia tributaria, aduanera, de control de cambios en relación con los asuntos de su competencia, así como los atinentes a los Sistemas Especiales de Importación-Exportación, Zonas Francas, Zonas Económicas Especiales de Exportación y las Sociedades de Comercialización Internacional.

La DIAN además desarrolla cuatro procesos en su quehacer:

---

<sup>5</sup>DIAN, la Entidad [internet]. [consultado el 28 abril de 2013]. Disponible en <http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Laentidad?OpenDocument>

- Los procesos estratégicos: tienen como finalidad orientar a la entidad para que cumpla con su misión, visión, política y objetivos y satisfacer las necesidades de las partes interesadas (organización, persona o grupo) que tengan un interés de la entidad.
- Los procesos misionales: tienen que ver con la razón de ser y las responsabilidades de la DIAN como institución del Estado que se refleja en su misión, que comprende coadyuvar a garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias, y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad.
- Los procesos de apoyo: proporcionan el soporte a los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora.
- Los procesos de evaluación: permiten garantizar un ejercicio de medición, retroalimentación y ajuste, de tal forma que la entidad alcance los resultados propuestos. Incluyen procesos de medición, seguimiento y auditoría interna, acciones correctivas y preventivas, y son una parte integral de los procesos estratégicos, de apoyo y los misionales.

En el territorio colombiano, los impuestos pueden ser: nacionales, departamentales y municipales. La DIAN administra impuestos del orden nacional y los tributos aduaneros. Los primeros son:

Permanentes:

- Impuesto sobre la renta y complementarios de remesas y ganancias ocasionales.
- Impuesto al valor agregado (IVA).
- Impuesto de timbre nacional.
- Transitorios
- Gravamen a los movimientos financieros (4x1000 del 2004 al 2007).
- Impuesto al patrimonio (del 2004 al 2006).

El impuesto sobre la renta y complementarios es un solo gravamen integrado por los impuestos de renta y los complementarios de ganancias ocasionales y de remesas.

El impuesto sobre la renta grava todos los ingresos que obtenga un contribuyente en el año, que sean susceptibles de producir incremento neto del patrimonio en el momento de su percepción, siempre que no hayan sido expresamente exceptuados, y considerando los costos y gastos en que se incurre para producirlos.

El impuesto sobre la renta es un impuesto de orden nacional, directo y de período. Es de orden nacional, porque tiene cobertura en todo el país y su recaudo está a cargo de la nación (actualmente la función de recaudo se ejerce a través de los bancos y demás entidades financieras autorizadas). Es directo, porque grava los rendimientos a las rentas del sujeto que responde por su pago ante el Estado. Es de período, como quiera que tiene en cuenta los resultados económicos del sujeto durante un período determinado, en consecuencia, para su cuantificación se requiere establecer la utilidad (renta) generada por el desarrollo de actividades durante un año, enero a diciembre.

En este punto, el régimen de impuesto de renta se clasifica en dos regímenes de acuerdo al tipo de contribuyente, ordinario o especial. Para el caso de la Asociación, se somete al régimen tributario especial el cual está previsto para algunos contribuyentes en consideración a su naturaleza y al desarrollo de cierto tipo de actividades que el gobierno determina como de interés para la comunidad. Constituye una forma especial de determinación de la base gravable y una tributación a la tarifa del 20%, con la posibilidad de exoneración del impuesto en el evento de cumplirse ciertos requisitos de Ley.

De acuerdo con el artículo 19 del estatuto tributario, son contribuyentes del régimen especial, en atención a su naturaleza y al desarrollo de actividades que el gobierno determina como de interés para la comunidad<sup>6</sup>, las siguientes entidades: Corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro cuyo objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, educación formal, cultura, deporte, ecología, protección ambiental, investigación científica o tecnológica y programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general y sus excedentes sean reinvertidos en la actividad de su objeto social. Las que no cumplen con los anteriores requisitos son contribuyentes asimiladas a sociedades limitadas. (E.T., art 19, Núm. 1)

**1.5.2. Macro Localización:** El Municipio de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño se encuentra ubicado al sur de Colombia. La ciudad es el centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia.

Como capital departamental, alberga las sedes de la Gobernación de Nariño, la Asamblea Departamental, el Tribunal del Distrito Judicial, la Fiscalía General, y en general sedes de instituciones de los organismos del Estado.

---

<sup>6</sup> Secretaria del Senado, Estatuto Tributario [internet]. [Consultado el 12 de mayo de 2013]. disponible en [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/estatuto\\_tributario.html#19](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/estatuto_tributario.html#19)

Tiene una extensión de 1.128, 4 KMs<sup>2</sup>.; la altitud sobre el nivel del mar es de 2.400 metros, ubicado al pie del volcán Galeras por lo que la precipitación y la nubosidad son bastante altas, con una temperatura promedio de 13°C. El área urbana es de 26.4 Kms<sup>2</sup>, una población estimada de 411.706 habitantes aproximadamente<sup>7</sup>, de los cuales el 89.72% habita en las 12 comunas que constituyen la ciudad de San Juan de Pasto y el 10.28% en los 13 corregimientos que conforman el sector rural del municipio.

**Figura No. 1 Municipio de San Juan de Pasto**



Foto: INGEOMINAS

Es una ciudad donde se siente la presencia del pasado, mostrando un contraste arquitectónico sin igual con edificaciones de la época republicana y casas modernas. Esta bella población se caracteriza por sus paisajes, reservas naturales y centros culturales.

La mayor parte de la población profesa la religión católica, aunque también existen iglesias cristianas (no católicas) como la Iglesia Cristiana de los Hechos Asambleas de Dios así como la Iglesia central de Pasto; aproximadamente en el municipio tienen funcionamiento treinta iglesias cristinas. Existen también seguidores de otros cultos como el islam, la Iglesia de los Santos de últimos días (Mormones), los Testigos de Jehová que tienen sus respectivos lugares de culto.

---

<sup>7</sup> DANE 2010

En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera. En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos.<sup>8</sup>

En relación al proyecto, la Alcaldía municipal, menciona las asociaciones que se acompañan además, de cuatro tipos de clasificación dentro del municipio, las gremiales, deportiva, industrial y de profesionales.

**1.5.3. Micro Localización:** La Asociación de Ministros Evangélicos tiene su domicilio principal en la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño, en la calle 16 N° 32-38 Barrio San Andrés.

Fue creada en el año 1997, aproximadamente, bajo el deseo y la necesidad de difundir el mensaje de Jesucristo y de permanecer en unidad (Juan 17:20-23). Para lo cual se buscó la integración de diferentes comunidades religiosas cristianas, con el propósito de unir esfuerzos. Dentro de sus actividades iniciales, se destacó la obra social, la cual consistía en la visita y ayuda espiritual a enfermos y presos del municipio.

ASMICENAR es la primera asociación de tipo religioso cristiano que se ha fundado en el municipio de San Juan de Pasto; es una entidad sin ánimo de lucro cuya función inicial fue la de agrupar a todos los Ministros Cristianos Evangélicos del Departamento de Nariño. Actualmente la asociación tiene por objetivo esencial<sup>9</sup> buscar y lograr el crecimiento y desarrollo espiritual e intelectual de los Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño para lo cual ha establecido los siguientes objetivos:

Defender los derechos fundamentales que tengan que ver con la libertad religiosa y de conciencia y velar por su cumplimiento.

Vincularse a los planes de desarrollo, que promueven organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, ya sean

---

<sup>8</sup> Publicaciones Cámara De Comercio de Pasto

<sup>9</sup> ASOCIACIÓN DE MINISTROS CRISTIANOS EVANGÉLICOS DE NARIÑO. Estatutos De ASMICENAR. San Juan de Pasto. 2011.

departamentales, nacionales o internacionales y que contribuyan a solucionar las necesidades sociales existentes en el Departamento de Nariño.

Fomentar y divulgar la unidad espiritual de todos los Cristianos Evangélicos que vivan en el Departamento de Nariño.

Promover la participación y el compromiso de los miembros afiliados mediante la programación de actividades agendadas por la Asociación.

Mediar en los conflictos que surjan entre sus miembros afiliados o entre estos y las Iglesias locales con el propósito de mantener la unidad.

Para el buen desempeño de sus funciones ASMICENAR podrá efectuar los siguientes actos o contratos:

Recibir toda clase de donaciones nacionales o internacionales de procedencia lícita.

Celebrar contratos de procedencia lícita, con toda clase de personas naturales o jurídicas.

Celebrar tratos y convenios de derecho público según lo establecido en la Leyes que rigen la materia, como también con institutos descentralizados, empresas industriales comerciales del estado y de economía mixta.

La membrecía de ASMICENAR está constituida por:

Los fundadores y los que hayan solicitado su ingreso incluyendo dos (2) recomendaciones por escrito de ministros activos de ASMICENAR que tengan como mínimo de permanencia un (1) año en la Asociación o recomendación escrita de la denominación a la que pertenezca o hubiera pertenecido y su ingreso haya sido aprobado por la Junta Directiva, de ASMICENAR.

Además deberá cumplir con los siguientes requisitos:

Quien manifieste por escrito y firme el acta correspondiente que acepta los Estatutos, Reglamento interno, la declaración de Fe y el Código de Ética Ministerial. Y haya cancelado la respectiva cuota de afiliación establecida por la Junta Directiva.

Que ejerzan un ministerio como: a) Apóstol, b) Profeta c) Evangelista d) Pastor e) Maestro

Parágrafo: La Junta Directiva recibirá las solicitudes de los interesados y determinara aceptarlo como miembro con todos los derechos de Asociado.

En cuanto al esquema de organización ASMICENAR<sup>10</sup>, está organizada de la siguiente manera: Primero La Asamblea General. Segundo La Junta Directiva. Tercero. El Presidente. Cuarto. El Revisor Fiscal.

Sus órganos representativos son:

La Asamblea General de Miembros quien es la máxima autoridad de ASMICENAR, sus acuerdos serán obligatorios para la totalidad de sus miembros.

La Junta Directiva: conformada por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, revisor fiscal y vocales.

El Presidente.

Adjunto a estos órganos, para el desarrollo operativo, cuentan con la creación de siete comités:

- Comité de base: Junta directiva
- Comité logístico
- Comité ministerial
- Comité de relaciones publicas
- Comité financiero
- Comité obra social
- Comité educativo

### **CÓDIGO DE ÉTICA:**

Los integrantes de la asociación están comprometidos a cumplir fielmente el Código de Ética Ministerial, que describe su conducta en cuatro acciones:

De la Conducta Personal

De las relaciones entre los pastores

De los creyentes.

De las convocatorias a Eventos.

## **1.6. MARCO TEORICO**

**1.6.1. Planeación Estratégica:** Para entender la planeación estratégica y su aplicación al mundo empresarial actual, es necesario contemplarla desde sus primeras apariciones en la administración y enmarcarla en el contexto histórico mundial<sup>11</sup>.

Los inicios de la administración tienen su origen en Estados Unidos en el siglo XIX, donde se destaca la administración científica de Frederick W. Taylor y Henry

---

<sup>10</sup> Estatutos ASMICENAR, capítulo III, artículos decimo y once.

<sup>11</sup> BETANCOURT, Benjamín. Transformación Organizacional. Universidad del Valle. 2010

Fayol. Los cuales consideraban que la persona encargada de manejar la empresa necesitaba dirigir y controlar la labor de las personas dentro de una organización. Fayol propone 15 principios a acciones administrativas que con el paso del tiempo son separadas en 4: diseño, diseño organizacional, liderazgo y control. Los japoneses también adoptan este proceso al cual lo clasificaron en: planear, hacer, verificar y actuar.

La administración científica de Taylor fue muy criticada por recomendar un modelo mecanicista basado en la división del trabajo de la dirección y los trabajadores, la subdivisión de las tareas en otras más simples y en la remuneración del trabajador según el rendimiento. Taylor intentó eliminar por completo los movimientos innecesarios e inútiles de los obreros con el deseo de aprovechar al máximo el potencial productivo de la industria y establecer por medio de cronómetros el tiempo necesario para realizar cada tarea específica<sup>12</sup>.

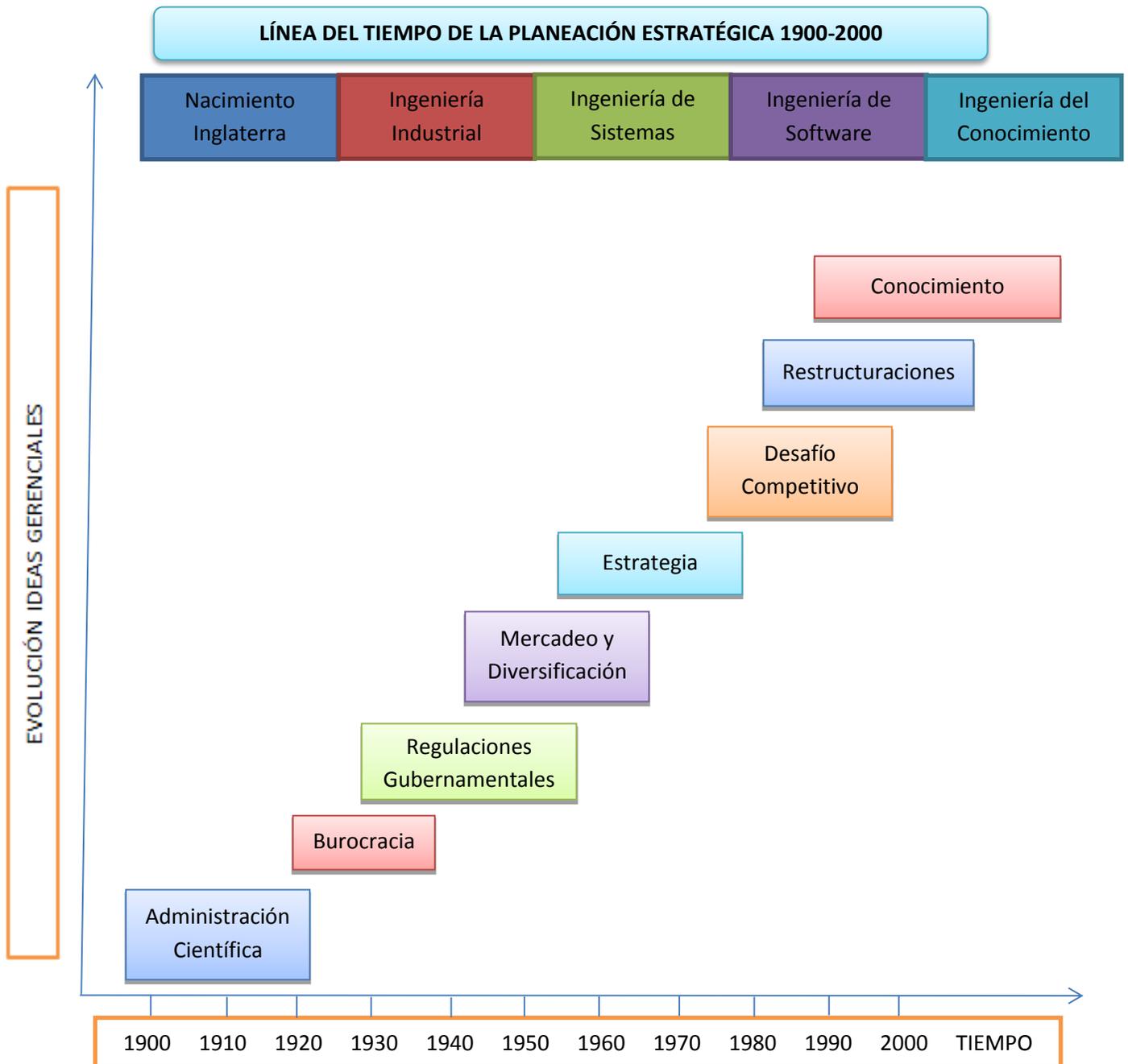
El problema de un trabajo mecanizado, es el desempeño de la persona que con el tiempo fue tomando actitudes y comportamientos mecánicos influenciado por su trabajo, por lo cual surge la aparición de corrientes humanistas enfocadas a la parte administrativa como la psicología con el estudio del hombre, con Sigmund Freud y la sociología, consolidando así la información relacionada con la dirección de una empresa.

La Planeación Estratégica no es una tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, de hecho la Planificación Estratégica se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

---

<sup>12</sup> Wikipedia, Taylorismo [internet]. [consultado el 12 mayo de 2013] disponible en <http://es.wikipedia.org/wiki/Taylorismo>

**Figura No. 2 LINEA DEL TIEMPO DE LA PLANEACION**



Fuente: Esp. Benjamín Betancourt. Transformación Organizacional

El término estrategia viene del griego strategos que significa "un general". A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan "ejercito" y "acaudillar". El

verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”<sup>13</sup>

Haciendo un acercamiento al estudio de la planeación estratégica, se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado. En este espacio se encuentran también diversos autores que relacionan su obra con este tema, entre ellos: Steiner (Planeación estratégica de lo que todo director debe saber), Acle Tomasini (Planeación estratégica y control total de calidad), Drukler (Gerencia, tareas, responsabilidades y practicas), Hamel y Prahalad (Compitiendo por el futuro: estrategia crucial para cruzar los mercados de mañana), Hamermesh (Planeación estratégica o como se arreglan los gerentes triunfadores) Sachse (Planeación estratégica en empresas públicas), Sallenave (Gerencia y planeación estratégica), Serna (Gerencia Estratégica), entre otros autores.

Steiner define la planeación estratégica como una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.<sup>14</sup>

Igor Ansoff (1980), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica<sup>15</sup> con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

En la actualidad las organizaciones requieren de una comprensión común, entre la unidad de dirección y el resto de los integrantes que la componen, acerca de la definición de lo que es la empresa y lo que debería de ser (Drucker, 1998).

George Steiner en su libro “Planeación Estratégica” (1987) nos comenta que para comprender mejor el concepto de planeación estratégica debemos de verlo desde cuatro puntos de vista diferentes:

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director.

---

<sup>13</sup> Mintzberg, Henry; Brian Q. James; Voyer, John, El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México 1997

<sup>14</sup>STEINER, George. Planeación estratégica lo que todo director debe saber. P. 12, 20. Ed. CECSA 1996.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Fred (1997) así como Heizer y Render (1991) coinciden en que las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Porter (1989) dice que es el plan de curso de las actividades en una empresa en el sector industrial. Mintzberg (1988) afirma que una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, definición muy similar a la de Chandler que define una estrategia como la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo, los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos (Evolvi, 2001).

Sin embargo se puede inferir de los autores anteriores que para establecer estrategias es conveniente seguir tres etapas:

Determinación de los cursos o alternativas: consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.

Evaluación: analizar y evaluar cada una de las alternativas tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas.

Selección de alternativas: considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas.

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función, es necesario: Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.

Determinarlas con claridad.

No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.

Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.

Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.

Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en las deficiencias internas y los recursos de la organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes (Mintzberg y Quinn, 1988).

### **Ventajas De La Planeación Estratégica**

Dentro de las ventajas que existen al aplicar la planeación estratégicas, están las siguientes:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.

- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.<sup>16</sup>

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio

### 1.6.2 El Modelo De Las "Cinco Fuerzas" De Porter<sup>17</sup>

Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**2. Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**3. Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

**4. Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios

---

<sup>16</sup> SERNA G., Humberto. Gerencia estratégica. 5ta Edición Editorial: 3 Editores Santa fe de Bogotá. AVILA, José

<sup>17</sup> PORTER M. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004 pág. 23,33,39

o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

**1.6.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos<sup>18</sup>:** Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que está es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. Esta se elabora en cinco pasos:

Enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna, utilizando un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto las fortalezas como debilidades. Elabore primero una lista de las fortalezas y después de las debilidades. Es importante ser lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.

Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de

---

<sup>18</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, pág. 149 y 150

uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.

Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.

Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje o valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

**1.6.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)<sup>19</sup>:** Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Esta se desarrolla en cinco pasos:

Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta excelente, tres a la respuesta por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las

---

<sup>19</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, pág. 110 y 111

estrategias de la empresa; por tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.

Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el valor ponderado posible más alto para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

**1.6.5. Matriz del Perfil Competitivo<sup>20</sup>:** Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos, e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito de una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

---

<sup>20</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, pág. 112

Los Pasos para desarrollar la matriz son:

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria.
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor = 1  
Debilidad menor = 2  
Fortaleza menor = 3  
Fortaleza mayor = 4

**1.6.6. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)<sup>21</sup>:** El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave consiste en identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio buscando aprovechar lo mejor posible las oportunidades y eludir al máximo las amenazas.

En este caso en el examen del medio se tienen en cuenta seis factores:

**Factores Económicos:** Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

**Factores Políticos:** Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno y otros.

**Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

---

<sup>21</sup> AMAYA, Amaya, Jairo. Gerencia Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, pág. 34

Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales y demás.

Factores competitivos: Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Es claro que los factores externos se encuentran fuera del control de la compañía, no obstante, la empresa debe tratar de eludirlos o aprovecharlos sacando el mejor partido.

Para realizar este análisis se deben enumerar todos los factores del entorno que influyen sobre la empresa, depurarlos según su importancia, para agruparlos en cada uno de los seis factores mencionados y finalmente definir su impacto en la empresa.

**1.6.7 Matriz De Perfil de Capacidad Interna PCI<sup>22</sup>:** Preparar información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.

Integrar los grupos estratégicos.

Identificar fortalezas y debilidades con lluvia de ideas.

Agrupar por capacidades:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Técnica
- Capacidad de Talento humano

Calificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: Alta, Media, Baja.

Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.

Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

**1.6.8. Análisis DOFA<sup>23</sup>:** Con base en el análisis interno (PCI), el análisis del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), debe hacerse una agrupación de los

---

<sup>22</sup> GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. Pág. 487

<sup>23</sup> AMAYA, Amaya, Jairo. Gerencia Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, pág. 44 - 46

factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación. También se debe apoyar en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para construir la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). A continuación se muestra la estructura de la matriz DOFA.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

**Cuadro No. 1. MATRIZ DOFA**

F FORTALEZAS	O OPORTUNIDADES
D DEBILIDADES	A AMENAZAS

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis DOFA, se puede usar una matriz así:

**Cuadro No. 2 ANALISIS DOFA**

ANALISIS DOFA	<b>O OPORTUNIDADES</b>  Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto.	<b>A AMENAZAS</b>  Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto
<b>F FORTALEZAS</b> Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Ataque	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Defensivas
<b>D DEBILIDADES</b> Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Refuerzo mejora	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Retirada

**1.6.9 Análisis de vulnerabilidad:** Identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Este es un proceso integrado por las siguientes etapas

Identificación de puntales: el puntal es un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir.

Traducir los puntales en amenazas para el negocio: el imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza.

Evaluación de las consecuencias: se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0 y 1.0, se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.

Capacidad de reacción: Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar, cuál es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se calificara entre 0.0 y 10 siendo 0.0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

**1.6.10. Matriz del grupo consultor de Boston (B.C.G)<sup>24</sup>:** Esta matriz muestra cuatro grupos de negocios:

**Estrellas:** (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.

**Signos de interrogación – dilemas:** (Alto Crecimiento, Baja participación), tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.

**Vacas en efectivo:** (bajo crecimiento, alta participación) los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo pero su futuro crecimiento es limitado.

**Perros:** (Bajo crecimiento, baja participación) esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantienen una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, solo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular.

Los perros no generan problemas estratégicos, deben ser vendidos.

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. El portafolio de productos puede tener un número abrumador de “dilemas” (productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo), y “perros pobres” (productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo).

---

<sup>24</sup> AMAYA, Amaya, Jairo. Gerencia Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, pág. 60

De igual forma se puede apreciar la carencia de “generadores de efectivo” (productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro) y “estrellas” (productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo).

**1.6.11. Matriz Interna y externa (IE):** Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización o Unidades estratégicas de Negocios (UEN) a través de una gráfica de nueve casillas.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferente significado estratégico.

**Primero.** Para las UEN que se ubican en las casillas I, II, IV – crecer y desarrollarse. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser adecuadas en estos casos.

