

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN TIERRA
VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS PARA EL PERIODO 2015 – 2020.

JOSE EDUARDO CABRERA AVILA
COD: 0762743
LAURA VICTORIA GARCIA CUADROS
COD: 0735173

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2015

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN TIERRA
VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS PARA EL PERIODO 2015 – 2020.

JOSE EDUARDO CABRERA AVILA

COD: 0762743

LAURA VICTORIA GARCIA CUADROS

COD: 0735173

Director de Trabajo de grado:

MONICA GARCIA SOLARTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI

2015

NOTA DE ACEPTACIÓN.

Director Programa de Administración de Empresas.

Docente Evaluador.

Cali, Valle, enero de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios como primer lugar por darme la sabiduría, las fuerzas y la perseverancia para lograr culminar esta etapa de mi vida en la cual aprendí demasiado de cómo ser un excelente profesional y mejor persona.

De ante mano agradezco a mi Sagrada madre Ana Judith Avila Alvarez, a mi sagrado padre Ernesto Cabrera Balcazar, quien hoy no se encuentra conmigo, pero que desde el cielo he recibido todo su apoyo. Quienes fueron los pilares fundamentales para conseguir que hoy me encuentre en una de las últimas etapas de mi carrera como administrador de empresas.

Agradecimientos también a los demás miembros de mi familia los cuales me dieron todo el soporte en toda esta trayectoria de mi carrera profesional.

Mis más sentidos agradecimientos para los miembros de La corporación tierra viva emprendedores colombianos, por la gran oportunidad brindada al trabajar y realizar este trabajo de grado, que con la ayuda de Dios es una fuente importante para el desarrollo de la entidad.

También agradezco a la docente Mónica García por sus conocimientos compartidos, la paciencia, el tiempo suministrado y el apoyo proporcionado, en este proyecto tan importante para la finalización de mi carrera como profesional y como persona. A los distintitos maestros y compañeros, por su apoyo y grandes conocimientos compartidos a lo largo de los diferentes semestres atravesados.

Gracias a La Universidad Del Valle por acogerme en esta hermosa carrera en la cual viví momentos inolvidables y que siempre estarán presentes en todos los recuerdos de mi vida sin más comentarios que agregar solo me queda por decir

“Que lindo fue ser Estudiante de tan prestigiosa universidad, sin ninguna duda “la mejor para los mejores”.

JOSE EDUARDO CABRERA AVILA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarme en todo momento desde que inicie este camino tan especial, por darme las herramientas necesarias para concluir con esta etapa.

A mis padres por su educación, por sus consejos, por su infinito apoyo, por su comprensión, por el amor que siempre me han brindado. Sin ellos no hubiese posible ni iniciar ni concluir este proceso.

A mis Hermanas, porque han sido incondicionales, por preocuparse y ocuparse por querer ayudar siempre, mil gracias por la por el apoyo y amistad.

A Cristian por su confianza y colaboración, por exhortar cuando era necesario.

A mi Tía por su apoyo, por su amor y por ser facilitadora en este proceso.

Agradezco especialmente a la profesora Mónica García quien desde el principio me dio su dedicación, su voto de confianza, su total apoyo en el desarrollo de este trabajo de grado, por su tiempo, porque aunque sabía que ella era una persona muy ocupada siempre estuvo allí. Mil gracias de todo corazón. “Mi angelito”

A José Cabrera por su acompañamiento en el desarrollo de este trabajo de grado.

Y por último a la empresa CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS por permitirnos elaborar este trabajo de grado.