**Segundo:** las UEN que se ubican en las casillas III, V, o VII se pueden administrar mejor con las estrategias de resistencia. Así, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son las dos estrategias aplicables en esta zona.

**Tercero.** Las UEN que se localizan en las casillas VI, VIII o IX utilizan estrategias de cosecha o de desinversión.

La matriz IE emplea los resultados ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (En el eje Y).

**1.6.12. Matriz de la gran Estrategia:** Esta matriz es un instrumento para formular estrategias alternativas. Las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, se basa en dos dimensiones evolutivas, posición competitiva y crecimiento de mercado, las estrategias que debe considerar la organización se clasifica por orden atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Cuadrante I: magnífica posición estratégica

Cuadrante II: Evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado

Cuadrante III: Compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.

Cuadrante IV: Fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. (Fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras)

### Matriz PEEA

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA). Según el diagrama, esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestran si la organización necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) conservadoras (cuadrante superior izquierdo), defensivas (cuadrante inferior izquierdo) o competitivas (cuadrante inferior derecho). Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

El eje X está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).

El eje Y está formado por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA).

**Procedimiento para la elaboración de la matriz PEEA:** Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), se asigna un valor numérico que oscile entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA

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

Sumar los resultados sobre el eje X (VC + FI) y marcar el punto resultante sobre el eje X. Sumar los resultados del eje (FF + EA) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto (X, Y).

Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la Cooperativa.

**1.6.14 Matriz de política direccional (MPD):** Mediante un análisis vectorial, esta matriz permite a la compañía definir estrategias globales para alcanzar su visión mediante dos dimensiones; la capacidad competitiva de la compañía (alto, medio, bajo) frente al potencial del mercado. En este último se seleccionan y califican factores de 1 a 5; siendo el 5 el más atractivo y 1 el menos atractivo.

**1.6.15 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPEC)<sup>25</sup>:** Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la MPEC, que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas estratégicas. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz DOFA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz DOFA, la matriz PEEA, la matriz BSG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia integran la primera línea superior de una MPEC, estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que los estrategas deben hacer uso de un criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC.

### **Pasos para construir la matriz MPEC**

Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir como mínimo diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.

Asigne valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI, los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.

Examine las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implementarlas. Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.

---

<sup>25</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, pág. 215 - 218

Determine los puntajes del grado de atracción PA, definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas, los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez y planteando la pregunta ¿afecta este factor la selección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia sobre las demás, considerando el factor particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Nota: si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del grado de atracción a la otra; si una estrategia recibe un guion todas las demás deben recibir un guion en una línea determinada.

Calcule los puntajes totales del grado de atracción. Los puntajes totales del grado de atracción PTA se definen como el producto de multiplicar los valores del paso dos por los puntajes del grado de atracción o paso cuatro en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta solo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica.

Calcule la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción SPTA muestra cual estrategia es la más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.

**1.6.16 Indicadores de Gestión:** Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores de gestión debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta

la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los estados unidos y aplicada acertadamente en Japón.

Beneficios derivados de los indicadores de gestión<sup>26</sup>: Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

Satisfacción del cliente: la identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicara a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

Monitoreo del proceso: el mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

Benchmarking: si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio: un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

**1.6.17. Plan Operativo<sup>27</sup>**: El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales

---

<sup>26</sup> <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

<sup>27</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_operativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo)

de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

## **1.7. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

En cuanto al tema de planeación estratégica para una asociación de tipo religioso, no existen proyectos de este tipo, por lo cual se mencionan solamente unas aproximaciones sobre el tema.

Se han tomado referencias locales y una internacional, con el ánimo de poder aportar diferentes puntos de vista al proyecto. Algunos de estos documentos que registran la planeación estratégica, aplicado a las asociaciones o a entidades sin ánimo de lucro son:

**1. Título:** “Formulación, diseño y ejecución de un plan de fortalecimiento en planeación estratégica y visión socio-empresarial en la Asociación Betlemita de Marroquinos y Curtidores - ABEMAC, en el municipio de Belén – Departamento de Nariño, Colombia 2007”

Autor: Fidencio Bolaños Muñoz.

Este trabajo de investigación, realiza un diagnóstico, sobre la caracterización socio-económica, capacidad productiva, disposición de medios y equipos de trabajo del objeto de estudio,

Para el desarrollo del presente proyecto, se toma como referencia la realización de un direccionamiento estratégico donde se formula la misión, visión y objetivos estratégicos institucionales y se plantea una nueva estructura organizativa y administrativa.

**2. Título:** “Plan estratégico para la Asociación Española de Profesionales del Autismo EATAPI 2004-2008”

Autor: Anette Karmiloff-Smith

Esta planeación contempla 14 objetivos básicos dentro de los cuales se destacan:  
Plan de fortalecimiento de la organización

Plan de calidad  
Mejoramiento de la gestión interna

El desarrollo de este plan, ayuda a orientar la presente investigación debido a que además de pertenecer al sector de entidades sin ánimo de lucro, brinda la posibilidad de puntualizar las áreas más importantes de mayor influencia administrativa, es decir se identifican las posibles causas donde generalmente se presentan obstáculos en el momento de operar una estrategia.

## **1.8. MARCO LEGAL**

La Constitución colombiana en su artículo 38 dispone: “Es garantía el derecho de libre asociación para el desarrollo de las actividades realizadas en sociedad”

El artículo 103 precisa que “El Estado contribuirá a la organización, promoción y formación de asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, de jóvenes, de beneficencia o de utilidad común no gubernamentales, sin atentar contra su autonomía, con el fin de que éstas constituyan mecanismos democráticos de representación en las distintas instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública existentes”.

**1.8.1 Derechos De Las Asociaciones:** Las asociaciones colombianas ya no tienen la obligación de obtener un acto administrativo de reconocimiento de la personería jurídica. Los decretos 2150 de 1995 y 427 de 1996 precisan que a partir de la fecha sólo es necesario inscribirse en los registros públicos nacionales ante las cámaras de comercio locales y éste en las mismas condiciones que cualquier sociedad comercial (mismas tarifas y mismos trámites administrativos).

El expediente de inscripción requerido debe contener: nombre, identificación de los administradores y representantes locales legales; nombre, identificación y domicilio de las personas asociadas; nombre de la entidad y su sigla (facultativo); tipo de personería jurídica de la entidad (asociación, corporación, fundación, etc.) ; domicilio de la entidad ; objetivo de la entidad ; monto del patrimonio y forma como se realizan los aportes, organización administrativa de la entidad así como los poderes de los cuales goza su representante legal ; la periodicidad de las juntas ordinarias (reuniones corrientes) el tiempo de vigencia de la entidad así como las causas de disolución ; el procedimiento de disolución de la entidad ; y los derechos y deberes de los revisores fiscales (si el cargo está previsto en la ley o en los estatutos).

El decreto 427 de 1996 extiende esta obligación de inscribir en los registros a un gran número de tipos de asociaciones. Es particularmente el caso para todas las asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones “de utilidad común” ya se

trate de organismos corporativos, de beneficencia, profesionales, sociales, democráticos, cívicos y comunitarios o de ayuda a los más necesitados.

De conformidad con este mismo decreto, algunas entidades sin ánimo de lucro, tales como instituciones de educación superior, iglesias, sindicatos, partidos políticos y entidades del sector de la salud deben simplemente darse a conocer ante las autoridades competentes (ministerios correspondientes, Superintendencias , etc.).

**1.8.2. Otras Formas Jurídicas:** El Código Civil colombiano, en su artículo 633, no distingue sino dos tipos de personerías jurídicas, las “Corporaciones” y las “Fundaciones de beneficio público”. La doctrina y la jurisprudencia han sin embargo, ampliado el término de “fundaciones de beneficio público” a todas las entidades de utilidad pública y de interés social que obran en el campo científico, artístico, literario, educativo, deportivo, religioso, humanitario, etc.

**1.8.3 Régimen Fiscal:** De manera general, y de conformidad con el artículo 19 del “Estatuto tributario”, las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro están sometidas al impuesto sobre las sociedades con régimen especial. Este impone el pago del 20% del excedente neto del año fiscal correspondiente.

El artículo 23 del mismo “Estatuto tributario” da la lista de entidades que no están en ningún caso sometidas al pago del impuesto: entre otros, los sindicatos, las instituciones de educación superior reconocidas por el Estado, las asociaciones de padres de familia, los hospitales, las asociaciones religiosas o políticas y las asambleas de defensa civil.

**1.8.4. Reconocimiento De Utilidad Pública:** En Colombia no existe un procedimiento para que los organismos sin ánimo de lucro sean reconocidos como de utilidad pública.

## **1.9 MARCO CONCEPTUAL**

**Administración:** Proceso de planificación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización para alcanzar las metas establecidas.

**Amenazas Externas:** Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

**Asociación civil sin fines de lucro:** Conjunto de personas asociadas que se agrupan para la consecución de objetivos que persiguen el propósito de aportar al bien común, y cuyas retribuciones o gratificaciones son de carácter emocional o

moral. Es una forma jurídica que adoptan determinadas organizaciones para obtener reconocimiento legal que les permita legitimarse en el medio social.

**Debilidades:** Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

**Diagnóstico:** Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades.

**Eficacia:** capacidad para determinar los objetivos apropiados y hacer correctamente las cosas

**Eficiencia:** capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización.

**Estrategia:** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Estructura organizativa:** Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

**Fortalezas:** Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

**Meta:** Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

**Misión:** Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

**Modelo:** representación simplificada de las propiedades clave de un objeto, circunstancia o relación, puede ser oral, material o matemática.

**Objetivo:** Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: (a) los resultados esperados, (b) quién (es) hará posible su realización, (c) bajo qué condiciones se verificarán dichos resultados, y (d) qué criterios se usarán para verificar el logro de los resultados.

**Oportunidades:** Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

**Organigrama:** Instrumento gráfico que, de una manera sencilla y sintética, sirve para describir las estructuras y relaciones esenciales de una organización. Se representan los principales puestos y funciones, las unidades de trabajo, y los niveles y relaciones jerárquicas existentes entre, y dentro, de las unidades administrativas.

**Planeación:** En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones. La planeación se hace necesaria cuando el hecho o estado de cosas deseable para un futuro implica un conjunto de decisiones interdependientes. En este sentido, la planeación no es un acto, sino un proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final. Como proceso, la planeación se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseables y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto. En consecuencia, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir las probabilidades de fracaso.

**Planificación:** proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

**Políticas:** Se entiende por políticas las orientaciones generales de carácter filosófico, doctrinal, axiológico y práctico, que guían las acciones hacia el logro de los propósitos establecidos. En otras palabras, las políticas suponen un modo de conducir las acciones para lograr las finalidades propuestas. Son lineamientos y directrices que constituyen un marco dentro del cual deberán desplegarse los esfuerzos y acciones para alcanzar los fines, objetivos y metas del proceso planificador. Las políticas encauzan y delimitan las opciones deseables y, teniendo en cuenta el orden de prioridades establecidas, pueden orientar la manera cómo se emplearán los recursos para alcanzar dichas finalidades.

**Proceso:** método sistemático para manejar actividades.

**Visión:** Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

## 1.10. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

### 1.10.1 Tipo De Estudio:

**Paradigma investigativo:** La metodología de estudio del presente proyecto es cuantitativa ya que permitirá examinar datos de manera científica, o de manera más específicamente en forma numérica. Para lo cual se pretende clarificar los elementos que conforman el problema, definirlos y limitarlos para saber qué tipo de incidencias existen entre sus elementos<sup>28</sup>.

**Tipo de estudio:** El tipo de estudio es descriptivo, porque bajo una sustentación teórica se describen los hechos que ayudan a enlazar los conceptos con las necesidades de organización de la asociación, bajo una dinámica regional y social.

Además es de estudio analítico porque establece la comparación de variables y de control sin aplicar o manipular las mismas, estudiando éstas según se dan naturalmente en las diferentes asociaciones.

**1.10.2 Método De Investigación:** Analizando el tema de investigación el método a utilizar es el método DEDUCTIVO, ya que se parte de un marco de referencia general que para este caso es la planeación estratégica y después de ello se va hacia un caso en particular. En la presente investigación el caso particular es el de la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño; En la deducción se compran las características de un caso objeto y fenómeno, además se realiza un diagnostico que sirve para tomar decisiones.

**1.10.3 Técnicas De Investigación:** La investigación de carácter documental, se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, fundamentados y complementados con lo aportado por diferentes autores.

**Proceso De Recolección De La Información:** La recolección de la información en el proceso de la investigación es una de las etapas más delicadas. De ella dependerán los resultados que se obtenga en dicha investigación.

**Elementos De Recolección De Información:** La información recolectada de la presente investigación se tratara mediante un proceso que se presenta a continuación:

---

<sup>28</sup>Wikipedia, Técnicas de investigación [internet]. [consultado el 20 mayo de 2013]. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_cuantitativa](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_cuantitativa)

- Recolección de la información: Encuestas y entrevistas
- Evaluación de la información
- Procesamiento de la información
- Edición

**Fuentes Primarias:** Se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación debido a que requiere el estudio del ambiente interno de la Asociación y esto se realizara mediante el trabajo de campo, aplicación de encuestas a clientes, entrevistas a los ministros Asociados a la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño, a los clientes que para el caso son todos aquellos que asisten a las congregaciones asociadas, el formato de las encuestas se encuentra en los anexos A y B, dichas encuestas se realizan con el fin de conocer el actual proceso administrativo con el cual trabajan, el ambiente laboral, la cultura organizacional, la satisfacción de los clientes con la atención y el servicio prestado.

**Observación Directa:** Se visitará las instalaciones de la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño, participando de sus Asambleas de Asociados, con el ánimo de verificar su estado actual frente al mercado.

**Entrevistas:** en esta parte de la investigación se realizaran entrevistas a cada uno de los Ministros Asociados a Asmicenar con el objetivo de conocer el estado actual en el que se encuentra y así nos permita conseguir el objetivo planteado.

**Encuestas:** Estas se van a realizar a los clientes reales, en este caso todos aquellos miembros de las congregaciones representadas en la Asociación y aquellos nuevos miembros que también participan de sus eventos

Igualmente se realizarán entrevistas con las personas que conforman la Asociación ASMICENAR dentro del cual se destaca la participación de las siguientes denominaciones cristinas: ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

- Misión Centro Evangelístico Internacional
- Casa Sobre La Roca
- Hoy Es Tiempo de Salvación
- Iglesia Cruzada Cristiana
- Misión Carismática Internacional
- Iglesia Cristiana Avivamiento Para el Mundo
- Iglesia Cristina Jesús Vive Hoy
- Pacto con Dios

**Fuentes Secundarias:** La fuente de información secundaria se obtiene de los diferentes recursos como libros, estudios y encuestas realizadas con respecto a los conceptos del proceso administrativo y planeación estratégica.

De acuerdo al plan de actividades los objetivos de la investigación se enfocarán en recolectar más información secundaria lo cual permitirá tener claro los conceptos analizados., esto con el fin de tener una visión más amplia de cómo esos conceptos son interpretados y aplicados a la asociación.

#### **1.10.4. Población y Muestra:**

Para el análisis y desarrollo de la presente investigación la población objeto de estudio serán: de manera interna son los colaboradores de la empresa y los clientes que son parte de esta empresa.

#### **Desarrollo de entrevistas personal:**

Dentro de los Pastores Asociados se realiza un censo total, y a cada uno de ellos se le realiza el mismo tipo de encuesta con el fin de indagar la percepción que tiene cada uno de ellos sobre la situación Actual de la Asociación.

Aplicación de la formulación para la obtención de la muestra de los clientes de la Asociación

Para investigar la opinión de los clientes de la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño. Se diseñara una muestra conformada al azar y para conocer el tamaño de la muestra se aplicara la formula estadística por estimación de proporciones:

$$n = \frac{\sigma^2 N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

$\delta$  = nivel de confianza

N = Universo o población

p = Probabilidad a Favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (Precisión en los resultados)

n = Número de Elementos (Tamaño de la muestra)

Cabe anotar que el universo de la población se lo tomo de información suministrada por la Asociación De Ministros Cristianos Evangélicos De Nariño sobre las personas que asisten a su congregación que en promedio de todos los asociados son 80 beneficiarios.

$$n = \frac{1600 * 1.96^2 * (0.5*0.5)}{(0 - 1)^2 * 0.05^2 + 1.96^2 * (0.5*0.5)}$$

N = 310 encuestas a desarrollar

Población finita:

n= tamaño muestra  
z= nivel de confianza 95%= 1.96  
p= variabilidad negativa 20  
q= variabilidad positiva 80  
N= tamaño de la población 300  
e= error 0.05

## 2. CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACION

La Asociación de Ministros Evangélicos tiene su domicilio principal en la ciudad de San Juan de Pasto, departamento de Nariño, en la calle 16 N° 32-38 Barrio San Andrés.

Fue creada en el año 1997, aproximadamente, bajo el deseo y la necesidad de difundir el mensaje de Jesucristo y de permanecer en unidad (Juan 17:20-23). Para lo cual se buscó la integración de diferentes comunidades religiosas cristianas, con el propósito de unir esfuerzos. Dentro de sus actividades iniciales, se destacó la obra social, la cual consistía en la visita y ayuda espiritual a enfermos y presos del municipio.

### 2.1 REGISTRO FOTOGRAFICO

Familias de Ministros asociados



Ministros asociados en las Instalaciones de Asmicenar



## Preparación de evento



## Actividades de Evangelización por parte de Asmicenar





## 2.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

ASMICENAR es la primera asociación de tipo religioso cristiano que se ha fundado en el municipio de San Juan de Pasto; es una entidad sin ánimo de lucro cuya función inicial fue la de agrupar a todos los Ministros Cristianos Evangélicos del Departamento de Nariño. Actualmente la asociación tiene por objetivo esencial<sup>29</sup> buscar y lograr el crecimiento y desarrollo espiritual e intelectual de los Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño para lo cual ha establecido los siguientes objetivos:

- Defender los derechos fundamentales que tengan que ver con la libertad religiosa y de conciencia y velar por su cumplimiento.

---

<sup>29</sup> ASOCIACIÓN DE MINISTROS CRISTIANOS EVANGÉLICOS DE NARIÑO. Estatutos De ASMICENAR. San Juan de Pasto. 2011.

- Vincularse a los planes de desarrollo, que promueven organismos gubernamentales y organizaciones no gubernamentales, ya sean departamentales, nacionales o internacionales y que contribuyan a solucionar las necesidades sociales existentes en el Departamento de Nariño.
- Fomentar y divulgar la unidad espiritual de todos los Cristianos Evangélicos que vivan en el Departamento de Nariño.
- Promover la participación y el compromiso de los miembros afiliados mediante la programación de actividades propuestas y aprobadas por la Asociación.
- Mediar en los conflictos que surjan entre sus miembros afiliados o entre estos y las Iglesias locales con el propósito de mantener la unidad.
- Para el buen desempeño de sus funciones ASMICENAR podrá efectuar los siguientes actos o contratos:
- Recibir toda clase de donaciones nacionales o internacionales de procedencia lícita.
- Celebrar contratos de procedencia lícita, con toda clase de personas naturales o jurídicas.
- Celebrar tratos y convenios de derecho público según lo establecido en la Leyes que rigen la materia, como también con institutos descentralizados, empresas industriales comerciales del estado y de economía mixta.

**La membresía de ASMICENAR está constituida por:**

Los fundadores y los que hayan solicitado su ingreso incluyendo dos (2) recomendaciones por escrito de ministros activos de ASMICENAR que tengan como mínimo de permanencia un (1) año en la Asociación o recomendación escrita de la denominación a la que pertenezca o hubiera pertenecido y su ingreso haya sido aprobado por la Junta Directiva, de ASMICENAR.

**Además deberá cumplir con los siguientes requisitos:**

Quien manifieste por escrito y firme el acta correspondiente que acepta los Estatutos, Reglamento interno, la declaración de Fe y el Código de Ética Ministerial. Y haya cancelado la respectiva cuota de afiliación establecida por la Junta Directiva.

Que ejerzan un ministerio como:

- Apóstol
- Profeta

- Evangelista
- Pastor
- Maestro

**Parágrafo:** La Junta Directiva recibirá las solicitudes de los interesados y determinara aceptarlo como miembro con todos los derechos de Asociado.

En cuanto al esquema de organización ASMICENAR30, está organizada de la siguiente manera: Primero La Asamblea General. Segundo La Junta Directiva. Tercero. El Presidente. Cuarto. El Revisor Fiscal.

Sus órganos representativos son:

La Asamblea General de Miembros quien es la máxima autoridad de ASMICENAR, sus acuerdos serán obligatorios para la totalidad de sus miembros. La Junta Directiva: conformada por un presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, revisor fiscal y vocales. El Presidente.

Adjunto a estos órganos, para el desarrollo operativo, cuentan con la creación de siete comités:

- Comité de base: Junta directiva
- Comité logístico
- Comité ministerial
- Comité de relaciones publicas
- Comité financiero
- Comité obra social
- Comité educativo

### **2.3 CÓDIGO DE ÉTICA:**

Los integrantes de la asociación están comprometidos a cumplir fielmente el Código de Ética Ministerial, que describe su conducta en cuatro acciones:

- De la Conducta Personal
- De las relaciones entre los pastores
- De los creyentes.
- De las convocatorias a Eventos.

A pesar de tener unos estatutos y acuerdos que le permiten el desarrollo de sus actividades ASMICENAR no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita tener y lograr unos objetivos tanto a corto y largo plazo que a su vez le

---

<sup>30</sup> Estatutos ASMICENAR, capitulo III, artículos decimo y once.

brinden la oportunidad de crecimiento, ya que a pesar de existir desde el año 1997, hasta el momento la asociación no ha tenido un crecimiento sostenible.

### **3. ANALISIS EXTERNO “MACROAMBIENTE”**

#### **3.1 ENTORNO ECONOMICO**

El entorno económico influye de una manera directa en el ámbito empresarial, de la misma forma influye en la asociación de pastores a pesar de esta ser sin ánimo de lucro, este entorno se ve afectado por la forma en que interactúan las variables macroeconómicas.

En la actualidad la economía de Colombia es considerada una de las economías emergentes más destacadas del panorama internacional, habiendo logrado atraer inversión extranjera al país, aumentando hasta un 250% la inversión desde el año 2.000.

Es la quinta economía más grande de América Latina, tras la de Brasil, México, Argentina y Venezuela, ubicándola en la séptima economía más grande a nivel de toda América, convirtiéndola así, en la vigésimo séptima más grande del mundo.

La economía principalmente, está sostenida por varios sectores de producción nacional, uno de sus mayores productos es el café, Colombia es uno de los mayores exportadores mundiales de este producto; que a su vez, la hacen como sector económico principal del país, también, su producción petrolífera es una de las más importantes del continente con 930.000 barriles diarios, y con la meta de alcanzar el millón en 2012, lo que la convierte en el cuarto productor de América Latina y el sexto de todo el continente. Sin embargo, existen varios sectores que hacen que Colombia sea uno de los países más reconocidos por su producción de esmeraldas y la floricultura. Entre otros, también se destacan los sectores de la agricultura, industria automotriz, textiles y un gran exportador de petróleo, oro zafiros, diamantes, carbón y gas natural, entre otros productos.

A su vez, participa en varias organizaciones mundiales y en comunidades económicas, en busca de que la economía nacional se desarrolle, organizaciones importantes como el Mercosur, el BID (Banco Interamericano de Desarrollo), la Comunidad Andina y la UNASUR. También hace parte de la Organización mundial del Comercio (OMC) y la teoría de los países CIVETS (Colombia, Indonesia, Vietnam, Egipto, Turquía y Sudáfrica).