LAURA VICTORIA GARCÍA CUADROS

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. EL PROBLEMA	17
1.1 ANTECEDENTES	17
1.1.1 Identificación del Problema.....	18
1.1.2 Formulación.....	18
1.2 OBJETIVO GENERAL.....	18
1.2.1 Objetivos específicos.....	19
1.3 JUSTIFICACIÓN	19
1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.	22
2. MARCO REFERENCIAL	26
2.1. MARCO TEÓRICO.....	30
2.1.1. Conceptos Sobre Administración.	30
2.1.2. Planeación Estratégica.	33
2.1.3. Modelo de Planeación Estratégica.....	37
2.1.4. Evolución de la administración estratégica.....	39
2.1.5. ADMINISTRACION ESTRATÉGICA: MODELO DE FRED DAVID.....	39
2.1.5.1. Etapas de la administración estratégica.	42
2.1.5.2. Declaración de la Misión y la Visión.	43
2.1.5.3. La Evaluación Externa.	45
2.1.5.4. La Evaluación Interna.	47
2.1.5.5. Objetivos a largo plazo.....	48
2.1.5.6. Análisis y elección de la estrategia.....	49
2.1.5.7. Implementación de la estrategia.	50
2.1.5.8. Evaluación de la estrategia.	51
2.1.6. Beneficios de la Planeación Estratégica.	52

2.1.7. Relación e Importancia de la Planeación Estratégica Para la Organización.....	54
2.1.8. La Dirección Estratégica En Diferentes Contextos.	57
2.1.8.1. La Dirección Estratégica De La Pequeña Empresa.....	57
2.1.8.2. La dirección estratégica en el sector voluntario y el sector sin ánimo de lucro.	58
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	61
2.2.1. Historia de la Empresa.....	61
2.2.2. Portafolio De Productos.	65
3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS PARA EL PERIODO 2015-2019.....	65
3.1. Análisis Externo	66
3.1.1. Análisis de las fuerzas externas.....	66
3.1.2. Análisis Del Sector (Cinco Fuerzas Competitivas).	74
3.2. Análisis Interno.....	78
3.2.1. Análisis interno desde las funciones del proceso administrativo; Planeación, Organización, Dirección y Control.....	78
3.2.2. Cadena De Valor – Michael Porter.....	81
3.3. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.....	88
3.3.1. Misión.	88
3.3.2. Visión.....	89
3.3.3. Objetivos Organizacionales	89
3.3.4. Valores	90
3.3.5. Organigrama Propuesto.....	91
3.3.6. Análisis de las Estrategias (MATRIZ FODA).	92
3.3.7. Objetivos Metas e Indicadores.	94
3.3.8. Objetivos y Estrategias	95
4. CONCLUSIONES	98
5. RECOMENDACIONES	100
6. BIBLIOGRAFÍA.....	101

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Clasificación según el tipo de empresa en Colombia.....	21
Tabla 2. Conceptos de administración. Teóricos Clásicos.....	30
Tabla 3. Historia del pensamiento administrativo. Evolución de la Escuela Clásica.	31
Tabla 4. Conceptos de administración. Teóricos Contemporáneos.....	32
Tabla 5. Evolución de la administración estratégica.	38
Tabla 6. Fuerzas Externas.....	46
Tabla 7. Las funciones básicas de la administración.	48
Tabla 8. Algunas características de la dirección estratégica en las organizaciones sin ánimo de lucro.....	60
Tabla 9. Datos de la demografía Colombiana.....	67
Tabla 10. Cadena de valor.....	82
Tabla 11. Matriz FODA.	93
Tabla 12. Objetivos Metas e Indicadores.....	94
Tabla 13. Objetivo 1.....	95
Tabla 14. Objetivo 2.....	96
Tabla 15. Objetivo 3.....	96
Tabla 16. Objetivo 4.....	97

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David	41
Figura 2 Cuatro Elementos Básicos de la Misión Organizacional.....	40
Figura 3 Esquema analítico de la formulación de estrategias.....	50
Figura 4 Cinco Fuerzas Competitivas	75
Figura 5 Organigrama de la Corporación Tierra Viva Emprendedores Colombianos	79
Figura 6 Organigrama corporación tierra viva emprendedores colombianos..	¡Error!
Marcador no definido.	

LISTA DE MAPAS

Pág.

Mapa 1 Mapa Índice de Corrupción mundial	717
--	-----

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1 Tasa de victimización por delito.....	726
Gráfica 2 Inversión extranjera directa en Colombia	68
Gráfica 3 Inflación y meta de inflación	73

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1 Ventajas la planeación estratégica.....	539
Cuadro 2 Aspectos que indican la importancia de la planeación	562

RESUMEN

El presente documento expone el diseño de un plan estratégico para los próximos 4 años de la **CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS**, la cual se encuentra en un proceso de surgimiento en el sector terciario de la economía de nuestro país. La realización del presente documento se encuentra sustentada en una amplia revisión bibliográfica de algunos autores que han aportado al tema de la planeación estratégica a nivel mundial.

Además se expone el diagnóstico y la situación actual en la que se encuentra la planeación estratégica de la **CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS**, posteriormente se plantean reformas, nuevos objetivos, nuevas estrategias y recomendaciones con el fin de mejorar el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo expone el diseño de un plan estratégico para la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS, el cual permite analizar y posteriormente crear estrategias necesarias para encaminar a la organización hacia mejoras más productivas en sus procesos, llevando así a esta organización a tener un mayor valor agregado y a que logre ser mucho más competitiva en el mercado.

Esta organización es administrada bajo los conocimientos empíricos de una persona, la cual es totalmente visionaria y ordenada en los procesos de la empresa.

Partiendo de la planeación estratégica se puede llegar a conocer más a fondo el ámbito empresarial, el movimiento de la competencia y con la creación de estrategias bien implementadas se puede llegar a ser una empresa destacada en el sector en el cual se desempeña la organización.

En el Capítulo 1 se presentan los antecedentes y la formulación del problema en donde se menciona y se destaca la necesidad e importancia de establecer un plan estratégico en la Corporación Tierra Viva Emprendedores Colombianos.

En el Capítulo 2 se realiza una revisión bibliográfica y teórica que sustenta la construcción y el desarrollo de este trabajo de grado. Se toma como marco de referencia las ideas de diversos autores sobre la planeación estratégica. De otro lado, se describe y se menciona la historia e información general de la corporación de estudio.

El Capítulo 3 contiene la formulación del plan estratégico de la Corporación Tierra Viva Emprendedores Colombianos para el periodo 2015 -2020, integrado por el análisis externo, el análisis estructural del sector, análisis interno, la declaración de

la misión y visión y por último, la posterior formulación de estrategias con sus respectivos planes de acción.

En el capítulo 4 se describen las principales conclusiones que arroja el desarrollo de este trabajo de grado.

En el capítulo 5 se encuentran las recomendaciones sugeridas para la Corporación Tierra Viva Emprendedores Colombianos, estableciendo en ella las acciones a emprender para efectuar los cambios correspondientes en cada proceso e implementar el plan estratégico.

Finalmente, en el capítulo 6, se enumeran las fuentes bibliográficas consultadas para la construcción de este trabajo de grado.

1. EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

Los antecedentes de este problema de planeación estratégica que posee y en el que se encuentra la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS vienen desde hace algún tiempo atrás debido a que sus socios y fundadores no realizan una adecuada planificación y visión del planteamiento estratégico de la organización.

- Uno de los antecedentes el cual es muy especial que contiene la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS es que su entorno organizacional no está muy bien estructurado, es debido a que es una empresa que está empezando a obtener un surgimiento en el ámbito empresarial y no cuenta con los diferentes conceptos básicos sobre planeación estratégica para así obtener un desempeño concreto en su objeto social.
- Inexistencia de capacitación del personal para llevar a cabo un adecuado plan estratégico para su entorno organizacional especialmente en su organigrama, visión, misión, políticas de calidad y objetivos organizacionales.
- No cuenta un plan estratégico de sus respectivos procesos ni estándares de medición de objetivos propuestos por sus asociados y fundadores.
- Incompleta definición de las funciones y diferentes actividades de todas y cada una de las personas vinculadas a la organización.
- No cuenta con indicadores para poder medir los resultados de las estrategias implementadas hasta la fecha.

1.1.1 Identificación del Problema.

El problema principal de la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS es que no cuenta con un plan estratégico el cual se encuentre fundamentado para su funcionamiento ni tampoco se encuentra estructurado debido a que es una empresa totalmente nueva, sin recorrido, ni trayectoria en el sector, ya que está iniciando un proceso de formación y estructuración de todos los niveles de la organización, es por esto que se hace necesario la formulación de un plan estratégico para obtener un funcionamiento adecuado; al tiempo este le permite definir el camino a seguir. Por tal motivo surge la necesidad de conocer o resolver las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuál es el lugar en el cual estamos establecidos?
- ✓ ¿A dónde se busca llegar?
- ✓ ¿Qué haremos para alcanzar las metas establecidas?