### 3.1.1 PIB por Departamentos en Colombia 2010

Departamento		Población	Pib nominal	pib
Total Nacional	100.0%	45,508,205	283,109	6,221
Bogotá D.C.	22.0%	7,363,782	62,257	8,454
Antioquia	15.4%	6,065,840	43,685	7,202
Valle del Cauca	11.3%	4,382,939	32,127	7,330
Santander	6.1%	2,010,404	17,209	8,560
Cundinamarca	5.4%	2,477,036	15,197	6,135
Atlántico	4.5%	2,314,440	12,670	5,474
Bolívar	3.9%	1,979,781	11,067	5,590
Boyacá	2.6%	1,267,597	7,251	5,721
Tolima	2.4%	1,387,641	6,844	4,932
Caldas	2.3%	978,362	6,393	6,534
Córdoba	2.3%	1,582,718	6,389	4,037
Cesar	2.0%	966,420	5,587	5,781
Casanare	1.9	325,596	5,460	16,769
Nariño	1.9%	1,639,569	5,363	3,271
Meta	1.9%	870,876	5,324	6,114
Norte de Santander	1.8%	1,297,842	5,188	3,997
Huila	1.8%	1,083,200	5,137	4,743
Risaralda	1.7%	925,105	4,713	5,094
Cauca	1.7%	1,318,983	4,912	3,724
Magdalena	1.6%	1,201,386	4,590	3,820

La Guajira	1.2%	818,695	3,474	4,243
Quindío	0.9%	549,624	2,620	4,766
Sucre	0.8%	810,650	2,256	2,783
Arauca	0.6	247,541	1,732	6,996
Caquetá	0.6%	447,723	1,688	3,771
Chocó	0.4%	476,173	1,002	2,105
Putumayo	0.3%	326,093	808	2,477
San Andrés y Providencia	0.3%	73,320	777	10,597
Guaviare	0.2%	103,307	560	5,420
Vichada	0.1%	63,670	343	5,387
Vaupés	0.1%	41,534	152	3,659
Amazonas	0.1%	72,017	226	3,138
Guainía	0.0%	38,328	102	2,661

Fuente: Banco de la Republica

A nivel nacional Bogotá ocupa el primer puesto en participación del PIB con el 22%, Nariño ocupa el puesto No. 14 con una participación del PIB del 1.9%

Colombia en el contexto internacional

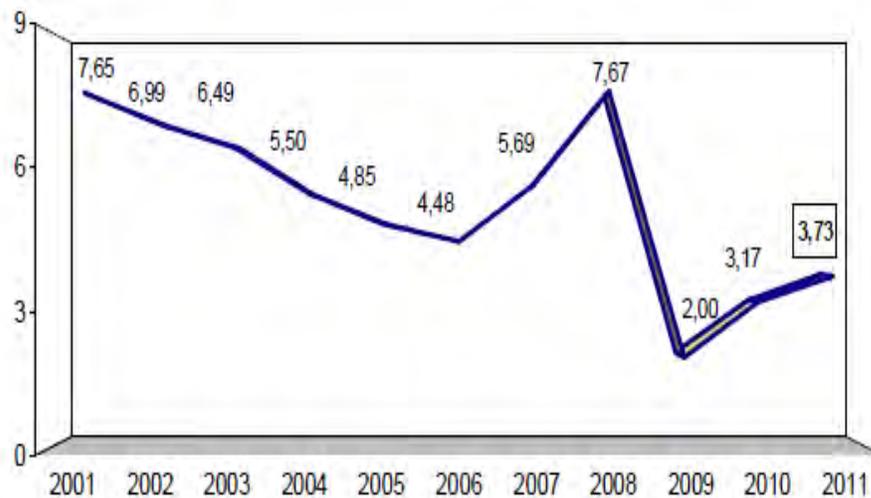
Colombia en la actualidad, es considerado un país recientemente industrializado con una economía emergente. Su PIB per cápita aún sigue siendo bajo (8.500\$) y su IDH considerable 0,710. Si se considera su economía según PPA, Colombia es la 27ª potencia mundial.

**Cuadro No. 3 POSICIÓN DE COLOMBIA EN EL MUNDO POR PIB**

Indicador	Valor	Posición en el mundo
Producto Interior Bruto (PPA)	404.995.000.000\$ Fuente: Banco Mundial (2009)	Países más ricos del mundo por PIB[48] Puesto 27º
Terreno dedicado a agricultura	58,2 % Fuente: Banco Mundial (2007)	Países con más terreno dedicado a la agricultura[65] Puesto 68º

**3.1.2 Inflación:** Es el aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda. En la práctica, la inflación se estima como el cambio porcentual del índice de precios al consumidor, se pueden distinguir dos clases de inflación, la primera es una inflación inercial, es decir que se presenta en la economía permanentemente; y la segunda es una inflación coyuntural, es decir que se da gracias a condiciones especiales en la economía. A continuación se indica el cuadro de la evolución histórica de la inflación en Colombia.

**GRAFICO No.1 Evolución histórica de la Inflación en Colombia, Años 2001 - 2011**



En salud, los subgrupos con mayores variaciones correspondieron a servicios de salud (0,54%); gastos de aseguramiento privado y otros gastos (0,41%) y bienes y artículos (0,17%).

Otro indicador que experimentó alza fue la vivienda. Los costos en ese segmento subieron especialmente en los subgrupos de ropa del hogar (0,55%); artículos para limpieza (0,54%) y gas y servicios públicos (0,49%), indicó el Director del Dane.

Por ciudades

Riohacha registró la mayor variación positiva en los precios con el 0.89% en diciembre. Por otra parte San Juan de Pasto registro una variación por debajo de la media nacional con -0.20%

### 3.2. ENTORNO DEMOGRAFICO

**CUADRO No. 4 POBLACION POR GRUPOS DE EDAD.  
PROYECCIÓN 2005 - 2011**

EDAD	AÑOS						
	2.005	2.006	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011
1 A <5	32.283	32.694	33.111	33.533	33.959	34.392	34.830
5 a <15	74.620	75.570	76.532	77.506	78.493	79.492	80.504
15 a <30	108.548	109.930	111.329	112.746	114.182	115.635	117.108
30 a <60	133.537	135.237	136.957	138.701	140.467	142.255	144.066
60 y mas	34.858	35.302	35.753	36.208	36.669	37.136	37.609
<b>TOTAL</b>	<b>383.846</b>	<b>388.733</b>	<b>393.682</b>	<b>398.694</b>	<b>403.770</b>	<b>408.911</b>	<b>414.117</b>

Fuente: Salud y Planeación Municipal

**CUADRO No. 5 TASA DE MORTALIDAD  
MUNICIPIO DE PASTO 2003 - 2007**

Tasa por 1000 habitantes	2003	2004	2005	2006	2007
Mortalidad general	4.6	4.6	4.7	4.9	4.2
Mortalidad hombres	5.2	4.7	5.2	5.1	4.7
Mortalidad mujeres	4.2	4.0	4.2	4.0	3.6

Fuente: DMSSS

**CUADRO No. 6 TASA DE MORTALIDAD POR MIL HABITANTES POR  
GRUPOS ETAREOS  
MUNICIPIO DE PASTO 2006 - 2007**

EDAD	2006			2007		
	Total	Urbano	Rural.	Total	Urbano	Rural.
1 A <5	2,4	2,2	3,2	2,2	1,9	3,2
5 a <15	0,3	0,3	0,5	0,2	0,1	0,6
15 a <30	1,5	1,4	2,0	1,2	1,1	1,9
30 a <60	4,3	3,8	6,7	3,9	4,0	3,5
60 y mas	29,5	29	31,5	28,1	28,3	27,3
<b>TOTAL</b>	<b>4,2</b>	<b>4,1</b>	<b>4,9</b>	<b>3,9</b>	<b>3,8</b>	<b>4,2</b>

**CUADRO NO. 7 TASA DE NATALIDAD Y FECUNDIDAD.  
MUNICIPIO DE PASTO 2002 – 2003**

Indicador	2003	2004	2005	2006	2007
Tasa bruta de natalidad por 1000 habitantes.	17.8	16.6	15.4	14.8	13.9
Tasa general de fecundidad por 1.000 mujeres en estado de fecundidad.	51.6	48.1	44.9	42.9	40.6

Fuente: Dirección de Salud Municipal.

**CUADRO No. 8 MUERTES VIOLENTAS  
MUNICIPIO DE PASTO 2007**

AÑOS	HOMICIDIOS	ACCIDENTES DE TRÁNSITO	SUICIDIOS	MUERTES ACCIDENTALES
2007	90	46	51	63

Fuente: Secretaría de Gobierno Municipal

**CUADRO No. 9 ASUNTOS ATENDIDOS EN CASA DE JUSTICIA  
MUNICIPIO DE PASTO 2004- 2007**

NATURALEZA DEL ASUNTO	N° ASUNTOS 2004	%	N° ASUNTOS 2005	%	N° ASUNTOS 2006	%	N° ASUNTOS 2007	%
Problemas civiles	4420	8,8	2573	9,3	3911	15,6	2654	8,7
Conflictos laborales	910	1,8	952	3,4	510	2,0	1104	3,6
Conflictos familiares	14881	29,7	6354	22,9	4774	19,1	5818	19,0
Problemas penales	11706	23,4	4736	17,1	3829	15,3	4590	15,0
Problemas de desplazamiento forzado	447	0,9	275	1,0	143	0,6	268	0,9
Atención, apoyo y/u orientación psicológica	1915	3,8	1703	6,1	3108	12,4	2821	9,2
Violación derechos	2704	5,4	1548	5,6	1842	7,4	1791	5,9
Conflicto entre	2630	5,3	2836	10,	1836	7,3	2386	7,8

vecinos				2				
Pérdida o ausencia de documentos	3721	7,4	2742	9,9	2605	10,4	3954	12,9
Solicitud de información, permisos, certificados, cartas. Capacitaciones.	18	0,0	122	0,4	386	1,5	2392	7,8
No pago de arriendo y de servicios públicos	6702	13,4	3908	14,1	2054	8,2	2787	9,1
TOTAL	50.054	100	27.749	100	24.998	100	30.565	100

Fuente: Casa de la Justicia

### 3.3 ENTORNO TECNOLOGICO

Es importante resaltar que en las últimas décadas la innovación tecnológica ha avanzado en gran manera, los sistemas de comunicación han reforzado la labor evangelística de las iglesias cristianas, esto debido a que la innovación también ha enmarcado el desarrollo de nuevos métodos de evangelizar el mundo, ha permitido trascender en edades, lugares, espacios y con la misma velocidad se ha generado un gran crecimiento del número de la membresía de las iglesias cristianas.

Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación brindan a los usuarios una alta capacidad para explotar su creatividad, es de esta manera como el evangelio de JESUS ha sido difundido de diferentes maneras y con formas que antes se hubiesen creído imposibles de lograr, existe una alta tendencia a la evangelización digital a través de imágenes que impactan un mundo necesitado de la palabra de Dios.

### 3.4. ENTORNO CULTURAL

**Carnavales de Negros y Blancos:** Este carnaval tiene su origen en la fusión de múltiples culturas y expresiones, correspondientes a los Andes, la amazonia y la cultura del pacífico.

Este hecho lo caracteriza y diferencia entre un origen netamente indígena, puesto que coincide con la celebración de la Luna (Inti), que guarda reminiscencia con los

rituales efectuados por los Pastos y los Quillacingas, culturas agrarias que, en época de cosecha, honraban con danzas a la luna, y en otros rituales hacían rogativas al sol, para amparar sus cultivos.

Estas celebraciones, con la fusión e influencia de la cultura española, dan origen al sincretismo hispano religioso, que generan pronto expresiones, de lo que será el carnaval de Pasto. A comienzos del siglo XIX, las autoridades de la colonia prohíben estas fiestas para evitar los levantamientos indígenas, y hacia el 1834 reaparecen los festejos de indios con sus churumbeles, los mestizos con mascaradas y principalmente algarabías de vecinos, todas estas fiestas debidamente enmarcadas en el calendario religioso, principalmente las festividades de la Virgen de las Mercedes y de la Inmaculada Concepción.

En aquellas épocas, en víspera del Día de Reyes también se realizaba festiva y espontáneamente el juego de negritos, la extroversión de una comunidad caracterizada por una vida apacible y taciturna, que encontraba en esos días una oportunidad de romper lo establecido y liberar el espíritu.

Su origen fue un “Asueto” a negros, originado en el Gran Cauca, comarca a la que pertenecía Pasto. En 1607 hubo una rebelión de esclavos en Remedios, Antioquia que causó pánico entre las autoridades coloniales. Este evento era recordado por la numerosa población negra de Popayán quien demandaba un día de descanso en el cual ellos pudieran ser verdaderamente libres. Para conservar la paz social, la Corona Española concedió el día 5 de enero para tal efecto.

**Fiesta de la Virgen de la Cocha:** En el corregimiento de El Encano, el 11 de febrero se celebran actos litúrgicos y festivos en honor a la Virgen de Lourdes, a quien se rinde culto en una capilla ubicada en la Isla “La Corota” situada en la Laguna de la Cocha, celebración que incluye una atractiva procesión nocturna de lanchas engalanadas para la ocasión.

**Religión:** La mayor parte de la población profesa la religión católica, aunque existen iglesias cristianas, la ciudad es desde el siglo XIX la ciudad fue el foco de la llamada Guerra de los supremos o de los conventos iniciada por el Padre Francisco de la Villota, superior de la congregación de Padres del oratorio de San Felipe Neri, como respuesta a la supresión de los conventos menores (con menos de 8 religiosos) ordenada por el Presidente José Ignacio de Márquez<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup>Wikipedia, San Juan de Pasto [internet]. [consultado el 24 de mayo de 2013]. Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/San\\_Juan\\_de\\_Pasto](http://es.wikipedia.org/wiki/San_Juan_de_Pasto)

### **3.5. ENTORNO LEGAL**

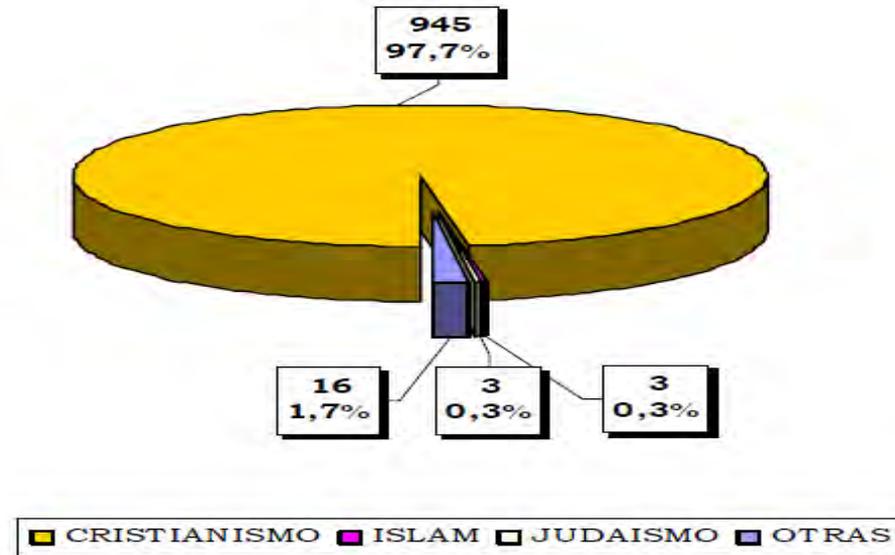
La historia de nuestro país, sin lugar a dudas, lo señala como un Estado con una clara tradición religiosa, por lo menos desde la época de la Colonia, a partir del momento en que la religión católica, apostólica y romana arribó a nuestras tierras con el ímpetu y la fuerza de los conquistadores, como parte de toda la estructura de la cultura que se impuso a nuestros ancestros.

Por lo anterior, también nuestra historia nos muestra la existencia del pluralismo religioso, presente en las milenarias culturas indígenas, las que poseían diversas creencias religiosas, que a su vez eran parte fundamental de toda la estructura social y política de las mismas, de su propia cosmovisión. Con tal diversidad religiosa enclavada en la cultura de los nativos americanos se encontraron los mensajeros del evangelio de Jesús, lo que significó un gran reto para la misión evangelizadora, e implicó en algunos casos, el empleo de métodos coercitivos para el logro de la conversión.

La historia nos indicará la lucha por la conservación de la iglesia Católica en sus creencias religiosas, así como la de los aborígenes, de las cuales solo algunas lograron sobrevivir ante el adoctrinamiento, la violencia y la intolerancia.

No fue sino hasta la Constitución de 1991 que las creencias de nuestros indígenas, así como la de los protestantes y otras que ya se habían establecido u originado en nuestro país alcanzaron un verdadero respaldo constitucional, al consagrarse sin mayores cortapisas la tan anhelada libertad religiosa y de cultos con la que podrían salir de la migración a la que, en la mayoría de los casos se les había sometido. Quizá este capítulo sirva para sensibilizarnos acerca del tema religioso y entender lo importante y significativo que fue para estas iglesias y confesiones religiosas el reconocimiento expreso del derecho a la libertad religiosa y de cultos como un derecho constitucional y fundamental.

**Grafico No. 2 Personerías Jurídicas especiales y extendidas reconocidas y clasificadas por religiones desde el año 1995 hasta el año 2005**



De acuerdo con el informe suministrado por el ministerio del Interior, las personerías Jurídicas especiales que más se han otorgado pertenecen con un 97.7% a iglesias Cristianas, el 1.7% son de otras denominaciones y el 0.3% están para el judaísmo y para el Islam, esta es una muestra del gran auge que ha tenido el conocimiento de Cristo en nuestro país, las labores evangelísticas cada vez se incrementan, y es esta la razón de ser de la asociación de Pastores de Nariño.

Alcance del derecho a la libertad religiosa y de cultos: El legislador hizo un gran esfuerzo por tratar de enunciar la mayor cantidad de conductas que se incluyen dentro del ámbito de protección del derecho a la libertad religiosa y de cultos, tanto en relación con las personas naturales como en las iglesias y confesiones religiosas, tal señalamiento sólo puede considerarse como enunciativo, no taxativo, esto se desprende no sólo de la extensión del derecho, sino de en la imposibilidad del legislador para compendiar todos los fenómenos sociales, dada su gran complejidad y variación, la ley, en consecuencia debe ser muy general y abstracta y permitir de esta forma la extensión de su alcance, sino a todos, la mayoría de los hechos sociales que pretende regular.

La larga lista de derechos que compendia la Ley estatutaria de la libertad Religiosa, no sólo se refiere a los elementos que constituirían el denominado núcleo esencial del derecho, sino a una serie de derechos cuya conexidad con el mismo es indiscutible.

Libertad religiosa: Se encuadran aquí varias conductas que en principio sólo tienen que ver con el fuego íntimo de las personas, y dada su naturaleza, sobre ellas el Estado en todo caso, no puede ni tiene ningún tipo de control, en consecuencia quedan expresamente garantizados los derechos a: profesar cualquier creencia religiosa, no profesar ninguna creencia religiosa, cambiar o abandonar la confesión religiosa.<sup>32</sup>

Libertad de Cultos. En esta libertad se incluyen todas aquellas conductas que se relacionan directamente con las manifestaciones externas de la religiosidad y que por lo tanto pueden llegar a tener un fuerte impacto en la sociedad, es el reconocimiento de la dimensión social del fenómeno religioso, que por lo mismo justifica la intervención del Estado, con el fin de proteger los derechos y libertades fundamentales de los demás y el orden público, en el marco de una sociedad democrática, en el que se debe garantizar el ejercicio de esta y otras libertades a todas las personas y grupos presentes en el conglomerado social, garantizando la armónica convivencia de todos.

En virtud de lo anterior, de manera expresa la Ley 133 de 1994, consagró los siguientes derechos<sup>33</sup>: manifestar sus creencias, o la ausencia de ellas, abstenerse de manifestar sus creencias, practicar – individual o colectivamente, privada o públicamente – actos de oración y culto, conmemorar las festividades, no ser perturbado en la práctica, no ser obligado a practicar actos de culto. Para tal fin también se consagró el derecho de reunión y asociación con fines religiosos.

La asistencia religiosa y pastoral. La ley consagró el derecho de toda persona a recibir este tipo de asistencia, en cualquier lugar en donde se encuentre, pero en especial cuando se hallen en centros de cuidados médicos, en los cuarteles militares o en los lugares de detención, la que debe ser en principio, proporcionada por la confesión o iglesia a la que pertenece.<sup>34</sup>

Autonomía en sus asuntos internos. Aquí se incluyen derechos relacionados con la organización interna de las iglesias y confesiones religiosas, en las cuales, el principio, el Estado no puede intervenir, dado que con frecuencia la organización adoptada, refleja la especial “cosmovisión” de las mismas, por tanto no se pueden imponer modelos específicos, y corresponde al fuero de cada una de ellas determinar el tipo de organización que tendrán y regirán sus actuaciones.

En consecuencia, se garantiza a las citadas entidades religiosas el derecho a: establecer su propia jerarquía; designar a los ministros religiosos, escogiendo la forma de vinculación, las condiciones para su permanencia; establecer sus normas internas; crear las disposiciones para sus miembros; determinar “cláusulas de salvaguarda de su identidad religiosa y de su carácter propio así como el debido respeto de sus creencias, esto -afirma la norma- no debe implicar la

---

<sup>32</sup> Ley 133 de 1994, artículo 6, literales a.

<sup>33</sup> Ley 133 de 1994, Artículo 6, Literales a, b, j.

<sup>34</sup> Ley 133 de 1994, Artículo 6, literal f.

vulneración de los derechos de sus miembros a la igualdad, libertad y no discriminación, derechos que perfectamente pueden entrar en colisión, pero cuyo alcance debe “modularse” para hacer efectiva la autonomía susodicha; tener y dirigir los institutos de formación teológica.

Ejecutar actividades de carácter social: las mentadas entidades religiosas tienen el derecho a cumplir ciertas actividades que si bien rebasan, en estricto sentido, el campo religioso, son también concreción de los principios que se profesan, por tanto, tienen el derecho a participar en actividades educativas, de beneficencia y de asistencia.

Reconocimiento de la personería Jurídica: Este constituye el supuesto básico para la actuación de estas entidades religiosas en el entorno social, y ser sujetos de derechos y de obligaciones, por tal motivo se les otorga capacidad jurídica. El reconocimiento de tales personerías se extiende a una tercera categoría de agrupación religiosa, las “denominaciones religiosas” y a las federaciones, confederaciones y asociaciones de ministros de las iglesias y confesiones y denominaciones religiosas. Tal reconocimiento debe efectuarlo el Ministerio de Gobierno (Hoy del Interior y de Justicia)<sup>35</sup>.

En virtud del reconocimiento de la personalidad jurídica a estas entidades, se les confiere ciertos derechos: crear y fomentar asociaciones, fundaciones e instituciones, para la consecución de fines, de conformidad con las normas que regulan estas formas asociativas; adquirir, enajenar, administrar los bienes que requieran para el ejercicio de sus actividades, se les considera propietarias del patrimonio artístico y cultural por ellas producido, adquirido o poseído legítimamente; ser sujetos de donaciones, y organizar colectar entre los miembros de las mismas para el culto y sostenimiento de sus ministros; derecho de rectificación por informaciones erradas, acerca de ellas o de sus ministros<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Ley 133 de 1994 Artículo 9.

<sup>36</sup> Ley 133 de 1994, Artículo 14.