1.1.2 Formulación.

Con los antecedentes encontrados en la situación actual de La CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS cabe manifestar que la organización se encuentra con un alto déficit de planeación estratégica el cual se ha logrado identificar claramente con una primera etapa de investigación, de forma cualitativa, en donde resulta necesario diseñar un plan estratégico de una forma inmediata para lograr que la corporación tenga buenas bases para su funcionamiento y de esta forma pueda lograr reconocimiento, competitividad y sostenibilidad en el sector de los servicios de consultoría y gestión.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS, para el periodo comprendido entre los años 2015-2020.

1.2.1 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico interno y externo que permita analizar la situación actual de la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENEDORES COLOMBIANOS.
- Formular la planeación estratégica de CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENEDORES COLOMBIANOS: visión, misión, objetivos estratégicos, estrategias y estructura.

1.3 JUSTIFICACIÓN

“Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y, de esta forma, se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas correctivas antes de que estos se hagan críticos.”¹

El anterior fragmento pone en evidencia el grado de importancia de la planeación estratégica en las organizaciones; aspecto vital para la vida de las organizaciones debido a que con la planeación estratégica se evita que la organización este en desventaja y logre un excelente funcionamiento en su estructura funcional de acuerdo con los lineamientos y los objetivos planteados y de esta forma ser eficiente en su desarrollo competitivo.

En la actualidad, se ha generado un auge en la creación de empresas², por tanto algunas de estas nuevas empresas de nuestro país se encuentran en una etapa de creación, crecimiento y surgimiento en los diferentes sectores económicos; bajo la necesidad de lograr funcionar en el mercado se requiere implementar la planeación estratégica para un mejor desarrollo de sus funciones. Por tanto surge la idea de enfocar el trabajo de grado como administrador de empresas y basarlo en una asesoría y consultoría para la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENEDORES COLOMBIANOS, la cual tiene falencias y debilidades en su planeación estratégica.

¹ HERNANDO ZABALA SALAZAR. Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Primera edición. Centro Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, 2005, p. 25

² CAMARA DE COMERCIO DE SANTANDER DE QUILICHAO, Cauca. Censo Mercantil , 2014.

El presente documento surge como una necesidad de compartir los aportes teóricos y prácticos adquiridos en todo el desarrollo de la carrera y retribuirlos a la sociedad encaminada como una asesoría y consultoría para una organización que necesita de aportes sobre la planeación estratégica, con el fin de mejorar y auxiliar al desarrollo estratégico de la organización y fundamentalmente al desarrollo propio de manera profesional para así contribuir e incrementar el desarrollo de la región.

Por otro lado vale la pena resaltar que en cualquier enfoque económico en que se encuentre una organización, esta debe contar con diferentes estrategias y un adecuado plan estratégico para así fortalecer su factor interno, el cual es el único factor que puede contralorar la organización. Estas estrategias facilitan el desempeño de la empresa volviéndola mucho más eficiente y eficaz para que de esta forma pueda llegar a ser competitiva, destacada y reconocida en el mercado y en el sector al cual pertenece.

La realización del presente trabajo contribuye no solo a la identificación de las falencias en el plan estratégico de la organización sino que también vincula el proceso de aprendizaje teórico y práctico del estudiante. Con este diseño del plan estratégico conquista y fortalece los diferentes niveles de la organización para una mayor eficiencia y eficacia en todos y cada uno de sus procesos.

Según la ley 590 de 2000 y 905 de 2004 de fomento a la micro, pequeña y mediana empresa La CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS se encuentra inscrita dentro del marco de micro empresa debido a que cuenta con una planta de personal menor a 10 trabajadores y sus activos totales inferiores a 500 en salarios mínimos mensuales legales vigentes. En la tabla 1, se esboza la clasificación de las empresas en Colombia.

Tabla 1. Clasificación según el tipo de empresa en Colombia

Tipo de empresa	Planta de personal “trabajadores”	Activos totales en salarios mínimos mensuales legales vigentes
Microempresa	No superior a 10	Inferior a 500
Pequeña empresa	De 11 a 50	Desde 501 a menos de 5.000
Mediana empresa	De 51 a 200	Desde 5.001 a 30.000

FUENTE: Ministerio de comercio, industria y turismo. **DISEÑO:** Elaboración propia.