### 3.6. ENTORNO COMPETITIVO



**Análisis Sectorial:** Colombia luego del evento de independencia y una vez se estableció como república independiente comienza con intentos de declaración constitucional en 1811 se constituye como única y verdadera la Religión Católica Apostólica y Romana<sup>37</sup>, a pesar de ello se generó una lucha por generar en el país la libertad religiosa, entonces en 1991 mediante la ley estatutaria de Libertad religiosa en la Ley 133 de 1994 con siete decretos posteriores, se logra consagrar ampliamente la libertad religiosa, en esta constitución se reconoce el pluralismo religioso, a partir de ello y, juntamente con la declaración de los derechos humanos internacionales, se inicia el proceso de indicar constitucionalmente cuáles serán las libertades que tendrán, dentro de las cuales están:

La de practicar el culto o de celebrar reuniones en relación con la religión o las convicciones y de fundar y mantener lugares para esos fines;

La de fundar y mantener instituciones de beneficencia o humanitarias adecuadas;

La de confeccionar, adquirir y utilizar en cantidad suficiente los artículos y materiales necesarios para los ritos o costumbres de una religión o convicción;

La de escribir, publicar y difundir publicaciones pertinentes en esas esferas;

La de enseñar la religión o las convicciones en lugares aptos para estos fines;

La de solicitar y recibir contribuciones voluntarias financieras y de otro tipo de particulares e instituciones;

La de capacitar, nombrar, elegir y designar por sucesión los dirigentes que correspondan según las necesidades y normas de cualquier religión o convicción;

La de observar días de descanso y de celebrar festividades y ceremonias de conformidad con los preceptos de una religión o convicción; La de establecer y

<sup>37</sup> URIBE VARGAS, Las Constituciones de Colombia, Textos 1810 – 1876, Op. Cit.,p.351.

mantener comunicaciones con individuos y comunidades acerca de cuestiones de religión o convicciones en el ámbito nacional y en el internacional.<sup>38</sup>

Gracias a que a nivel internacional se ha generado la libertad de cultos, y con ello un sinnúmero de derechos que se derivan de este, esto permite que el ingreso del evangelio se genere con mayor facilidad en el mundo entero.

Hoy por hoy y a pesar de que el catolicismo es la religión predominante en Colombia, no es una mentira que el crecimiento de la comunidad cristiana evangélica ha tenido un auge importante en los últimos 20 años y ese crecimiento sigue en curso.

Crecimiento de la demanda: en Colombia un análisis cuidadoso y muy detallado muestra un crecimiento en el que los Cristianos evangélicos eran 85.000 en el año 1968 (0.43% de una población de 19 millones de personas) y llegaron en el año 2.000 a la cifra de 2 millones (o sea 5% de una población total de 38 millones). Según el Consejo Evangélico de Colombia ya para el año 2011 el crecimiento de los cristianos evangélicos hasta el año 2011 ha llegado alrededor de los 6 millones de colombianos (esto refiere a un 15% de una población de 44 millones de personas aprox.) Por lo tanto es importante anotar que la demanda de los centros Evangélicos Cristianos está en una creciente demanda, aquí se encuentra una gran oportunidad para la Asociación de Pastores de Nariño ASMICENAR.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores: Acceder al Sector de las entidades religiosas no tiene mayor dificultad gracias a las leyes referentes a libertad de cultos, sin embargo el crear una asociación de pastores cristianos requiere de mayores compromisos, pero en realidad quienes pueden ser grandes competidores para la asociación son las iglesias que pertenecen a una misma cobertura y se encuentran en varios sectores de la ciudad, dentro de estos grandes competidores podemos mencionar a las iglesias Asambleas de Dios, La casa Apostólica de Amor y Fe, la iglesia Cristiana Salem, y Cruzada estudiantil y profesional de Colombia, que representan en la ciudad el mayor porcentaje de participación con membrecías que superan las 500 personas en cada una de ellas.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: es de gran cuidado debido a que en el sector ingresan un gran número de sectas que logran causar confusión, desanimo, duda y una gran incertidumbre, por ello se genera la Asociación de Pastores de Nariño para dar lugar al reconocimiento de Iglesias Cristianas Evangélicas de sana doctrina, hoy por hoy podemos encontrar que ingresan doctrinas que venden el evangelio mostrando grandes shows con milagros y cosas que se desvían de la sana doctrina.

Rivalidad entre competidores: dentro de este sector no existe una rivalidad marcada entre competidores, pues cada uno de los que interactúan en este

---

<sup>38</sup> ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, Asamblea General [internet] [consultado el 24 mayo de 2013] disponible en: [http://www.unhchr.ch/spanish/html/menu3/b/d\\_intole\\_sp.htm](http://www.unhchr.ch/spanish/html/menu3/b/d_intole_sp.htm)

mercado tiene claro conocimiento que su trabajo es el de evangelización y transformación de vidas que aún no conocen del evangelio de Jesucristo y no el de tratar de sacar almas que ya conocen de una iglesia a otra a menos que sea una iglesia que no profesa una sana doctrina.

Poder de negociación de los proveedores: Debido a que el sector no es considerado con ánimo de lucro, los proveedores de los servicios que se prestan en la asociación no tienen un gran poder de negociación pues cada uno de los invitados a eventos tales como: conciertos, conferencias entre otros llegan a la ciudad con la finalidad de expandir el evangelio de Jesucristo y solo convienen en estar en la ciudad por una ofrenda que representa sus gastos de viaje, hospedaje y alimentación.

Poder de negociación de los compradores: Entre tanta cantidad de doctrinas que se profesan hoy por hoy los clientes de esta asociación tienen la plena libertad de escoger en qué lugar desean congregarse y alimentarse de la palabra de Dios ellos poseen un poder de negociación medio esto ya que el evangelio en las iglesias que pertenecen a esta asociación no es alterado y no se trata de estar al servicio y gusto del cliente sino al servicio y orden de Dios.

## 4. ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

### 4.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM)

**Cuadro No. 10 Matriz (POAM) ASMICENAR**

FACTORES	OPORT	AMEN	IMPACTO	
			may	Men
<b>ECONOMICOS</b>				
Disponibilidad de crédito		X		X
Nivel de tasas de interés	X			X
Inflación	X			X
PIB	X			X
Apertura Económica	X		X	
<b>SOCIALES</b>				
Crecimiento de la población	X		X	
Política de paz del gobierno	X			X
Terrorismo		X	X	
Nivel de Vulnerabilidad de la Juventud		X	X	
Discriminación teológica		X	X	
Salud y bienestar social	X		X	
Nivel de desempleo e informalidad		X	X	
Nivel Educativo promedio		X	X	
Aumento de la Delincuencia Común		X	X	
<b>FACTORES POLITICOS GUB Y LEGALES</b>				
Situación política del país		X		X
Plan económico del gobierno	X			X
Plan social del gobierno	X		X	
Regulaciones del gobierno	X			X
<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>				
Herramientas de gestión Administrativa		X	X	
Tecnología básica en la Asociación		X	X	
Disponibilidad de sistemas de información	X		X	
Flexibilidad de tecnología	X		X	
Cambio tecnológico futuro	X		X	
Capacidad tecnológica de la competencia		X	X	
Nivel de inversión en tecnología		X	X	

FACTORES CULTURALES				
Idiosincrasia Religiosa y cultural de Nariño		X	X	
Festividades Religiosas		X	X	
Ritos y Tradiciones de la Región		X	X	
Factores de Competencia				
Estrategias y orientaciones de la competencia		X	X	
Razón social y propiedad accionaria		X	X	
Situación administrativa de la empresa		X	X	
Disponibilidad de la fuerza laboral		X	X	

Fuente: Esta investigación

### **Oportunidades del Entorno Económico**

Apertura Económica: Para la comunidad Evangélica de Colombia, la apertura económica ha significado una gran oportunidad, debido a que esta permitió una mayor flexibilidad de entrada de ministros como coberturas pastorales que impulsaron la evangelización, de igual forma permitió una facilidad de salida de pastores para que sean formados en el conocimiento de la Palabra, las estadísticas muestran un acelerado crecimiento de las comunidades evangélicas a partir de la década de los 90's En 1994, las iglesias evangélicas alcanzaron los dos millones de fieles. En este auge influyó el conflicto armado interno colombiano que agudizó en los años 80 el narcotráfico y el paramilitarismo, además de la crisis económica de mediados de la década del 90; Los seguidores evangélicos en Colombia, con unos 43 millones de habitantes, superaron los cinco millones el año pasado y los católicos bajaron a 82 por ciento de la población, según estadísticas dadas a conocer a IPS<sup>39</sup>.

Niveles de tasas de interés: Estas representan para la Asociación una Oportunidad en corto plazo baja pero puede en una oportunidad mayor a largo plazo en la medida que los pastores asociados decidan realizar inversiones de construcción de templos o de su sede propia.

Inflación: para ASMICENAR la inflación de acuerdo a los índices históricos y sobre todo teniendo en cuenta que desde hace 10 años los índices han venido decreciendo en gran proporción, esto significa que el dinero para los miembros de las congregaciones cristianas tenga un mayor rendimiento y por lo tanto sus ofrendas tienen un crecimiento.

<sup>39</sup> <http://ipsnoticias.net/print.asp?idnews=40600>

PIB: en el año 2012 el país termina con un producto interno bruto acumulado de 3,9 por ciento, de tal manera que el avance para todo el año está más cerca del 4 que del 5 por ciento, expertos consideran que la cifra es muy positiva, si se tienen en cuenta las difíciles condiciones del entorno internacional.<sup>40</sup> Esto de igual manera es una oportunidad para la asociación aunque no es de mayor trascendencia.

### **Amenazas del Entorno Económico:**

Disponibilidad de Crédito: si bien ASMICENAR tiene como buenas oportunidades, la tasas de interés, estas se ven contrarrestadas con la inoportunidad de acceder a los créditos que ofrece el entorno y esto sucede porque; a pesar de estar constituida legalmente esta asociación no tiene ningún tipo de respaldo financiero que le permita acceder a algún tipo de crédito, esto debido a que no tiene ningún tipo de manejo contable, ni estados financieros que le permitan acceder al sistema financiero, esta variable se convierte en una amenaza baja a corto plazo, pero si la Asociación desea crecer y mantenerse deberá evaluar este punto.

### **Oportunidades del Entorno social**

Crecimiento de la población: Para ASMICENAR esta variable es una oportunidad alta; esta variable le indica una visión de expansión porque existe un mayor mercado que deberá cubrir.

Salud y bienestar social: Según datos del gobierno DANE<sup>41</sup> Para el trimestre Agosto – octubre de 2012, el 89% de los ocupados en las 13 áreas estaba afiliado a seguridad social en salud. De estos el 63.6% pertenece al régimen contributivo, 23.2% al régimen subsidiado y 2.7% al régimen especial. Siempre se ha asociado a que el bienestar social es un reflejo de la bondad de Dios es por ello que ASMICENAR toma esta variable como una oportunidad mayor, el gobierno se ha preocupado mucho por brindar bienestar social a los colombianos por esta razón es que se refleja esta variable como una oportunidad mayor.

Política de paz del gobierno: esta es una oportunidad que no se ve en el corto plazo, por ello es tomada como baja, a pesar de los esfuerzos del gobierno por mejorar sus relaciones con los grupos armados, todavía existe la incertidumbre

---

<sup>40</sup> Portafolio, PIB [internet]. [consultado el 23 mayo de 2013] disponible en <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-el-tercer-trimestre-del-2012>

<sup>41</sup> Dane, Indices de Informalidad, [internet]. [consultado el 1 de junio de 2013]. Disponible en [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech\\_informalidad/re\\_ech\\_informalidad\\_ago\\_oct2012.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_informalidad/re_ech_informalidad_ago_oct2012.pdf)

por lo tanto esta es una oportunidad a largo plazo por ende es considerada como baja.

### **Amenazas Entorno Social:**

**Terrorismo:** Si bien las negociaciones de paz del gobierno han cambiado la perspectiva del terrorismo en Colombia, no se puede negar la existencia de varios grupos al margen de la ley considerados como: BACRIM, autodefensas, paramilitares, y la delincuencia común que causan mucho temor dentro de la sociedad, teniendo en cuenta que ASMICENAR es una asociación que quiere hacer evangelismo tanto en la zona urbana como en la zona rural de Nariño, esta es una amenaza de alto grado, porque significa que los ministros no pueden desplazarse con total seguridad hacia destinos como: Tumaco, Barbacoas, entre otras.

**Nivel de Vulnerabilidad de la Juventud:** Los índices estadísticos indican que la deserción estudiantil, esto puede deberse a causas como el desplazamiento interno según el Plan de desarrollo de Pasto 2012-2015 “Transformación Productiva” el 78% de la población desplazada que llega a Pasto proviene de las áreas rurales de Nariño, esto denota que esta variable va de mano con la anterior puesto que estos desplazamientos se deben a una expresión del conflicto regional, en el que la juventud ha sido gravemente afectada, ya que muchos de estos grupos reclutan menores de edad, esto ha llevado a las cifras de deserción escolar que notamos hoy por hoy, también se puede observar el incremento de embarazos en menores de 14 años, el pandillismo, y sobre todo la separación del núcleo familiar han influido en estas cifras, esta variable representa una amenaza alta para ASMICENAR ya que sus miembros no están exentos de ser parte de este listado de cifras, sin embargo refleja que se debe realizar un gran trabajo en esta área.

**Discriminación Teológica:** Si bien en la constitución de 1.991 quedo claramente señalada la libertad de confesión y culto religioso, también es importante anotar que Colombia es un país muy arraigado a la Religión católica, y en la mente de los Colombianos católicos hay un total rechazo por las iglesias Cristianas Evangélicas; más aún San Juan de Pasto, que ha sido considerada la capital teológica gracias al gran número de iglesias católicas Actualmente cuenta con 56 Parroquias, 10 seminarios y 22 conventos, más aún si a esto le sumamos la cantidad de colegios pertenecientes a los seminarios y conventos, esto ha hecho de la evangelización una labor dura y se considera por ello esta variable como una amenaza alta.

**Aumento de la delincuencia Común:** Este es un índice que va en aumento y genera una amenaza mayor, esto porque tiene muy en alerta a los miembros de las iglesias cristianas evangélicas porque no existe un alto porcentaje de

confiabilidad de su seguridad en el momento de congregarse, sobre todo en los servicios que tienen sus espacios en el horario nocturno.

Nivel de desempleo e Informalidad: A pesar de que el gobierno central de Colombia se ha preocupado por disminuir el índice de desempleo, sin embargo el crecimiento de la informalidad ha sido muy significativo, esto crea mucha incertidumbre en todos los escenarios, por lo tanto es una amenaza que se ve reflejada en un impacto menor para la Asociación.

Nivel Educativo Promedio: teniendo en cuenta un pasaje tomado de la Biblia “Mi pueblo fue destruido, porque le faltó conocimiento”<sup>42</sup> dentro de las congregaciones evangélicas Cristianas es muy necesario el uso y conocimiento de la biblia por tanto los niveles de educación de Nariño y sobre todo de la parte rural hace que esta variable se convierta en una amenaza de bajo impacto.

---

<sup>42</sup> DE REINA Casidoro, DE VALERA Cipriano, Biblia Reina Valera, 4ta edición, 2010

## 5. ANALISIS Y EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS

### 5.1 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Cuadro No. 11 MEFE Asmicenar

	CALIF	PONDERAC	POND * CAL.
Apertura Económica	4	0,01	0,04
Crecimiento de la Población	4	0,2	0,8
Salud y Bienestar Social	4	0,15	0,6
Flexibilidad de la tecnología	4	0,001	0,004
Cambio tecnológico futuro	4	0,005	0,02
Nivel de tasas de interés	3	0,015	0,045
Inflación	3	0,0125	0,0375
Plan Económico del gobierno	3	0,001	0,003
Disponibilidad del Crédito	2	0,001	0,002
Terrorismo	1	0,025	0,025
Nivel de vulnerabilidad de la Juventud	1	0,04	0,04
Discriminación teológica	1	0,01	0,01
Nivel educativo promedio	1	0,01	0,01
Aumento de delincuencia común	1	0,0485	0,0485
Capacidad tecnológica de la competencia	1	0,125	0,125
nivel de inversión Tecnológica	1	0,003	0,003
Idiosincrasia Religiosa	1	0,125	0,125
Festividades Religiosas	1	0,125	0,125
Estrategias y orientaciones de la competencia	1	0,088	0,088
Situación Administrativa de la Asociación	1	0,005	0,005
		1	2,156

#### 5.1.1 Análisis y Conclusiones Matriz MEFE:

Para la Asociación de pastores de Nariño (Asmicenar) la matriz Mefe da un resultado de 2.156 está muy por debajo del promedio que para esta matriz es de 2.5, esto indica que no cuentan con grandes oportunidades; por lo tanto se debe

llevar a cabo una revisión minuciosa de las amenazas que afectan a la empresa para llegar a la conclusión de lo que le afecta y necesita la empresa.

## 6. ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

### 6.1 MATRIZ DE PERSPECTIVAS GERENCIALES INTERNA

#### Matriz PCI ASMICENAR

PERSPECTIVAS	fortaleza		Debilidad	
	M	m	m	M
<b>DIRECTIVA</b>				
Conocimiento del Sector		X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes				X
Comunicación			X	
control gerencial				X
Definición de objetivos y metas organizacionales				X
Agresividad para enfrentar la competencia				X
Direccionamiento estratégico				X
Existe organigrama				X
Infraestructura física de propiedad de la empresa				X
Existen manuales de funciones y procedimientos				X
Evaluación y pronóstico del medio				X
Cultura organizacional				X
<b>SISTEMAS DE CONTROL</b>				
De ingresos y egresos				X
Evaluación de desempeño				X
<b>COMPETITIVA</b>				
Lealtad y satisfacción del cliente	X			
Participación del mercado			X	
Portafolio de servicios				X
Estado de la infraestructura física				X
Eficiencia en la prestación del servicio	X			
Servicios complementarios	X			
Ubicación de instalaciones	X			
Conocimiento de los clientes	X			
Publicidad			X	
<b>FINANCIERA</b>				
Liquidez y disponibilidad de fondos internos				X

Capacidad de endeudamiento			X	
Rentabilidad retorno de la inversión			X	
Buena estructura patrimonial				X
Manejo del sistema contable (Tesorería)				X
<b>TALENTO HUMANO</b>				
Nivel académico del talento	X			
Estabilidad laboral			X	
Rotación de personal	X			
Nivel de remuneración			X	
Sentido de pertenencia	X			
Experiencia	X			
Clima organizacional	X			
<b>TECNOLOGIA</b>				
Capacidad de innovación			X	
Nivel tecnológico interno				X
Aplicación de tecnología a computadores			X	
Espacio físico adecuado para los pastores asociados	X			

Fuente: esta investigación

Es importante resaltar que los resultados que se derivan de esta matriz son el producto del análisis de las entrevistas y realizadas a los pastores Asociados a Asmicenar (ver anexo C)

### **OPORTUNIDADES PERSPECTIVA DIRECTIVA**

**Conocimiento del Sector:** Asmicenar tiene un buen conocimiento del sector puesto que ya como asociación de ministros llevan en la ciudad 16 de labor evangelísticas y de trabajo social; sin embargo a pesar de ser una fortaleza no representa un alto impacto para la Asociación.

**Comunicación:** La asociación tiene una buena comunicación entre su presidente, la junta directiva y sus asociados, todos son informados con anticipación sobre las fechas de reuniones, es por ello que esta variable es una Fortaleza aunque tiene un impacto bajo sobre la Asociación

### **DEBILIDADES PERSPECTIVA DIRECTIVA**

**Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes:** La Asociación de Ministros no cuenta con las herramientas administrativas ni tecnológicas para tener una respuesta inmediata ante los cambios que tiene el mercado, por tanto esta

variable se convierte en una debilidad de un impacto alto que de no tomarse las medidas correctivas puede llevarla a salir del mercado.

**Control Gerencial:** Son muy escasos los registros que lleva Asmicenar sobre los temas que se discuten en las reuniones, las Actas realizadas en las reuniones son mínimas, porque generalmente no se abordan temas de interés respecto a la misión de la asociación, en estas reuniones no se manejan estadísticas que permitan una buena toma de decisiones y percibir los cambios que se van generando tanto al interior de la misma como en el mercado, por ello esta es una variable que indica una debilidad que para Asmicenar genera un alto impacto.

**Definición de objetivos y metas organizacionales:** Aunque los asociados tienen clara la razón de ser de la asociación que se resume en que a través de la evangelización se pueda fortalecer el crecimiento de las iglesias pertenecientes a los pastores asociados, realmente de los pocos objetivos que se han establecido no existen algunos con impacto y que sean eficaces enfocados a que esto tenga un buen cumplimiento, tampoco se tiene un registro de evaluación de eventos ni una programación de metas con índices y de todo lo que se dice en el interior de la Asociación es muy poco lo que está escrito en actas, ya que estas se realizan más por cumplimiento de sus protocolos como Asociación, por tanto es una debilidad de menor impacto, pues se pueden crear nuevos objetivos y fijar metas organizacionales de acuerdo con las bases que se tienen.

**Agresividad para enfrentar la competencia:** Asmicenar se ha caracterizado por ser una asociación muy pasiva, por la falta de conocimientos administrativos de sus asociados, y es por ello que se ha conformado con la realización de reuniones pero poco o nada es lo que se discute en estas sobre las estrategias que en la actualidad está usando la competencia; se puede decir que hoy por hoy la Asociación tiene dos grandes competidores que son: la Iglesia Cristiana de los hechos y la Casa apostólica de Amor y Fe, y además de ello no se toma medidas correctivas para con este fundamento esta variable representa una debilidad de gran impacto para la asociación.

**Direccionamiento estratégico:** No existe nada escrito, aunque por la información que la empresa suministra para la presente investigación se manifiesta que existen actas tanto de constitución como de ingreso de los pastores asociados, nada esto se ha legitimado, de la misma forma se puede afirmar que esta asociación se formó con un claro propósito, sin embargo este se ha visto limitado por la falta de una buena organización y gestión empresarial, el no tener un direccionamiento estratégico es una debilidad que genera un alto impacto en el desarrollo de sus operaciones.

**Existe Organigrama:** Asmicenar solamente cuenta con una junta directiva, conformada por: el presidente, el tesorero y un secretario que han permanecido desde la creación de la misma, pero no existe una buena organización y tampoco

unos lineamientos sobre la forma y el tiempo en el que será escogida la junta directiva, así esta variable se torna en una debilidad de alto impacto para la Asociación, porque la permanencia en la Junta directiva de las mismas personas no permite que lleguen nuevas ideas a generar cambios significativos en Asmicenar.

**Infraestructura Propiedad de la Asociación:** Las instalaciones de Asmicenar se encuentran ubicadas en un edificio que arrenda la congregación que pertenece al Pastor que tiene el cargo de presidente de la junta directiva de la misma, quien brinda sus instalaciones para que en este lugar se lleve a cabo las reuniones que semanalmente realiza la asociación, esta variable indica una debilidad, sin embargo hasta el momento no representa un alto impacto para la asociación.

**Existen manuales de funciones:** Es una debilidad de alto impacto para Asmicenar, ya que no existe ningún registro sobre las funciones de cada uno de los miembros de la Junta directiva de la Asociación; ya en varias ocasiones se ha dicho que para todos los proyectos que se realizan se basan solamente en conocimientos empíricos.

**Evaluación y pronóstico del medio:** Esta es una debilidad que genera gran impacto, porque no se tiene conocimiento de ningún tipo de estadísticas que reflejen tanto la gestión actual de cómo se encuentra el mercado ni pronósticos futuros, solo se tiene en cuenta la percepción de lo que sucede en el momento.

**Cultura Organizacional:** Asmicenar a pesar de llevar casi 17 años en el medio, se ha caracterizado por tener una cultura organizacional muy pasiva, sin tener innovación y sin generar un mayor impacto en el mercado, esto para la Asociación es una debilidad que tiene un gran impacto, toda vez que han llegado iglesias Cristianas Evangélicas y sin tener membrecía en la Asociación están arrasando con el mercado.

## **DEBILIDADES EN EL SISTEMA DE CONTROL**

**De ingresos y Egresos:** aunque en Asmicenar existe un tesorero de nombramiento, hay que hacer el análisis sobre cómo se está haciendo el manejo de dinero, por una parte se nota en la Asociación que son muy escasos los ingresos y egresos que esta tiene y todo porque es muy estático por la falta de gestión, por tanto esto ha generado una debilidad de gran impacto para Asmicenar.

**Evaluación de Desempeño:** Los asociados de Asmicenar carecen de algún tipo de formación empresarial, esto no le ha permitido desarrollarse como tal, y por ende no existe ningún tipo de evaluación sobre actividades realizadas o labores de los miembros de la Junta Directiva.

## Fortalezas Capacidad Competitiva

**Eficiencia en la prestación de servicio:** Al ser esta una Asociación con una misión social, se ha caracterizado por tener excelencia en la prestación de sus servicios, por tanto está es una variable que representa una fortaleza y tiene un alto impacto en el desarrollo de ella.

**Servicios Complementarios:** Junto con las labores sociales y de evangelización van de la mano un sinnúmero de servicios complementarios con los que cuenta Asmicenar es por esto que esta variable representa una fortaleza de gran impacto.

**Ubicación de las instalaciones:** Como Asmicenar se encuentra ubicada en todo el centro de la ciudad de Pasto, esta es una variable que representa una fortaleza de alto impacto ya que teniendo pastores de todos los límites de la ciudad hace que sea un lugar fácil de llegar.

**Conocimiento de los clientes:** Asmicenar se caracteriza por tener una asistencia personalizada a sus clientes, toda vez que Cada pastor Asociado tiene pleno conocimiento de cada uno de los fieles que pertenecen a su congregación, por tanto esta variable es una fortaleza de alto impacto para la Asociación.

**Lealtad y satisfacción del cliente:** Los clientes que ya se han conquistado se mantienen en las congregaciones a las que escogieron inicialmente y es muy difícil que uno de ellos se retire de alguna de estas iglesias que se encuentra asociada a Asmicenar por ello esta es una variable que para almacenar representa una fortaleza de alto impacto.

## DEBILIDADES PERSPECTIVA COMPETITIVA

**Participación en el mercado:** Aunque Asmicenar hace grandes esfuerzos por brindar servicios de excelente calidad, esto no es suficiente para continuar con su crecimiento, esto porque los eventos y programas evantelísticos que realiza la Asociación son muy escasos, por tanto esta es una debilidad aunque por la forma de operar de Asmicenar aún es de bajo impacto.

**Portafolio de Servicios:** Esta variable es una debilidad que no genera mayor impacto, porque se puede hacer algunas correcciones en cuanto a ciertos parámetros de organización y diferenciación.

## 6.2. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

**Cuadro No.12 MEFI Asmicenar**

PERSPECTIVA	CALIF	POND	CAL*PO ND
DIRECTIVA			
Lealtad y satisfacción del cliente	4	0,1	0,4
Eficiencia en la prestación del servicio	4	0,1	0,4
Servicios complementarios	4	0,01	0,04
Conocimiento de los clientes	4	0,065	0,26
Experiencia	4	0,02	0,08
Clima organizacional	4	0,01	0,04
Participación del mercado	2	0,025	0,05
Publicidad	2	0,065	0,13
Capacidad de innovación	2	0,065	0,13
Aplicación de tecnología a computadores	2	0,015	0,03
Liquidez y disponibilidad de fondos internos	1	0,02	0,02
Manejo del sistema contable (Tesorería)	1	0,05	0,05
Nivel tecnológico interno	1	0,02	0,02
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	1	0,02	0,02
Definición de objetivos y metas organizacionales	1	0,03	0,03
Agresividad para enfrentar la competencia	1	0,06	0,06
Direccionamiento estratégico	1	0,025	0,025

Existen manuales de funciones y procedimientos	1	0,075	0,075
Evaluación y pronóstico del medio	1	0,1	0,1
De ingresos y egresos	1	0,055	0,055
Evaluación de desempeño	1	0,07	0,07
		1	2,085

Fuente: La presente investigación

Al realizar el análisis de la matriz de evaluación de factores internos, se puede deducir que la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño “ASMICENAR” tiene un mayor número de debilidades, esto no le ha permitido ser competitiva en el mercado en el que se desarrolla.

A pesar de esto, también cabe anotar que cuenta con fortalezas que causan un gran impacto en ella pero debe trabajar mucho por contrarrestar sus debilidades ya que el resultado de esta matriz es inferior al promedio que es 2.5.

### 6.3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

**Cuadro No.13 MPC Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño “ASMICENAR”**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Pon	ASMICENAR		AMOR Y FE		IGLES DE LOS HECHOS	
		Cal.	P*C	Cal.	P*C	Cal.	P*C
Publicidad	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6
Eficiencia en la prestación del servicio	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Trayectoria	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6
No. De campañas realizadas	0,22	2	0,44	4	0,88	3	0,66
liquidez y disponibilidad de fondos	0,23	1	0,23	3	0,69	3	0,69
Total	1		2,27		3,62		3,35

En el total de la ponderación por la calificación Asmicenar tiene 2.27 siendo ultima entre sus competidoras directas, la diferencia con la Casa apostólica de Amor y Fe es de 1.35 es muy significativa, con la Iglesia Cristiana de los Hechos, la diferencia es de 1.08 que igual es muy alta, Asmicenar está teniendo muchas falencias en cuanto a organización, por tanto ASMICENAR debe implementar estrategias encaminadas a mejorar su publicidad, incrementar el número de Campañas evangelistas y tratar de mantener una liquidez y disponibilidad de fondos en tesorería.

## 6.4 ANALISIS DOFA

### ELABORACION DE LA MATRIZ DOFA

**Cuadro No.14 D.O ASMICENAR**

	<p><b>OPORTUNIDAD</b>  O1: Crecimiento de la Población  O2: Flexibilidad de la tecnología  O3: Apertura Económica</p>
<p><b>DEBILIDAD</b>  D1: Participación del Mercado  D2: Publicidad  D3: Capacidad de innovación  D4: aplicación de tecnología a computadores  D5: Liquidez y disponibilidad de fondos internos  D6: Manejo de sistema contable (Tesorería)  D7: Agresividad para enfrentar la competencia  D8: Direccionamiento Estratégico  D9: Manuales de funciones y procedimientos</p>	<p>O2 – D1 – D2 – D4</p> <p>Asmicenar va a aprovechar la flexibilidad tecnológica que hoy por hoy se vive para lograr una mayor participación del mercado a través de la publicidad virtual, que le permitirá tener un mayor número de fieles que se vinculen a las iglesias asociadas.</p> <p>D1 – O1  Asmicenar debe aprovechar el crecimiento de la población para formular programas que involucren a los jóvenes y niños en los procesos de evangelización que realiza.</p> <p>D4 – O2  La flexibilidad que el entorno brinda en fuentes tecnológicas le puede permitir acercar sus labores sociales con implementación de obras sociales que tengan que ver con la enseñanza de manejo informático en sectores vulnerables.</p>



**Cuadro No. 15 F.O ASMICENAR**

	<p>OPORTUNIDAD  O1:Crecimiento de la Población  O2: Flexibilidad de la tecnología  O3: Apertura Económica</p>
<p><b>FORTALEZA</b></p> <p>F1: Lealtad y satisfacción del cliente</p> <p>F2:Eficiencia en la Prestación de Servicios</p> <p>F3: Servicios Complementarios</p> <p>F4: Conocimiento de los clientes</p> <p>F5: Experiencia</p> <p>F6: Clima Organizacional</p>	<p>O1 – F1 – F2 – F3 – F4</p> <p>Aprovechar el Crecimiento de la Población, y con la percepción de la eficiencia que tienen los clientes actuales con los cuales se ha logrado que tengan lealtad por la asociación, se realice publicidad voz a voz (evangelización personalizada) para atraer más y nuevos clientes.</p> <p>O1- O2 – F3  Asmicenar tiene muchos servicios complementarios a su labor principal, sin embargo debe aprovechar la flexibilidad tecnológica para crear un portafolio de servicios complementarios y aprovechar así mismo el crecimiento de la población para dar a conocer dichos servicios.</p> <p>F6 –O2 – O1  Aprovechar el buen clima organizacional que tienen para, generar espacios que les permitan obtener mayores conocimientos en cuanto a los manejos organizacionales con los que se puede direccionar la asociación</p>

**Cuadro No. 16 D.A ASMICENAR**

	<p>AMENAZAS  A1: Terrorismo  A2: Nivel de vulnerabilidad de la Juventud  A3: Discriminación Teológica  A4: Festividades Religiosas  A5: Idiosincrasia Religiosa  A6: Estrategias y orientaciones de la competencia  A7: Nivel Educativo Promedio  A8: Aumento de la Delincuencia Común  A9: Capacidad Tecnológica de la Competencia</p>
<p>DEBILIDAD  D1: Participación del Mercado  D2: Publicidad  D3: Capacidad de innovación  D4: aplicación de tecnología a computadores  D5: Liquidez y disponibilidad de fondos internos  D6: Manejo de sistema contable (Tesorería)  D7: Agresividad para enfrentar la competencia  D8: Direccionamiento Estratégico  D9: Manuales de funciones y procedimientos</p>	<p>A2 – D3 – D4  Buscar apoyo de las autoridades gubernamentales para incluir a los jóvenes vulnerados por la violencia, capacitándolos como servidores de Cristo y aprovechando su capacidad de innovación para así mejorar en cuanto al aspecto de mercadeo de Asmicenar</p> <p>D6 – D7 – D8 – D9  Definir una estructura organizacional que se acople de manera adecuada a la misión de la Asociación, estableciendo bases adecuadas para su manejo contable e indicando claramente las funciones y procedimientos de cada cargo.</p> <p>D4 – D6 – A6 – A9  Capitalizar la Asociación a través del cobro de una mensualidad por ser parte de la membresía de la misma y así poder equiparla con equipos informáticos que le ayuden a mejorar su rendimiento publicitario a través de internet.</p>

**Cuadro No. 17 F.A. ASMICENAR**

	<p><b>AMENAZAS</b>  A1: Terrorismo  A2: Nivel de vulnerabilidad de la Juventud  A3: Discriminación Teológica  A4: Festividades Religiosas  A5: Idiosincrasia Religiosa  A6: Estrategias y orientaciones de la competencia  A7: Nivel Educativo Promedio  A8: Aumento de la Delincuencia Común  A9: Capacidad Tecnológica de la Competencia</p>
<p><b>FORTALEZA</b></p> <p>F1: Lealtad y satisfacción del cliente</p> <p>F2: Eficiencia en la Prestación de Servicios</p> <p>F3: Servicios Complementarios</p> <p>F4: Conocimiento de los clientes</p> <p>F5: Experiencia</p> <p>F6: Clima Organizacional</p>	<p>F1 – F4 – F5 – O1 – O2  Con el conocimiento y la experiencia que tienen los pastores miembros de la Asociación respecto a sus clientes, se pueden realizar capacitaciones conjuntas de líderes para contrarrestar en cierta medida el nivel educativo bajo que se presenta en algunos sectores de la ciudad,</p> <p>A8 – F3  Asmicenar se ha caracterizado por tener un sinnúmero de servicios complementarios dentro de los cuales puede realizar labor social en medio de las comunas con focos de conflicto, involucrando en actividades a los jóvenes para contrarrestar y colaborar así con la disminución de la delincuencia común.</p> <p>A5 - A4 – F2 – F5  Teniendo en cuenta la idiosincrasia religiosa en el país, y siendo más específicos las festividades religiosas que se llevan a cabo, en los puentes festivos, estos pueden ser utilizados como una gran herramienta para la construcción y diseño de programaciones extra en su evangelización.</p>

## **7.2 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

### **Puntales de Supervivencia**

- Buen nombre y reconocimiento
- Numero de pastores afiliados
- Conocimiento de los clientes
- Servicios complementarios

#### **7.2.1 Amenazas**

Buen nombre y Reconocimiento. El buen nombre y el reconocimiento de Asmicenar se puede ver en amenaza por una falta de cualquiera de los pastores, ya sea de tipo moral, ético o de alguna de las que hacen referencia a la declaración de fe de la Asociación, esto no solo pondría en tela de juicio el nombre de su congregación, sino que conjuntamente con ello se perdería el buen nombre y el reconocimiento que ha logrado Asmicenar a través de los años.

Numero de pastores afiliados: El número de pastores afiliados es pequeño en comparación al gran número de Iglesias cristianas evangélicas existentes en Pasto, por tanto para ellos este es un puntal que les permite sobrevivir, una amenaza se vería reflejada en el momento en que haya algún tipo de división de dos o más pastores que estén en desacuerdo con alguno de los reglamentos, normas o de la declaración de fe de Asmicenar.

Conocimiento de los clientes: En este medio es muy importante el conocimiento que tenga el pastor de cada una de sus ovejas para este caso son sus clientes, es por ello que en la medida en que el número de miembros crece en las congregaciones se deben formar líderes que estén a cargo de grupos, si las iglesias se descuidan en la formación de líderes y se va perdiendo el conocimiento de cada uno de sus miembros, esto se convertirá automáticamente en amenaza, puesto que los miembros buscan la aceptación de la iglesia además del reconocimiento por parte de sus líderes.

Servicios complementarios: Asmicenar entrega gran cantidad de servicios que complementan su labor evangelista, esta variable se convertiría en amenaza en el momento en que los pastores tengan mayores ocupaciones y olviden prestar los servicios complementarios tanto a sus congregaciones como dentro de Asmicenar.

**7.2.2 Evaluación de Consecuencias:** Si por algún motivo el Buen nombre y el reconocimiento que tiene actualmente Asmicenar se ve amenazado, perderían mucha credibilidad frente a los creyentes que se congregan en las iglesias asociadas, acontecería una crisis igual que la que en este momento atraviesa la iglesia Salem, en la que se perdió la credibilidad de los creyentes hacia su apóstol, y todo el grupo de liderazgo, perdiendo esta todo el mercado que ya tras una larga trayectoria había alcanzado.

Si por algún motivo hay inconformismo de algún grupo de pastores y deciden apartarse de la asociación, esta quedaría muy vulnerable porque se limitarían el número de participantes a eventos como el valor de los ingresos posibles a recaudar por evento, lo que limitaría en gran manera el número de eventos que se realizan y así su labor evangelísticas.

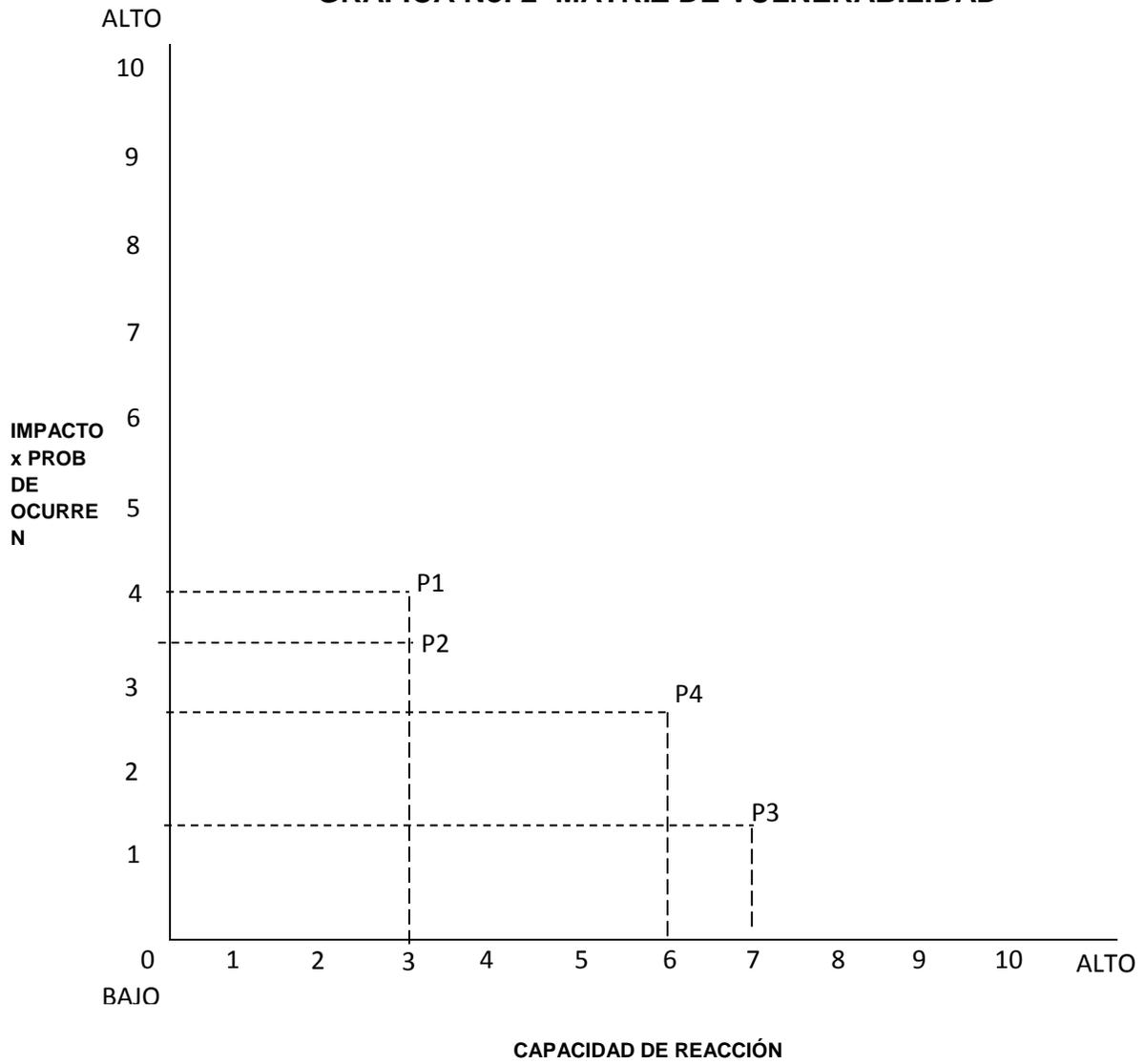
Si por alguna razón los pastores de Asmicenar descuidan la formación de líderes que estén continuamente visitando y animando a los creyentes a asistir a las iglesias, puede suceder que los fieles busquen suplir sus necesidades de reconocimiento buscando congregaciones pequeñas donde les tengan en cuenta.

Los pastores asociados a Asmicenar deben tener toda la disposición y disponibilidad de tiempo para poder atender a los servicios complementarios que como asociación se tienen, de no tener dicha disposición se limitaría el crecimiento de las iglesias Asociadas.

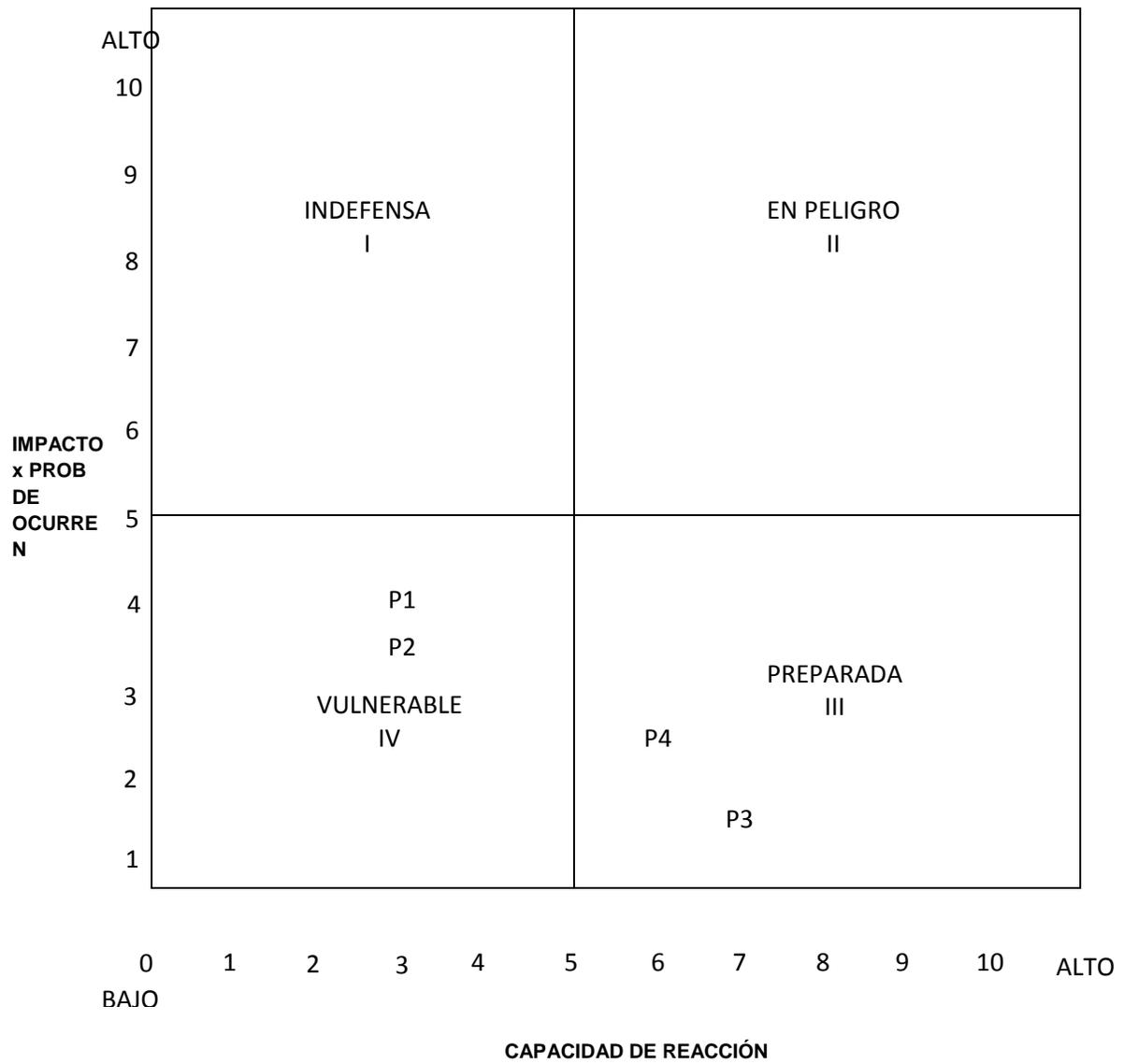
**Cuadro No. 18 Matriz de Vulnerabilidad Asmicenar**

PUNTALES	Impacto	Probab. De ocurrencia	Capacidad de reacción
Buen nombre y reconocimiento	8	0,5	3
Numero de pastores afiliados	7	0,5	3
Conocimiento de los clientes	7	0,2	8
Servicios complementarios	7	0,4	6

**GRAFICA No. 2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD**



**Grafico No. 4 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD**



## ANÁLISIS MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Se han identificado en la Asociación de ministros Cristianos Evangélicos de Nariño 4 puntales, que le permiten mantenerse en el mercado, sin embargo de los cuatro puntales sobre los que se mantiene la Asociación dos de ellos se encuentran ubicados en el cuadrante IV y dos de ellos en el cuadrante III.

**1. Conocimiento de los clientes:** Esta variable se encuentra en el cuadrante de preparada, Esto se ha debe gracias a la atención personalizada que se le brinda a cada uno de los creyentes que se congregan en cada una de las iglesias asociadas, cada pastor tiene un vital cuidado por cada una de sus “ovejas” por eso es importante la formación integral de líderes que realicen el acompañamiento en los hogares, este tiene un gran impacto tanto en el crecimiento como en el mantenimiento de la posición que tiene Asmicenar, la probabilidad de que esta se convierta en amenaza es muy baja y dado el caso que esto sucediera la capacidad de reacción que tiene la Asociación es muy alta y permite que esté preparada en este ámbito, apoyada por la experiencia por la trayectoria de cada uno de los pastores asociados que tienen en su congregación alrededor de 5 años o más en el servicio de pastoreo.

**2. Servicios complementarios:** Esta variable se encuentra en el cuadrante III indica que está preparada, sin embargo el impacto que esta variable genera en el mercado es muy alto, por tanto es un buen puntal que le permite a la empresa tener un mayor acercamiento con la población objetivo, por los principios corporativos de Asmicenar de existir una variable que golpee este puntal la asociación tiene una alta capacidad de reacción, esto gracias a que Asmicenar no se ha conformado únicamente con atraer fieles y quedarse estáticos ante ello, ya que como labor ministerial de los pastores es ocuparse de velar y realizar un seguimiento a cada uno de los fieles, esto le permite estar preparada en cualquier tipo de circunstancia que contra esta variable se manifieste.