En Colombia las micro, pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel importante en el desarrollo económico del país dado que representan el 73% del empleo y 53% de la producción de los sectores industrial, comercial y de servicios, constituyéndose en un factor clave para el desarrollo de nuestro país; las mipymes se ha convertido en sistemas creadores de valor económico debido a que han desarrollado dinámicas que le han permitido enriquecer sus contextos más próximos en relación de intercambio que beneficia tanto a las personas como a los mercados.

Dentro de este marco de relevancia de las pyme en la economía nacional se sustenta la necesidad de elaborar un plan estratégico para la La CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS dado que en sus inicios ha trabajado sin esta herramienta clave para el desarrollo competitivo de la misma.

El plan estratégico para esta corporación es una oportunidad generar valores estratégicos relacionados principalmente con la capacidad de adaptación en donde el estilo gerencial, los valores y las competencias de la empresa deben estar completamente alineadas con su entorno (político, económico y social) e ir adaptándose según las exigencias del mismo. Para definir estos elementos es importante que las empresas realicen ciclos de planeación estratégica en donde es vital contar con una visión externa que contribuya a lograr una mayor objetividad y orientación para el desarrollo del negocio.

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO.

Para identificar los factores relacionados al comportamiento de la corporación y lograr el análisis de la misma se realizara una investigación de tipo cualitativa ya que pretende identificar ideas, apreciaciones y datos para generar opiniones que permitan lograr un mejor desempeño de la corporación.

Según el autor Méndez³ se trabaja por medio de entrevistas, observación, graficas, formatos, diagramas, parlamentas y reuniones a todos los socios y fundadores de la corporación, con el objetivo de obtener información de alto nivel y con más profundidad en los temas de planeación estratégica, que sea concisa para realizar una posterior solución de las falencias y debilidades que tiene la organización, en el improvisado plan estratégico que posee actualmente la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS.

Igualmente para el autor Malhotra se puede diferenciar entre investigaciones cualitativas y cuantitativas, definiendo las primeras como “una investigación que proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” a diferencia de la investigación cuantitativa que “busca cuantificar los datos y por lo general, aplica algún tipo de análisis estadístico”⁴

Basándose en los postulados de los anteriores autores, se resuelve realizar un estudio cualitativo, donde se pretende examinar las experiencias vividas, los comportamientos, emociones y sentimientos, así como el funcionamiento organizacional, los movimientos sociales y los fenómenos culturales y con esto se tendrían las entradas necesarias para conocer información detallada y concreta acerca de la corporación.

³ MENDEZ, Carlos E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: McGraw-Hill. Interamericana, 1995, p, 123-146.

⁴ MALHOTRA. N Investigación de mercados. México: editorial pesaron educación, 2008, p 920.

Dentro de los métodos expuestos por Méndez⁵, los seleccionados para la realización de esta investigación son los siguientes:

Entrevista: Implementada con el objetivo de indagar de manera específica y profunda acerca de los procesos, estas pueden ser: estructuradas que permiten al entrevistado proporcionar más o menos detalles en sus respuestas y no estructuradas en la que los datos fluyen de forma aleatoria y de forma yuxtapuesta.

Observación: A través de esta se conoce la realidad y permite definir previamente los datos más importantes que deben recogerse y que tiene relación directa con la investigación. La observación puede definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en búsqueda de datos que necesitamos para resolver el problema de investigación. Por un lado la observación puede ser directa cuando el investigador hace parte activa del grupo observado, también es conocida como observación participante. Por otro lado, cuando el investigador no hace parte del grupo recibe el nombre de observación no participante.

Formatos: Es una de las herramientas más importantes utilizadas, pues permite la condensación de la información de cada uno de los procesos de forma clara y concisa.

Graficas: Esta herramienta que constituye una forma de comprensión y síntesis de la información obtenida en el proceso de indagación y diseño de procesos, a través de las otras técnicas.

⁵ MENDEZ, Op. Cit., p. 123-146.