**3. Número de pastores afiliados:** Dado que Asmicenar cuenta con un limitado número de pastores afiliados esta si es una variable que en ella genera un alto impacto, es alta la probabilidad de ocurrencia de la amenaza de este puntal, teniendo en cuenta que son tan pocos y que Asmicenar no cuenta con herramientas para defenderse, deberá encaminar sus estrategias a la generación de acuerdos porque los mayores problemas que se evidencian y propenden el retiro de los pastores son los desacuerdos doctrinales.

**4. Buen nombre y reconocimiento:** Tras la trayectoria que tiene la Asociación ha logrado crear un buen nombre y reconocimiento frente a los fieles que se congregan en las iglesias asociadas, la probabilidad de que este puntal se convierta en una amenaza es baja pero así mismo es baja la capacidad que tiene la asociación de reaccionar a la misma, para que no se vea vulnerada en este puntal, la Asociación dentro de sus estrategias o políticas debe aceptar solamente

ministros con una larga trayectoria y cuya congregación goce tanto de una sana doctrina como de una buena reputación.

## **8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION DE MINISTROS CRISTIANOS EVANGELICOS DE NARIÑO “ASMICENAR”**

### **8.1 HORIZONTE DEL TIEMPO**

2.013 – 2.017

### **8.2 ESTABLECIMIENTO DE LA VISION**

Ser reconocidos en 2017 como un movimiento evangélico que se distingue por su fidelidad a Cristo, por multiplicar iglesias a través del evangelismo, las misiones y por sus líderes con una influencia transformadora en la sociedad.

### **8.3 ESTABLECIMIENTO DE LA MISION**

Atendiendo al llamado de la Gran Comisión descrito en Mateo 28:19-20 “Por tanto, id, y haced discípulos a todas las naciones, bautizándolos en el nombre del Padre, y del Hijo, y del Espíritu Santo; enseñándoles que guarden todas las cosas que os he mandado; y he aquí yo estoy con vosotros todos los días, hasta el fin del mundo. Amén.” ASMICENAR tiene como misión Guiar a cada nuevo creyente a una experiencia de relación personal con Cristo y de igual forma brindar la capacitación que le permita tener el reconocimiento de discípulo de Jesucristo y de esta forma pueda presentar el Evangelio al mundo, con énfasis en la continua enseñanza bíblica.

### **8.4 VALORES CORPORATIVOS ASMICENAR:**

Basados en las Santas Escrituras, de acuerdo a los requisitos que los siervos de Dios debían tener de acuerdo a 1Tim: 8-13 los valores corporativos de Asmisenar serán:

1. Excelencia.
2. Honestidad.
3. Limpia Conciencia.
4. Compromiso
5. Calidad
6. Lealtad a Dios
7. Respeto

## 8.5 LOGO



ASOCIACIÓN DE MINISTROS CRISTIANOS EVANGÉLICOS DE NARIÑO

## 8.6 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Desarrollar un lineamiento estratégico que le permita a la Asociación la planeación y toma de decisiones acertadas.

Capacitar y comprometer al creyente con Cristo, permitiendo su crecimiento espiritual y que a su vez realice labores de liderazgo incluyendo el apoyo en obras sociales

Propender por el crecimiento de la membrecía logrando alcanzar con el evangelio de Jesucristo el mayor número de creyentes que hagan parte de las iglesias asociadas

Gestionar la consecución de recursos ya sea de tipo gubernamental o privado con el fin de realizar campañas de inclusión en muchos sectores de la sociedad en la región y así lograr incrementar su labor social en los sectores vulnerables.

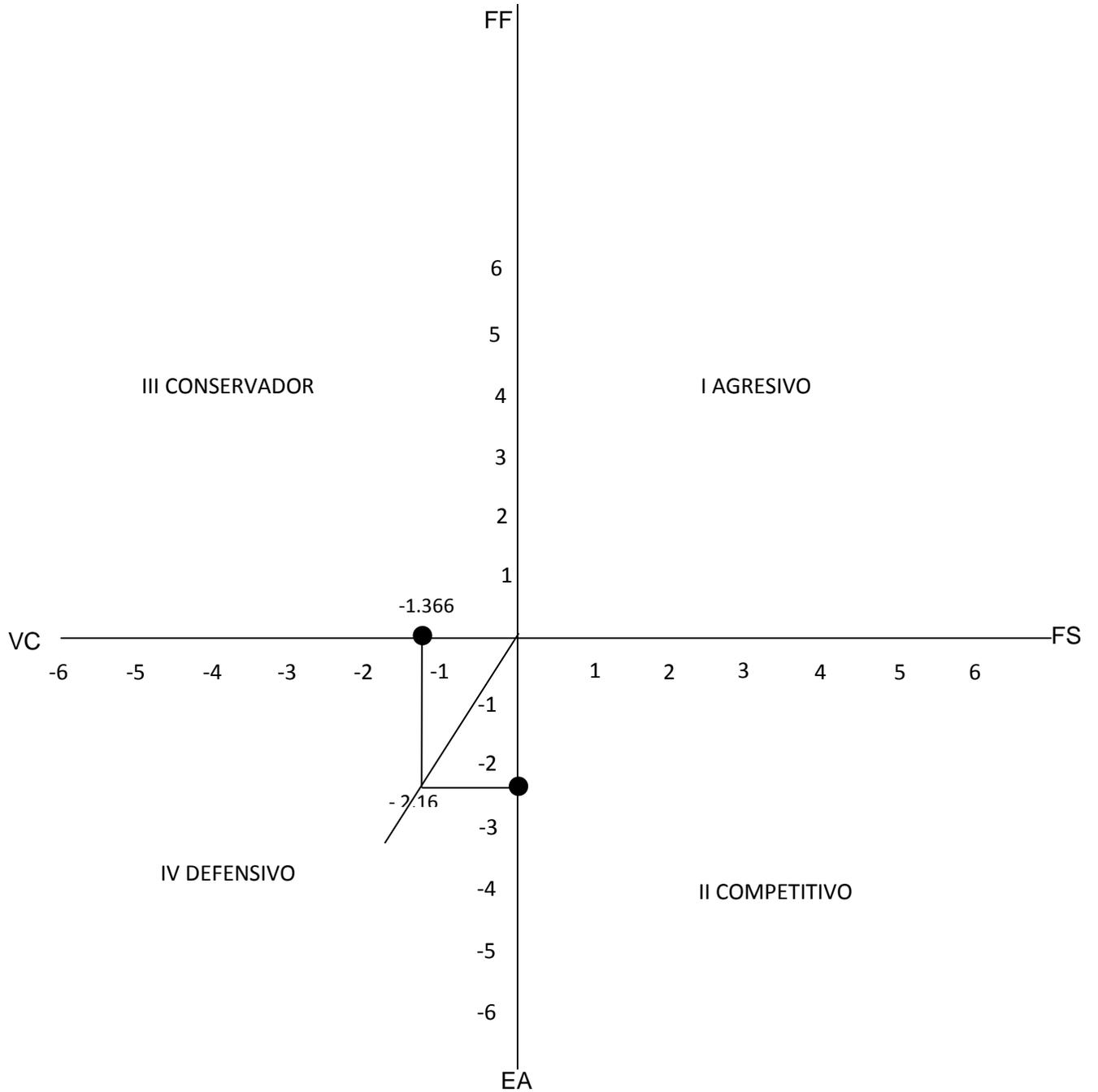
## 9. SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS

### 9.1 MATRIZ PEEA O “POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN”

**Cuadro No. 19 Matriz PEEA ASMICENAR**

POSICION ESTRATEGICA INTERNA		POSICION ESTRATEGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)	
FACTORES	CALIFICACION	FACTORES	CALIFICACION
FLUJO DE CAJA	3	Cambios tecnológicos	-1
TESORERIA	1	Tasa de inflación	-2
LIQUIDEZ	1	Variabilidad de la demanda	-1
CAPITAL DE TRABAJO	1	Escala de precios de los servicios de la competencia	-6
		Barreras para entrar al mercado	-6
		Presión competitiva	-6
	1,5		-3.66
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZAS DEL SECTOR (FI)	
Participación en el mercado.	-6	Oportunidad de crecimiento	4
Calidad del Producto.	-3	Tecnología disponible	1
Ciclo de vida del producto.	-2	Fuerte capital en movimiento.	1
Lealtad del consumidor	-2	Oportunidad de expansión	2
Negocio competitivo.	-3	Acceso a las nuevas tecnologías	3
Conocimientos tecnológicos.	-5		
Control sobre proveedores y distribuidores	-4		
	-3,57143		2,2

**Grafico No. 5 MATRIZ PEEAA**



La presentación de la matriz PEEA indica que la asociación se encuentra en el cuadrante III y por tanto tiene un perfil defensivo, de acuerdo con esto es

necesario formular para Asmicenar estrategias de este tipo, tales como atrincheramiento, esta se la formula puesto que Asmicenar ha mostrado a lo largo del tiempo un muy bajo crecimiento sin embargo este tipo de estrategias le permitirán tener una consolidación en el mercado, Asmicenar puede continuar creciendo lentamente pero si puede consolidar a los fieles que ya mantiene en las iglesias Asociadas, otro tipo de estrategias que indica la matriz para Asmicenar es la de eliminación de servicios, esta no es recomendable para ellos porque es gracias a la cantidad de servicios que brindan, es como esta Asociación ha logrado si bien no un crecimiento si una consolidación con los Fieles que ya cada una de las congregaciones tiene, y la estrategia de Retirarse del mercado es una que ellos no tendrían en cuenta.

## 9.2. MATRIZ DEL PORTAFOLIO BCG

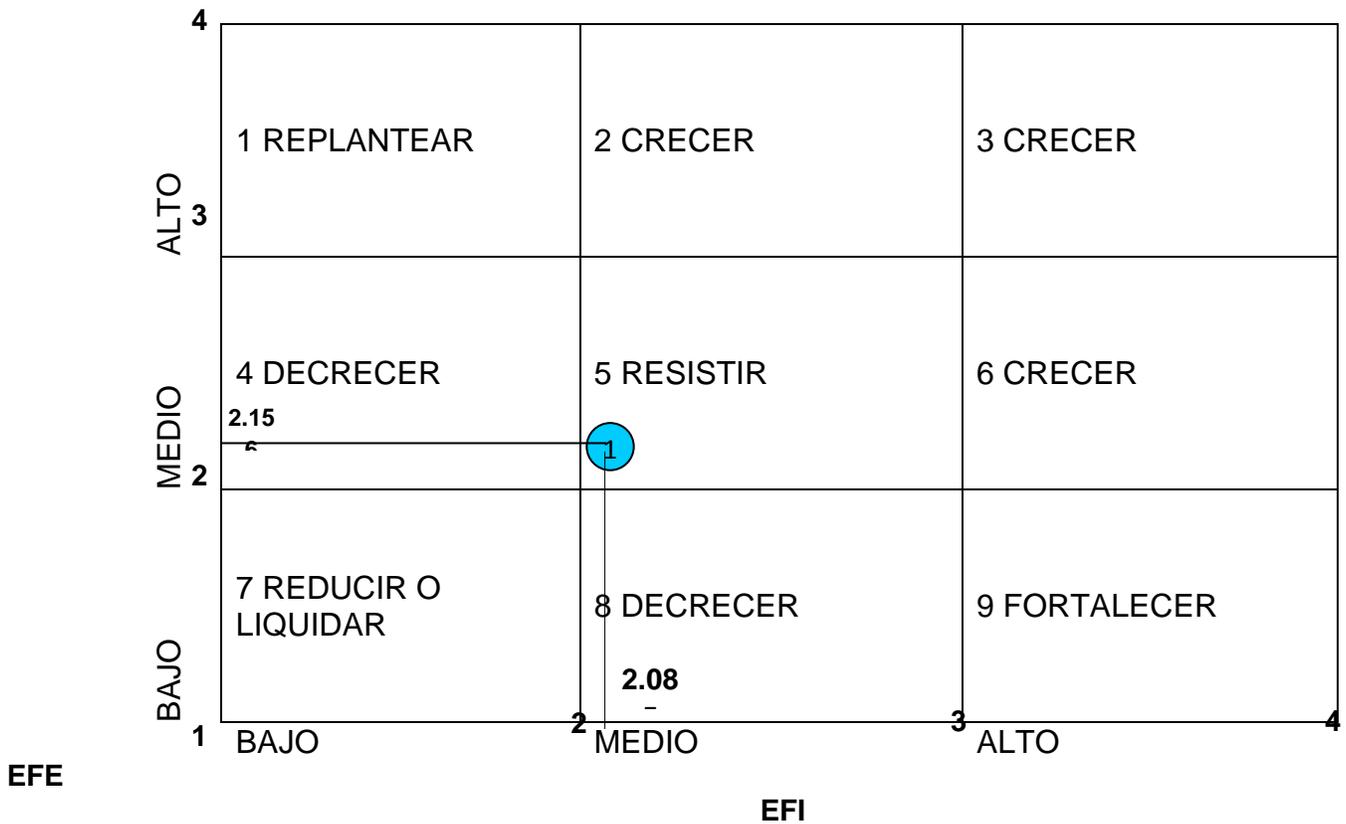
Por la gran cantidad de clientes que posee el sector y dado el alto crecimiento de la industria, y teniendo en cuenta la falta de investigación que hay por parte de los entes gubernamentales, e incluso de las mismas Iglesias y denominaciones cristianas, ha sido muy difícil encontrar datos exactos que permitan la realización de la presente matriz al igual que la matriz de la gran estrategia, por tanto no fue posible llevar a cabo el desarrollo de estas matrices, con la investigación se obtuvieron algunos datos estadísticos del ministerio del interior quien regula el número de personerías jurídicas otorgadas a las denominaciones que no pertenecen a la rama católica, sin embargo a pesar de las consultas y análisis.

## 9.3. MATRIZ IE “INTERNA EXTERNA”

**Cuadro No. 20. Matriz IE ASMICENAR**

		FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO
1	ASMICENAR	2,156	2,085

**Grafico No. 6 Matriz IE**



La dinámica de esta matriz indica que si el resultado obtenido se encuentra entre los I, IV, y II la empresa debe tomar medidas para construir y crear, si el resultado se encuentra entre los cuadrantes VI, VIII, y IX se deben formular estrategias para cosechar o enajenar, y si se encuentra entre los cuadrantes III, IV y VII que es el caso de Asmicenar cuyo resultado está en el cuadrante V de resistencia deberá tomarse estrategias como Penetración de Mercados y desarrollo de productos, sin embargo para Asmicenar es recomendable realizar una penetración de mercados de una forma no agresiva, porque sus indicadores financieros no se lo permiten.

#### 9.4 MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

Grado de atraktividad del mercado

Número de Competidores: Esta es una variable poco atractiva debido a que en la ciudad existen un gran número de competidores y por tanto no permite tener una buena participación del mercado.

Ubicación de las instalaciones: es una variable altamente atractiva porque permite a los clientes escoger entre un sin número de opciones, de acuerdo a la comodidad y el gusto que este manifieste.

Eficiencia en la prestación del servicio: Esta es una variable, si se tiene en cuenta que se debe manejar una atención personalizada, y que dependiendo de la percepción que el cliente tenga sobre la atención recibida, esta variable brinda un alto grado de atractividad, toda vez que el cliente está siempre a la expectativa de que su servicio sea prestado de la mejor manera en el menor tiempo posible.

Capacidad Tecnológica: una variable poco atractiva pues la tecnología en la cual se apoya la competencia es mucho más eficaz referente a la atracción y retención de clientes.

Portafolio de servicios: Esta variable indica un grado bajo de atractividad pues la empresa no cuenta en sí con un portafolio de servicios, constituido bajo parámetros que le permitan diferenciar el tipo de servicios que este presta, aun a pesar de que se enfoca en el servicio comunitario, no se tiene un portafolio que le permita al cliente escoger, cual es el servicio particular que desea recibir.

Servicios complementarios: Si bien Asmicenar no cuenta con un portafolio definido de servicios a los usuarios, es importante resaltar que por cada servicio que esta asociación ofrece a un cliente, lo acompaña un sin número más de ayudas para cada uno de los creyentes que llegan a ser parte de cualquiera de las Iglesias Cristianas que conforman Asmicenar, es por ello que esta es una variable con alto grado de atractividad.

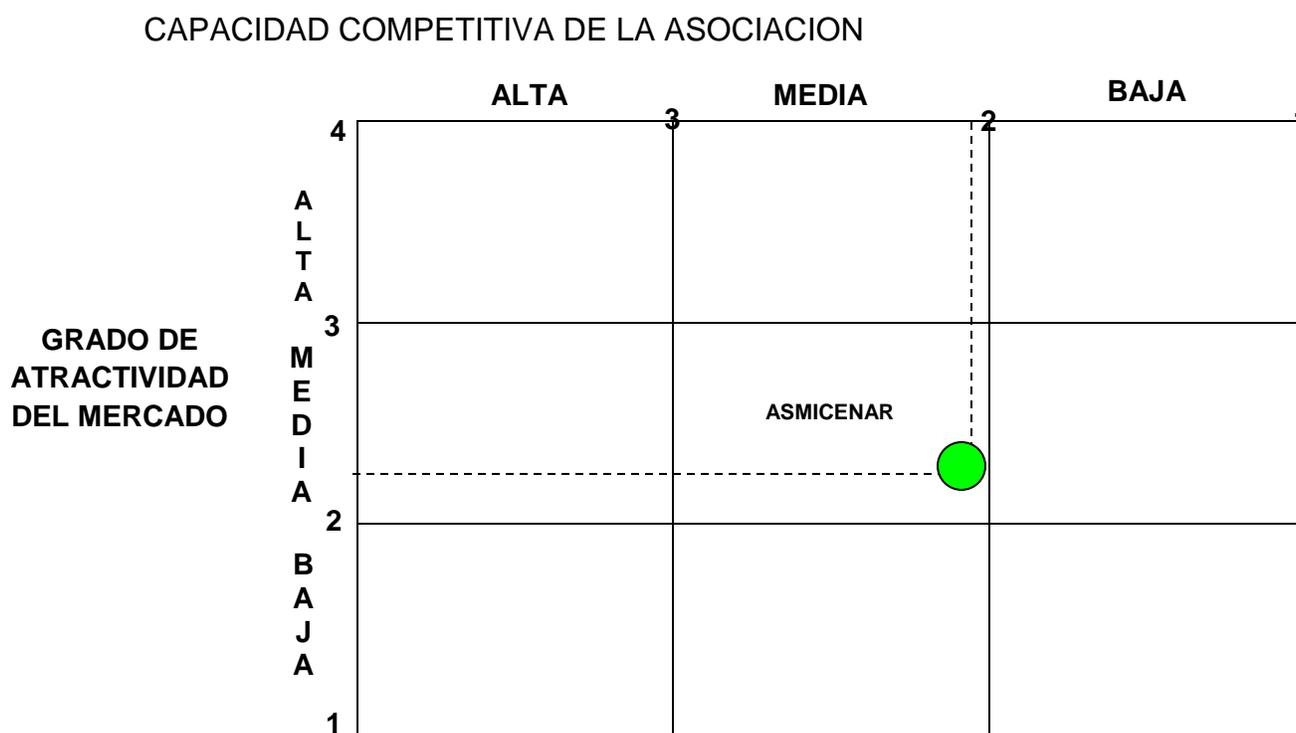
Estado de las infraestructura para eventos: esta es una variable con un alto grado de atractividad, porque Asmicenar procura siempre que la realización de eventos evantelísticos se lleve a cabo con altos estándares de calidad, tanto en la ubicación de espacios que permiten al usuario comodidad como en la calidad de sonido y presentación, generando satisfacción en el cliente.

Publicidad: Tiene un grado de atractividad bajo, toda vez que la asociación no cuenta con recursos económicos que le permitan realizar campañas publicitarias, de un lado se puede notar que esto obedece a una falta de gestión por parte de la junta directiva de buscar apoyo del estado y la falta de una cuota de manejo para el sostenimiento de la misma.

**Cuadro No. 21. MPD ASMICENAR**

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CLASIFICACIÓN
No. De competidores	2
Crecimiento de la demanda	3
Crecimiento de la oferta	3
Competitividad en cuanto a servicios complementarios de la competencia	2
Disposición de la competencia a fidelizar fieles	2
Herramientas tecnológicas de la competencia	2
Competencia directa	3
Difusión y publicidad de la competencia	2
PROMEDIO	2,375

**Grafico No. 7. Matriz de Política Direccional**



La matriz indica que Asmisenar tiene un nivel medio competitividad, deberá evaluar aspectos tales como la evaluación del crecimiento que tiene la demanda respecto a la oferta y que tan peligroso será para Asmicenar tener estrategias

agresivas como el crecimiento del mercado, esto se podría hacer de manera paulatina toda vez que Asmicenar logre consolidarse en el mercado, también es importante revisar como mejora su estrategia publicitaria, y como realiza un mejor manejo de las herramientas tecnológicas, este cuadrante en el que se encuentra le recomienda a Asmicenar la estrategia de Ganar Selectivamente, esto quiere decir que Asmicenar deberá invertir en segmentos de buena rentabilidad y bajo precio, generando estrategias de consolidación.

## 9.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE) ASMICENAR

**Cuadro No. 22 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA GRAN ESTRATEGIA  
ASMICENAR**

	POND	atrincheramiento		Penetración de mercado		liquidación	
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>							
Lealtad y satisfacción del cliente	0,098	4	0,392	2	0,196		0
Eficiencia en la prestación de servicio	0,098	4	0,392	4	0,392		0
Servicios complementarios	0,054	4	0,216	4	0,216		0
Conocimiento de los clientes	0,064	4	0,256	3	0,192		0
Experiencia	0,03	4	0,12	1	0,03		0
Participación del mercado	0,04	2	0,08	1	0,04	4	0,16
Publicidad	0,06	2	0,12	1	0,06	4	0,24
Liquidez y disponibilidad de fondos internos	0,03	1	0,03		0	4	0,12
Nivel tecnológico interno	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>							
Apertura económica	0,04	2	0,08		0	1	0,04
Crecimiento de la población	0,038	3	0,114	2	0,076	1	0,038
Nivel de vulnerabilidad de la juventud	0,09	3	0,27	2	0,18	1	0,09
Nivel educativo promedio	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03
Capacidad tecnológica de la competencia	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32

Festividades religiosas	0,09	4	0,36	2	0,18	1	0,09
Cambio tecnológico futuro	0,058	3	0,174	3	0,174	4	0,23 2
Disponibilidad de crédito	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
	1		2,984		2,196		1,76

Una vez realizada la Matriz cuantitativa de la planeación estratégica para ASMICENAR, el resultado obtenido permite observar claramente que existen tres estrategias apropiadas para la Asociación, sin embargo luego de realizar el análisis y la evaluación con la Matriz cuantitativa se ha determinado que dos de estas estrategias son favorables, la una es Atrincheramiento, con la que le permite a la empresa mantenerse con utilizando bajos costos, con ella también está la estrategia de penetración de mercado, dada la naturaleza de la asociación, la penetración de mercado no se dará de manera agresiva, sino acompañada de la consolidación, para la Asociación esta no implica grandes desembolsos de dinero, Asmicenar puede penetrar el mercado en el que se encuentra utilizando muy pocos recursos y con la buena organización de los procesos, decisiones y planes que maneja

Una vez que se ha realizado el análisis correspondiente de acuerdo con el diagnostico interno y externo realizado en ASMICENAR y una vez realizadas las matrices que permiten determinar cuáles estrategias son las más favorables en el sentido de aprovechar las oportunidades y utilizar de manera eficiente las fortalezas que posee en la actualidad.

La Estrategia es el resumen de las opciones que orientan las decisiones de la Asociación de ministros Cristiano de Nariño, sobre sus actividades y estructura y fijaran el marco de referencia que guiaran todas las acciones durante los tres años de ejecución del plan.

## **10 ESTRATEGIAS**

### **10.1 ATRINCHERAMIENTO (CONSOLIDACION)**

Para la asociación es de vital importancia entender a qué se refiere la estrategia de atrincheramiento, esta es una estrategia de consolidación, por lo pronto y a corto plazo es de vital importancia la implementación de este tipo de estrategias, toda vez que Asmicenar no puede pensar en tener un crecimiento acelerado porque es una Asociación que carece de muchas herramientas para poder lograr implementar estrategias agresivas de crecimiento.

Este plan estratégico le va a permitir a Asmicenar tener las herramientas y competencias necesarias para salir al mercado a enfrentarse con sus competidores que tienen un buen enfoque administrativo, esta es una estrategia que se opone drásticamente al desarrollo de producto en este caso el desarrollo de mercado, es por ello una buena herramienta para que Asmicenar se comprometa primero a revisar toda su parte organizativa, y mantenerse en el mercado en el cual se encuentra con un crecimiento moderado.

### **10.2 PENETRACIÓN DEL MERCADO**

Como primer paso es necesario la claridad que se debe tener sobre el hecho de que la Asociación se mantenga en un mercado que es muy conocido para esta misma, y gracias a la experiencia y trayectoria que tiene se puede observar claramente que la Asociación cuenta con estas características y brinda un servicio de calidad, que en cierta medida le han ayudado a mantenerse en el mercado, sin embargo existen también muchas falencias al interior de la misma que deberán tenerse en cuenta para incrementar servicios que complementen su labor social y así brindar mayor valor agregado a su servicio base que es la evangelización.

La penetración de mercado consiste en incrementar la participación de la Asociación en el mercado en el que opera con los servicios que posee, es decir, en el desarrollo del negocio básico, sin embargo, después de realizar el análisis de lo que es más apropiado para la Asociación, se toma esta estrategia como una opción, sin embargo el crecimiento debe darse en forma paulatina y no de manera agresiva, en la medida que Asmicenar vaya creciendo en su parte organizativa se pueden ir implementando estrategias de crecimiento como esta.

El desarrollo de las matrices se ha permitido considerar que lo más conveniente para la Asociación es la estrategia de penetración del mercado, debido a que Asmicenar posee fortalezas y oportunidades que son claves para incrementar su participación en el mercado, entre ellas la empresa puede:

Buscar fuentes que permitan la inyección de capital y realizar inversión para el desarrollo de servicios que complementen la labor principal de Asmicenar  
Optimizar su organización Administrativa, generar opciones que atraigan recursos económicos para que esta se enfoque también en el desarrollo de un sistema contable que le permita su sostenibilidad a largo plazo

Generar un mayor impacto publicitario, si bien es de conocimiento que Asmicenar cuenta con recursos económicos escasos, también es claro que hoy por hoy el acceso a Internet y pautas por este mismo medio no generan grandes inyecciones de capital.

Estas estrategias se resumen en con el desarrollo de las actividades que se indican en el plan operativo.

Finalmente se tiene en cuenta la estrategia escogida, toda vez que con el desarrollo de la presente investigación se ha podido notar que la Asociación no se ha preocupado por tener una mayor participación del mercado, se ha conformado con pocos eventos evantelísticos que han tenido un bajo impacto sobre sí misma, y con reuniones esporádicas en las que no se lleva a cabo la búsqueda de mejores opciones que le permitan su crecimiento y desarrollo, es por ello que como un aporte a sus labores sociales se realiza el presente plan, como herramienta de mejoramiento de sus operaciones.

## 11. INDICADORES DE GESTION

El desempeño de una empresa en este caso la Asociación debe medirse en termino de los resultados, los cuales se expresan en índices de gestión, por lo tanto, es importante fijar estos índices antes de formular el plan estratégico, ya que ayudara a evaluar y controlar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, así como también servirá para comparar lo ejecutado con lo planificado y tomar las decisiones más apropiadas que permitan corregir las desviaciones en caso de presentarse, independientemente de que las operaciones de Asmicenar sean sin ánimo de lucro, por su conformación y para obtener mayores resultados no se pueden excluir los indicadores financieros, que de tenerse en cuenta dentro de esta le permitirán tener una buena organización y el crecimiento que de ella se espera.

Objetivo Estratégico:	Nombre de indicador	formula
Capacitar y comprometer al creyente con Cristo, permitiendo su crecimiento espiritual y que a su vez realice labores de liderazgo incluyendo el apoyo en obras sociales	Porcentaje de creyentes inscritos que logran terminar su formación	(No. De matriculados en cursos / No. De personas que terminan el curso) *100
	Visitas Hogares nuevos	No. De Visitas realizadas / No. De nuevos miembros en iglesias *100
	Satisfacción de los fieles	<b>No. Total de creyentes miembros de las iglesias asociadas/ No. De creyentes satisfechos *100</b>
Desarrollar un lineamiento estratégico que le permita a la Asociación la planeación y toma de decisiones acertadas.	Capacitación pastores	No. Pastores que aceptan tomar la capacitación
	Porcentaje de ejecución del plan de acción	No de propuestas dentro del plan de acción llevadas a cabo/total de propuestas *100
	Incremento de	Valor de los recursos

	recursos	obtenidos por mes
Propender por el crecimiento de la membrecía logrando alcanzar con el evangelio de Jesucristo el mayor número de creyentes que hagan parte de las iglesias asociadas	Eficiencia en la evangelización virtual	No. De publicaciones en el blog / No. De visitantes día *100
	Incremento de hogares discipulados	No de nuevas misiones creadas
	Porcentaje de nuevos miembros	No. De nuevos creyentes captados por evento
	Porcentaje de asistencia a eventos programados	Sumatoria de fieles por iglesia/ total de fieles que asisten a estos eventos *100
Gestionar la consecución de recursos ya sean de tipo gubernamental o privado con el fin de realizar campañas de inclusión en muchos sectores de la sociedad en la región y así lograr incrementar su labor social en los sectores vulnerables	Gestión de recursos gubernamentales	No. Total de entes gubernamentales visitados/No. De entes que aprobaron recursos *100
		No. De campañas organizadas / No total de asistentes *100
	Porcentaje de donaciones	No. De convocados / No. De fieles que decidieron reciclar *100
	Nivel de ocupación de equipos informáticos	No. De computadores disponibles / jóvenes inscritos*100

## 12. PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO

ASOCIACION DE MINISTROS CRISTIANOS DE NARIÑO

**Macro estrategia:** ATRINCHERAMIENTO (CONSOLIDACION DEL NEGOCIO)

**Objetivo Estratégico:** Capacitar y comprometer al creyente con Cristo, permitiendo su crecimiento espiritual y que a su vez realice labores de liderazgo incluyendo el apoyo en obras sociales

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
CAPACITACION A FIELES	Capacitar los fieles de las iglesias asociadas en temas referentes a evangelización	constante	Incremento de líderes en las iglesias asociadas	(No. De matriculados en cursos / No. De personas que terminan el curso) *100		Cada pastor asociado es responsable de las capacitaciones en su iglesia
FORMACION DE LIDERES A CARGO DE BEBES ESPIRITUALES	Permitir que los nuevos líderes acompañen a los pastores a las visitas que realizan en	Una vez a la semana	Incremento de líderes que puedan realizar visitas a los (bebés espirituales)	No. De Visitas realizadas / No. De nuevos miembros en iglesias *100		Cada pastor asociado será el responsable de los líderes de su congregación
Crear un portafolio que indique cuales servicios tiene cada Iglesia para sus asociados	Reunir a los Pastores Asociados, para detallar y clarificar, que tanto están dispuestos a hacer por sus creyentes	Una sola vez en reuniones de 1 hora diaria a la semana	Incremento de la satisfacción de las ovejas respecto a los servicios que tienen en su iglesia	<b>No. Total de creyentes miembros de las iglesias asociadas/ No. De creyentes satisfechos *100</b>		Pastores Asociados

**PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO**

ASOCIACION DE MINISTROS CRISTIANOS DE NARIÑO

**Macro estrategia:** ATRINCHERAMIENTO

**Objetivo Estratégico:** Desarrollar un lineamiento estratégico que le permita a la Asociación la planeación y toma de decisiones acertadas.

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
Capacitación constante a Pastores	Realizar mensualmente una reunión que este enfocada a la capacitación y entrenamiento en atención y servicio a los creyentes	Continuo	Incrementar la productividad de los pastores asociados en 50%	No. Pastores que aceptan tomar la capacitación	50.000 mes	Junta directiva
Desarrollo de su estructura organizacional de manera conjunta	Realizar una serie de reuniones que permitan generar, una estructura organizacional sólida, además de la creación de manual de funciones y un manual de políticas por procedimientos	Continuo	Tener una ruta organizacional definida con parámetros que indiquen quien es, donde esta y que es lo que se desea	No de propuestas dentro del plan de acción llevadas a cabo	10.000	Junta Directiva
Creación del sistema de tesorería	Causar una cuota mensual por asociado para el sostenimiento y desarrollo de la Asociación	Continuo	Es tener recursos que permitan el mejor desempeño de sus labores	Valor de los recursos obtenidos por mes	10.000 en papelería (soportes de pagos)	Junta Directiva

**PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO  
ASOCIACION DE MINISTROS CRISTIANOS DE NARIÑO**

**Macro estrategia:** PENETRACION DE MERCADO

**Objetivo Estratégico:** Propender por el crecimiento de la membrecía logrando alcanzar con el evangelio de Jesucristo el mayor número de creyentes que hagan parte de las iglesias asociadas

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
<b>PUBLICIDAD VIRTUAL</b>	Organizar la creación de su propio blog cristiano que permita transmitir el evangelio a través de las redes sociales	continuo	Incrementar el número de visitantes a su blog y a la vez a las iglesias asociadas	No. De publicaciones en el blog / No. De visitantes día *100		
<b>MISIONES</b>	Impulsar el envío de líderes a los hogares para establecer nuevas pequeñas misiones	continuo	Incrementar el número de iglesias nuevas que sean parte de la asociación	No de nuevas misiones creadas	200.000 mensuales	Junta directiva
<b>EVANGELIZACION</b>	Generar actividades evangelísticas en sectores vulnerables de la ciudad	Cada tres meses	Incrementar el número de nuevos creyentes en las iglesias asociadas	No. De nuevos creyentes captados por evento	200.000 trimestrales	Junta directiva y pastores asociados
<b>SALIDAS DE LA CIUDAD EN FECHAS FESTIVAS</b>	Realizar anualmente la planeación de actividades que sean propias a realizar en los puentes festivos que se tienen al año	Una vez la planeación general  Y por evento un mes antes de cada puente	Incrementar el número de participantes en actividades fuera de las congregaciones	Sumatoria de fieles por iglesia/ total de fieles que asisten a estos eventos *100	10.000 por mes	Junta Directiva y pastores asociados

**PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO  
ASOCIACION DE MINISTROS CRISTIANOS DE NARIÑO**

**Macro estrategia:** ATRINCHERAMIENTO (CONSOLIDACION)

**Objetivo Estratégico:** Gestionar la consecución de recursos ya sean de tipo gubernamental o privado con el fin de realizar campañas de inclusión en muchos sectores de la sociedad en la región y así lograr incrementar su labor social en los sectores vulnerables

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
APOYO GUBERNAMENTAL	Buscar y gestionar recursos que permitan a la Asociación generar espacios de educación a juventud vulnerable	continuo	Lograr obtener recursos gubernamentales para apoyar su labor social	No. Total de entes gubernamentales visitados/No. De entes que aprobaron recursos *100		Junta Directiva Asmicenar
JUVENTUD EN SINTONIA	Organizar actividades lúdicas en las que participen jóvenes activos de las iglesias,	quincenal	Incrementar el número de jóvenes en condición de vulnerabilidad involucrados a proclamar el evangelio de Jesucristo	No. De campañas organizadas / No total de asistentes *100		Pastores Asociados
RECICLA TU COMPUTADOR	De las iglesias asociadas generar una programación de donación de computadores para	Una vez al año	Recolectar el mayor número de equipos informáticos para educar	No. De convocados / No. De fieles que decidieron reciclar *100		Pastores asociados transmiten información a su congregación
CAPACITACION Y	capacitar jóvenes y niños en condición de vulnerabilidad tanto en	Semanal	Involucrar jóvenes en vulnerabilidad	No. De computadores disponibles /	Líderes comprometidos	Pastores asociados

	temas de educación académica como en			jóvenes inscritos*100		

## 13 PRESUPUESTO DE INVERSION

### Cuadro No. 23 Presupuesto de Inversión

Estrategia: Penetración de Mercados

Objetivo	Valor
Capacitar y mejorar la estructura organizacional de la asociación	\$840.000
Lograr la atracción de un mayor número de creyentes a las iglesias asociadas	\$8.000.000
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>36.700.000</b>

Fuente: Esta investigación

### **ANALISIS Y VIABILIDAD PRESUPUESTAL DEL PLAN**

Teniendo en cuenta que, Asmicenar es una asociación conformada para brindar un servicios de evangelización a la comunidad, y son pocos los esfuerzos que se realizan para mejorar su estructura organizacional, esto debido al poco o nulo conocimiento administrativo con el que cuentan sus asociados, el presente plan estratégico se formula como ayuda en procura de mejorar el desarrollo de sus funciones y lograr tener una mayor participación en el mercado al cual se encuentra enfocado.

Actualmente no existe un presupuesto destinado a ninguna de las labores que ellos cumplen, si bien es una entidad creada sin ánimo de lucro, es indispensable que esta cuente con un presupuesto para poder cumplir con el desarrollo de sus actividades.

Una de las grandes debilidades de Asmicenar, es no contar con un manejo del flujo de caja, no existe tesorería, y todos los proyectos que esta Asociación inicia no son creados bajo la proyección de un presupuesto de inversión, sino de manera empírica, como oportunidades que se deben aprovechar simplemente.

### **DIFUSION DEL PLAN**

Una vez definido el plan estratégico para la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño y antes de su implementación es primordial que todos los pastores Asociados reconozcan la responsabilidad adquirida

en la ejecución, adaptación y puesta en marcha son fundamentales, puesto que es un proceso que amerita un alto grado de compromiso con la asociación.

Junta Directiva: será la encargada de llevar a cabo el proceso de comunicación a través de las diferentes herramientas existentes como circulares, volantes, llamadas telefónicas, correos, información en carteleras, folletos y otros que ayudan a facilitar la transmisión del mensaje sin distorsión; De tal manera que las opiniones y sugerencias presentadas permitirán fortalecer el plan.

## **EJECUCION DEL PLAN**

El logro de las metas y objetivos del plan de acción, serán el resultado de la ejecución de las líneas de actuación que se define en el plan.

Sobre el desarrollo del plan deberá realizarse un control de manera continua y permanente en donde se dará a conocer su desarrollo de la misma manera que se evaluara si corresponde con el planteamiento inicial o si se producen desviaciones. El plan de acción deberá ser revisado periódicamente con el fin de controlar su ejecución, dando lugar a propuestas de mejoramiento o estructuración del mismo.

Las principales guías metodológicas a utilizar para el desarrollo del seguimiento de cada una de las acciones son:

Definir indicadores mesurables y metas a alcanzar para cada una de las acciones.

Establecer mecanismos internos de revisión permanente de objetivos y definición de nuevas metas.

Formación de grupos de trabajo responsables de la ejecución de las acciones de mejoramiento a partir de la movilización e implicación de recursos necesarios para el alcance de los resultados propuestos e integración de grupos de trabajo heterogéneos buscando así conocer las diversas perspectivas presentes de la empresa.

La metodología propuesta para el seguimiento y evaluación de las acciones emprendidas es:

Definición de equipos de trabajo y la persona responsable en cada uno de ellos de garantizar el desarrollo de las acciones definidas en el plan de acción. Así mismo serán tareas bajo su responsabilidad las siguientes:

Adoptar una decisión de común acuerdo entre la junta directiva y los pastores asociados en relación con los objetivos y metas operativas esperadas a alcanzar por el grupo.

Establecer patrones de actuación de cada uno de los miembros.

Elaborar un plan detallado de tareas teniendo en cuenta las metas que se deben alcanzar en el tiempo indicado.

Identificar los integrantes del equipo de trabajo, responsables del desarrollo y avance de tareas.

Gestionar recursos para el seguimiento y control de actividades asignadas, así como la supervisión y la motivación de los pastores asociados.

Mantener relaciones constantes con otros responsables de grupos buscando sinergia de tareas y establecimiento de acciones comunes.

## CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente trabajo, fue posible identificar algunos hallazgos que se consideran importantes para el fortalecimiento de la asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño.

Dentro del diagnóstico se encontraron diversas fortalezas que le ayudarán a tener un mejor proceso administrativo, como lo son su comunicación, su clima organizacional, buen sentido de pertenencia por parte de los pastores asociados.

Sin embargo carece de un direccionamiento estratégico, todas sus actividades están enmarcadas en los pocos conocimientos que cada pastor tiene para realizar eventos y poder prestar el servicio que el cliente requiere, sin embargo estos esfuerzos no son suficientes, es por ello que la presentación de un plan estratégico les permitirá obtener un mayor alcance en el mercado en el cual están enfocados.

Existe una amenaza en cuanto a las festividades que se realizan en la región, sobre todo teniendo en cuenta que la cultura nariñense se ha caracterizado por sus fuertes creencias religiosas, por tanto es indispensable continuar con sus operaciones en cada uno de los lugares de la región que se han establecido previamente.

Aunque la Junta directiva ha intentado realizar algunas gestiones dentro de los entes gubernamentales no ha sido fácil percibir su ayuda, sin embargo existen muchas formas con las que Asmicenar puede obtener recursos para financiar sus proyectos.

Posee unos ingresos nulos, esta es su máxima debilidad, no cuentan con fuentes de financiación, pero es labor de todos en conjunto buscar la forma en que realizan la obtención de recursos que le permitan financiarse y alcanzar el crecimiento que desean.

Según el análisis de vulnerabilidad, la empresa se encuentra preparada para hacer frente a los acontecimientos que le presenten, sin embargo algún tipo de sus no manejos financieros la puede llevar a un desequilibrio en sus operaciones.

La matriz PEEA determino que la Asociación se encuentra en un mercado competitivo, es decir que la empresa debe tener estrategias de atención y servicio al cliente más agresivas para ocupar una mayor parte del mercado.

Según la matriz IE Asmicenar debe desarrollar estrategias que le permitan resistir, esto es porque el mercado presenta fuertes competidores.

## RECOMENDACIONES

Una vez identificadas las conclusiones del estudio, es posible avanzar con las sugerencias o recomendaciones en términos de las estrategias que requiere la empresa para ser más competitiva en el mercado.

Incrementar su portafolio de servicios y brindar nuevos servicios como valor agregado al que ya están presentando, ampliar sus horizontes con nuevos clientes, esto buscando un mayor número de pastores que se quieran vincular a esta asociación.

Es importante que los integrantes de la Junta Directiva tengan en cuenta que la implementación del plan estratégico requiere un ambiente de trabajo que cumpla con condiciones como:

Alta participación por parte de la Junta Directiva de la Asociación, como de todos los pastores asociados a ella, esto permite que se logre un verdadero compromiso hacia lo propuesto.

Importante generar estímulo al trabajo grupal y a todos los aportes que cada uno de los asociados puedan hacer, para cada proyecto que se presente en la Asociación.

Si bien es cierto, lo anterior es importante, la condición básica necesaria para que el plan estratégico permita alcanzar resultados exitosos son los deseos y la voluntad que tengan todos y cada uno de los Asociados, para participar de una manera positiva, objetiva y constructiva en el proceso, y el apoyo que recibe el mismo por parte de la Junta Directiva, contribuyendo así en la generación de políticas referentes a la implementación de una Tesorería, manejo del dinero y formas de inversión.

## BIBLIOGRAFÍA

- DAVID Fred R. “La Gerencia Estratégica”. Editorial Legis, Tercera Reimpresión Febrero 1990.
- SERNA G., Humberto. Gerencia estratégica. 5ta Edición Editorial: 3 Editores Santa fe de Bogotá. AVILA, José
- BALLESTEROS FERNÁNDEZ, Ángel. Manual de administración local. Quinta edición 2006. Pág. 413. Editorial La Ley Wolters Kluwer
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. “el capital humano de las organizaciones”. Octava edición. Mc Graw Hill. México. 2008. P 500.
- ASOCIACIÓN DE MINISTROS CRISTIANOS EVANGÉLICOS DE NARIÑO. Estatutos De ASMICENAR. San Juan de Pasto. 2011.
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. Administración una Perspectiva Global. Décima Edición. Pág. 21
- FINCH STONER James Arthur, FREEMAN Edward y GILBERT Daniel. Administración. Pilar Mascaró Sacristán
- MINER John B. Título El proceso administrativo: teoría, investigación y práctica. Editor Continental, 1980, N.º de p 558
- SALLENAVE Jean Paul. Título Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma, 2004. N.º de páginas 347 páginas
- STONER James, GILBERT JR. Daniel y FREEMAN Edward. Administration. Sexta Edición Pág. 11
- KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. (10<sup>a</sup> ed.) México: McGraw - Hill Interamericana.1994.
- MINTZBERG Henry, LAMPEL Joseph B., QUINN James Brian, GHOSAL Sumantra. Prentice Hall. 4ta Edición 2002.

## NETGRAFÍA

Disponible en:

- <http://www.comminit.com/es/node/150258/37>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
- <http://www.conocimientosweb.net/descargas/article11110.html>
- <http://www.eumed.net/ce/2008b/ofc.htm>
- <http://blog.tuaviso.net/2009/10/15/importancia-de-la-planeacion-estrategica-2/>
- <http://alberto-streettimes.blogspot.com/2007/12/importancia-de-la-planeacion.html>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/planeacionestrategica/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default3.asp)
- [http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA\\_PLANEACION ESTRATEGICA\\_UNA\\_ACCION\\_IMPORTANTE\\_PARA LAS EMPRESAS.html](http://www.tormo.com.co/articulos/87/LA_PLANEACION ESTRATEGICA_UNA ACCION_IMPORTANTE_PARA LAS EMPRESAS.html)
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/planestorg.htm>
- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2.htm)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica](http://es.wikipedia.org/wiki/Planificaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica)
- <http://www.tesisymonografias.net/tesis-de-planeacion-estrategica/1/>
- <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

# ANEXOS

ANEXO A  
ENCUESTA DIRIGIDA A TODOS LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN DE  
MINISTROS CRISTIANOS EVANGÉLICOS DE NARIÑO "ASMICENAR"



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

Objetivo: Recolectar información que permita conocer las motivaciones de participación y las perspectivas que posee cada miembro de la Asociación frente a las diferentes actividades que se realizan dentro de ella.

Fecha:	Lugar:
Denominación:	Nombre:

¿Hace cuánto pertenece a la Asociación?

- a. 0 a 6 meses                      b. 6 a 12 meses                      c. un año a 2 años  
d. 2 a 4 años                      e. 4 años en adelante

¿Cómo conoció de la existencia de la Asociación?

- a. Por un conocido    b. Por un Amigo    c. Por otro miembro de la Asociación  
d. Por radio              e. Por Televisión    f. Por periódico o revista

¿Cuál es su principal motivación para pertenecer a la Asociación?

- a. Espiritual                                      b. Económica                                      c. Trabajo en equipo  
d. Participación en eventos                      e. Darse a conocer    f. Ser reconocido

¿Cuáles considera usted son los objetivos más importantes de la Asociación?

- a. Evangelísticas                      b. Doctrinales                      c. Estratégicos

¿Qué principios y/o valores intervienen en el desarrollo de las actividades programadas por la Asociación?

- a. Amor                                      b. Honradez                                      c. Responsabilidad  
d. Unidad                                      e. Cumplimiento

¿Cuál es su participación dentro de la Asociación?

- a. Siempre                      b. Ocasionalmente                      c. Pocas veces  
d. Nunca

¿Qué actividad considera es más importante en la misión de la Asociación ?

- a. La unidad pastoral                      b. Obra social                      c. Eventos evangelísticos  
d. Abrir espacios políticos                      e. Añadir nuevos miembros a su congregación

En su criterio, ¿Cómo han sido los resultados obtenidos hasta ahora por la Asociación en sus últimos años?

Muy Bueno \_\_\_\_\_                      Bueno \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_                      Malo \_\_\_\_\_

¿Por qué?

¿C

- a. Organización                      b. Planeación                      c. Comunicación  
d. Integración                      e. Dirección

¿Cuáles has sido los beneficios que usted tiene al pertenecer a una asociación de tipo religioso?

- a. Espiritual                      b. Económico                      c. Voz y Boto  
d. Reconocimiento                      e. Beneficios personales

¿Se siente conforme con el desempeño de la Asociación?

- a. Si                      b. No                      Por qué?

¿Tiene conocimiento de los estatutos de la Asociación ?

- a. Si                      b. No

¿ Existe solidaridad y espíritu de equipo?

- a. si                      b. No  
Frecuencia:                      Muy Alta                      Alta                      Baja                      Muy Baja

¿Se diseñan procesos de trabajo eficientes?

- a. si                      b. No  
Frecuencia:                      Muy Alta                      Alta                      Baja                      Muy Baja

¿Cuál es su perspectiva de la Asociación a futuro?

- a. Positiva                      b. Negativa                      Por qué?

Haga una relacion de raencias y de fortalezas de la empresa que usted considere pertinentes:

DEBILIDADES

FORTALEZAS

---

---

---

---

---

---

¿Qué sugerencias podría dar en pro de un mejor desempeño de la Asociación?

¡MUCHAS GRACIAS!

**ANEXO B**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A BENEFICIARIOS DE LA ASOCIACIÓN DE**  
**MINISTROS CRISTIANOS EVANGÉLICOS DE NARIÑO "ASMICENAR"**



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

Objetivo: Recolectar información que permita conocer el punto de vista de los beneficiarios de la Asociación hacia la misma

Nombre:	Congregación:
Edad:	Ocupación:

¿Hace cuánto pertenece a su congregación?

- a. 0 a 6 meses                      b. 6 a 12 meses                      c. un año a 2 años  
d. 2 a 4 años                      e. 4 años en adelante

¿Tiene usted conocimiento de la existencia de la Asociación De Ministros Cristianos Evangélicos De Nariño "ASMICENAR"?

- a. Si                      B. No

¿Considera pertinente la participación de su congregación dentro de una asociación?

- a. Si                      b. No                      Por qué?

¿Ha asistido a alguno de los eventos realizados por la Asociación De Ministros Cristianos Evangélicos De Nariño "ASMICENAR"?

- a. Si                      b. No

¿Cómo califica desarrollo logístico de los eventos a los cuales usted ha podido asistido?

- a. excelente   b. bueno                      c. regular                      d. malo                      por qué?

¿Considera estos espacios importantes para su crecimiento espiritual?

- a. Si                      b. No

Estima que la realización de eventos, campañas o conciertos es importante para

- a. Su congregación                      b. El pastor                      c. Su familia  
d. La asociación                      e. Usted mismo

¿Qué beneficios obtiene de este tipo de eventos

- a. Conocer nuevos amigos                      b. Compartir el evangelio                      c.  
Crecimiento espiritual  
d. Integración                      e. Recibir sanidad u otro tipo de  
milagro

¿ Cree usted que la Asociación De Ministros Cristianos Evangélicos De Nariño "ASMICENAR" debe realizar eventos más seguidos, dentro de la ciudad?

- a. Si                      b. No

¿Qué tipo de eventos son de su mayor preferencia?

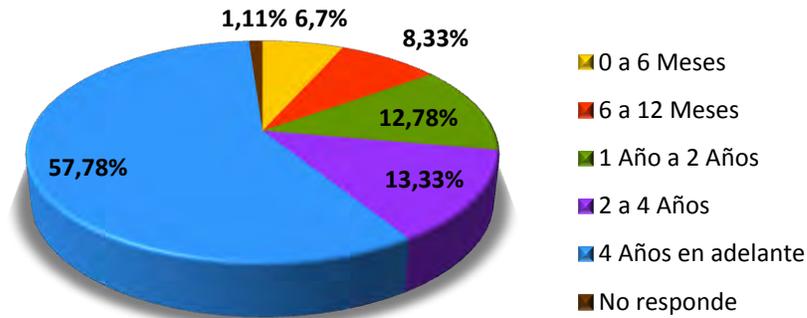
- a. Milagros                      b. Evangelísticos                      c. Juveniles  
d. Conciertos                      e. Doctrinales

¿Qué considera usted que le hace falta a la Asociación para ser reconocida en la ciudad?

¡MUCHAS GRACIAS!

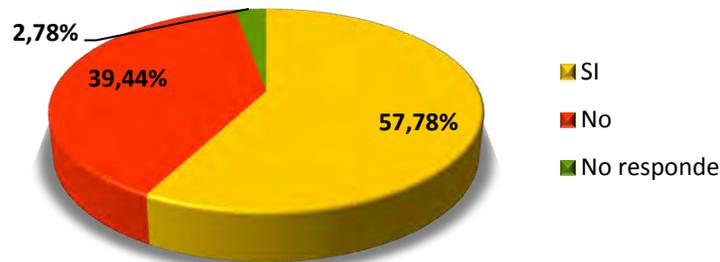
**ANEXO C**  
**TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A BENEFICIARIOS DE LA**  
**ASOCIACIÓN DE MINISTROS CRISTIANOS EVANGÉLICOS DE NARIÑO**  
**"ASMICENAR"**

¿Hace cuánto pertenece a su congregación?



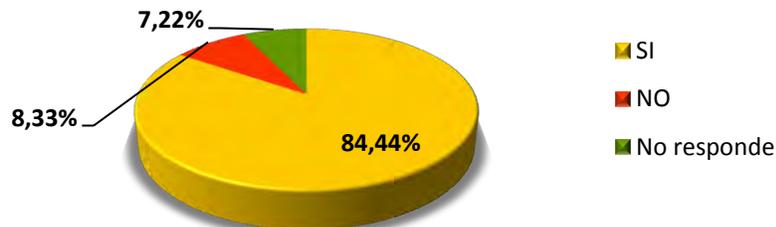
De los 320 encuestados, el 57,78% tiene 4 años en la congregación a la que pertenece, el 13,33% lleva entre 2 y 4 años el 12,78% lleva entre 1 y 2 años, el 8,33% entre 6 y 12 meses y el 6,7% lleva entre 0 y 6 meses en su congregación.

¿Tiene usted conocimiento de la existencia de la Asociación de Ministerios Cristianos Evangélicos de Nariño "ASMICENAR"?



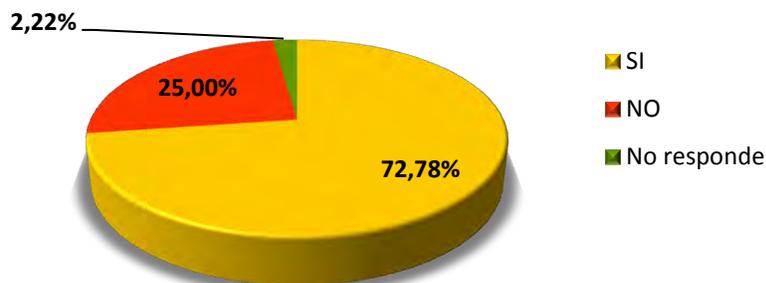
Del total de encuestados, el 57,78% tiene conocimiento de la Asociación de pastores, sin embargo el 39,44% no la conoce y el 2,78% no genera ningún tipo de respuesta.

¿Considera pertinente la participación de su congregación dentro de una Asociación?



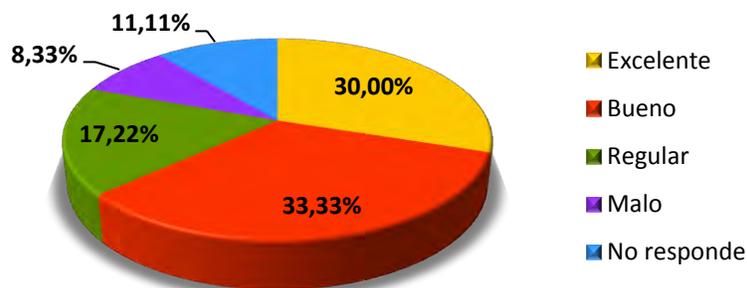
Del total de encuestados el 84,44% manifiesta que si es pertinente la participación de su congregación dentro de la Asociación, el 8,33% manifiesta que no y el 7,22% no genera ningún tipo de respuesta.

¿Ha asistido a alguno de los eventos realizados por la asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño "ASMICENAR"?



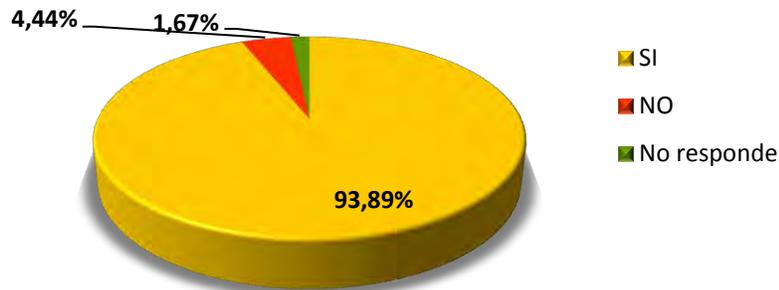
Del total de encuestados, el 72,78% indica que si ha asistido a alguno de los eventos realizados por la Asociación, el 25,00% indica que no y el 2.22% no genera ningún tipo de respuesta.

¿Cómo califica el desarrollo logístico de los eventos a los cuales usted ha podido asistir?

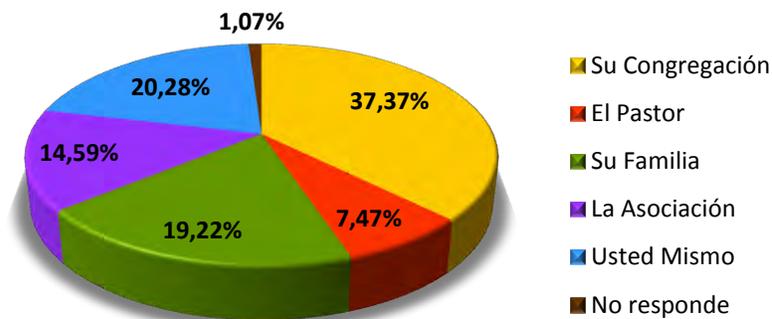


El 30% de los encuestados califica el desarrollo logístico como excelente, el 33,33% lo califica como bueno, el 17,22% como regular, el 11,11% no responde y el 8,33% lo califica como malo.

¿Considera estos espacios importantes para su crecimiento espiritual?

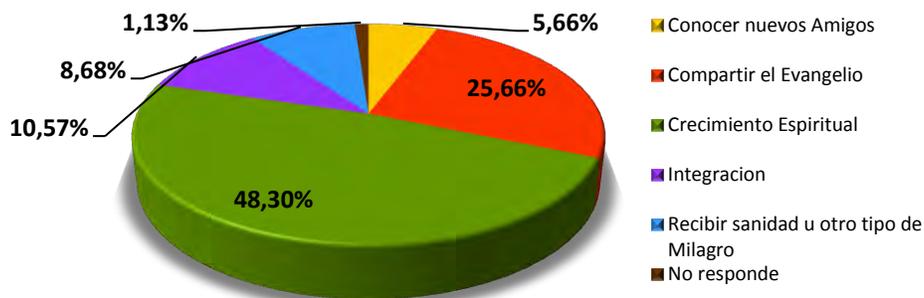


Del total de encuestados, el 93,89% considera que estos espacios son importantes para su crecimiento espiritual, el 4,44% lo considera como innecesario y el 1,67% no genera ningún tipo de respuesta. Estima que la realización de eventos, campañas o conciertos es importante para:



Del total de encuestados, el 37,37% considera que la realización de eventos es importante para su congregación, el 20,28% considera que es importante para el mismo, el 19,22% considera que es importante para la familia, el 14,59% no genera ningún tipo de respuesta

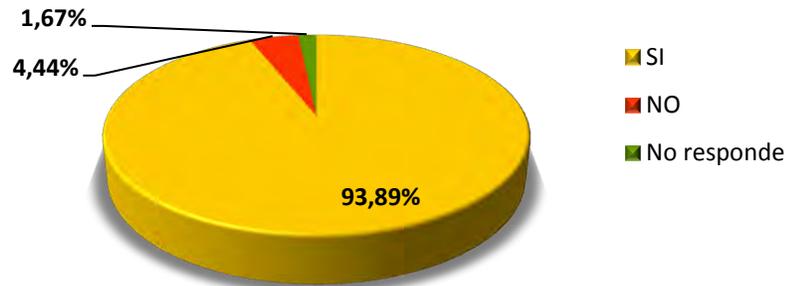
¿Qué beneficios obtiene de este tipo de eventos?



Del total de encuestados el 48,30% considera que los beneficios de los eventos son para crecimiento espiritual, el 25,66% considera que es de beneficio para compartir el evangelio, El 10,57% afirma que los beneficios

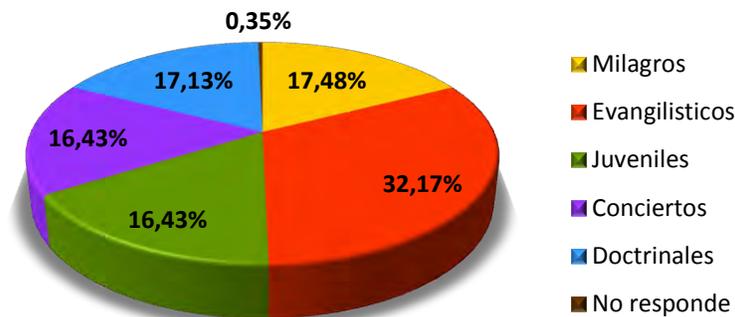
son para integración, el 1,13% considera que son para recibir sanidad u otro tipo de milagro

¿Cree usted que la Asociación de Ministros Cristianos Evangélicos de Nariño "ASMICENAR" debe realizar eventos más seguidos dentro de la ciudad?



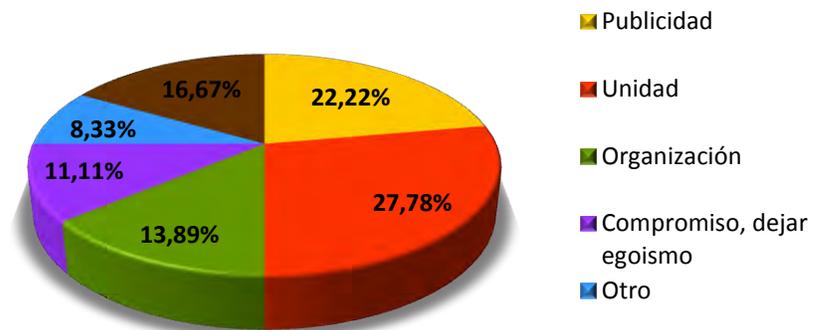
Del total de encuestados 93,89% considera que si se deben realizar más eventos por parte de la asociación, el 4,44% considera que no y el 1,67% no genera ningún tipo de respuesta.

¿Qué tipo de eventos son de su mayor preferencia?



Del total de encuestados el 32,17% manifiesta que tiene preferencia por eventos evangelísticos, el 16,43% eventos juveniles, el 17,48% eventos de milagros el 17,13% eventos doctrinales, el 16,43% eventos de conciertos

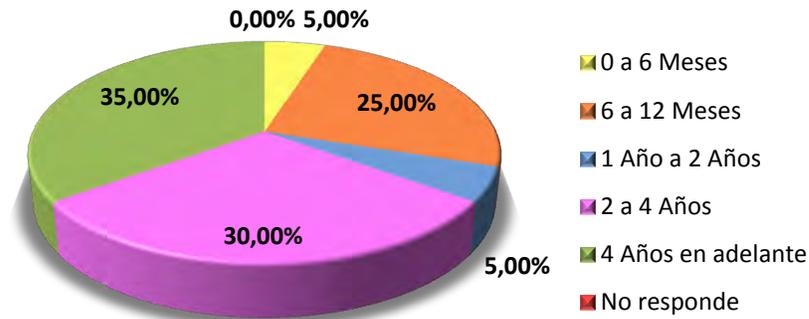
¿Qué considera usted que le hace falta a la Asociación para ser reconocida en la Ciudad?



Del total de encuestados el 27,78% considera que a la asociación le falta unidad, el 22,22% que le falta publicidad, el 16,67% no responde, el 11,11% compromiso, el 8,33% que le falta algún otro tipo de elemento.

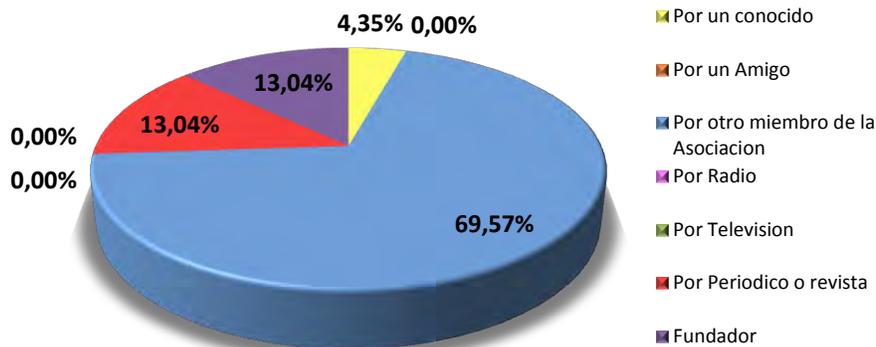
**Anexo D**  
**TABULACION DE ENCUESTA DIRIGIDA A TODOS LOS SOCIOS DE LA**  
**ASOCIACIÓN DE MINISTROS CRISTIANOS EVANGÉLICOS DE NARIÑO**  
**"ASMICENAR"**

¿Hace cuánto pertenece a la Asociación?



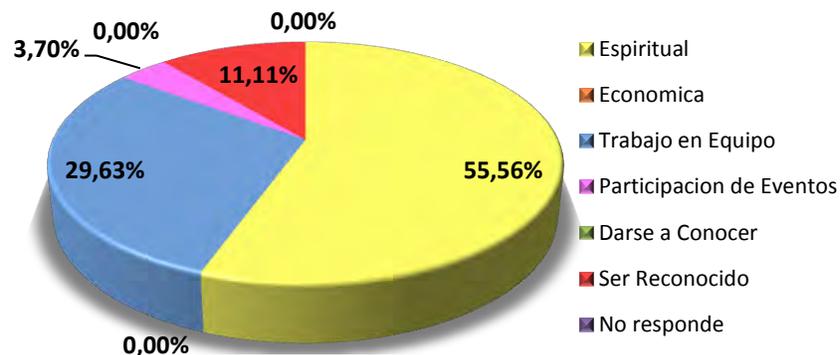
del total de encuestados el 30% pertenece entre 2 y 4 años el 25% pertenece entre 6 y 12 meses, el 35% pertenece de 4 años en adelante y nadie ha ingresado en los últimos 6 meses.

¿Cómo conoció de la existencia de la Asociación?



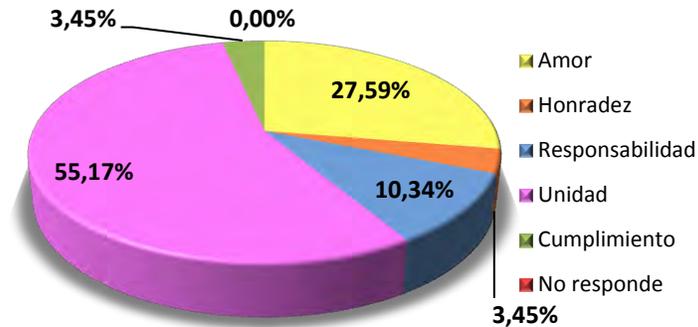
De los encuestados, el 69,57% conoció por otro miembro de la asociación, el 13,04 por un amigo el 13,04 por radio.

¿Cuál es su principal motivación para pertenecer a la Asociación?



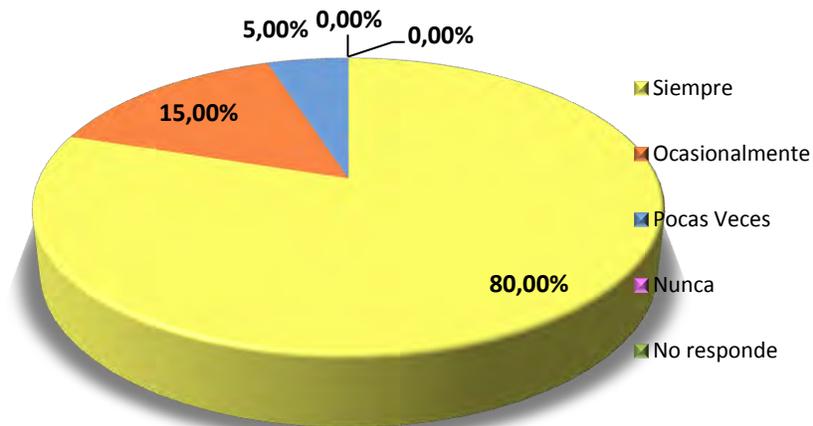
De los encuestados, el 55,56% dice que su principal motivación es espiritual, el 29,63% dice que es el trabajo en equipo, el 11,11% es el ser reconocido y el 3,70% es por la participación de los eventos.

¿Cuál considera usted son los objetivos más importantes de la Asociación?



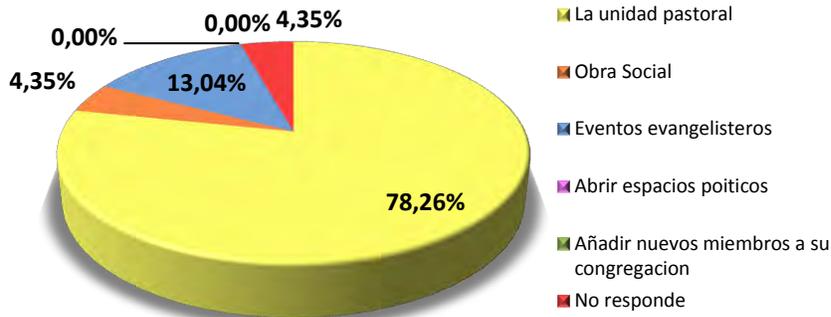
Del total de encuestados, el 55,17% considera que los objetivos más importantes es la unidad, el 27,59% que es el amor, el 10,34% que es la responsabilidad, el 3,45 la honradez y el cumplimiento.

¿Cuál es su participación dentro de la Asociación?



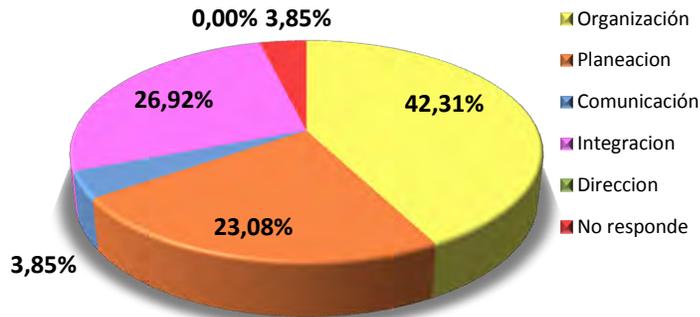
El 80% siempre participa, el 15% ocasionalmente y el 5% lo hace muy pocas veces

¿Qué actividad considera es más importante en la misión de la Asociación?



Del total de encuestados, el 78,26% considera que su participación en la asociación es por la unidad pastoral, el 13,04 es los eventos evangelísticos, el 4,35% la obra social y otro 4,35% no responde.

¿Qué cree usted que necesita la Asociación para Mejorar?



Del total de encuestados el 42,31% considera que la asociación necesita organización, el 23,08% que necesita planeación, el 26,92% que necesita integración y el 3,85% que necesita comunicación y otro 3,85% no responde