1.4.1 Instrumentos de recolección de datos

Apoyados en la teoría expuesta anteriormente, se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

Entrevistas con socios fundadores y colaboradores de la corporación: se implementaron con el objetivo de indagar de manera específica y profunda las percepciones de ellos sobre diversos aspectos y sobre los procesos que se llevan a cabo en la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS, partiendo de su propia experiencia en el interior de la organización. Estas no fueron de corte cuantitativo debido a que se desarrollaron entrevistas no estructuradas al personal de la corporación, esto se dio en forma de conversaciones y diálogos en los que se aportaron elementos fundamentales para lograr el análisis de la corporación, dado que permitió conocer las percepciones y puntos de vista de estos sobre la corporación, la cultura y todo lo relacionado a su experiencia en la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS, así como, la explicación de sus funciones dentro de la misma.

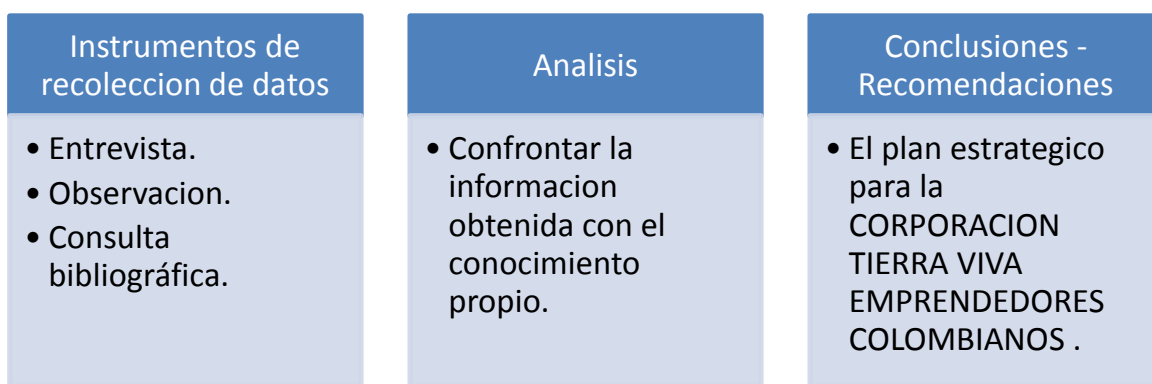
Observación: Se realizaron periódicas visitas a la corporación para recolectar la mayor información posible de las actividades y rutinas diarias de la organización; esta técnica permite conocer de forma veraz y confiable la realidad sobre los procesos y detalles que pueden pasar inadvertidos o no son mencionados en una entrevista. Se realizó un proceso de observación participante ya que se hizo presencia en las instalaciones de la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS.

Consulta bibliográfica: Se realizaron diversas consultas a textos bibliográficos en la biblioteca de la universidad y otras bibliotecas, con el fin de recolectar la mayor información del tema a desarrollar y aportar suficientes bases teóricas que respalden este trabajo.

1.4.2 Metodología aplicada.

La metodología expuesta en el presente trabajo hace referencia a un modelo de trabajo deductivo, donde se realiza una planeación estratégica. Esto se puede visualizar en la siguiente figura.

Figura 9. Fases Metodológicas



Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que a partir de la información obtenida y con el posterior análisis de la información aportada en las entrevistas realizadas a las personas de la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS y demás datos que arroja esta investigación, se ha identificado la necesidad de implementar el proceso de planeación estratégica, lo cual le va a permitir a la corporación tener claro sus proyecciones y escenarios futuros que podrían representar amenazas u oportunidades y en consecuencia, detectar las fortalezas y debilidades.

2. MARCO REFERENCIAL

Para comprender y lograr un dominio del tema se detallara una breve introducción de los diferentes conceptos sobre planeación y estrategia propuestos por algunos autores que abordan y profundizan sobre este tema.

Consecuentemente en el documento se profundizará y se plasmara sobre el tema de planeación estratégica, sus diferentes modelos, ventajas y desventajas para la organización y su relación y relevancia para la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS y terminando con la gran importancia el diseño de un plan estratégico para la organización.

El termino 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”.⁶

Uno de los primeros usos del concepto estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antistenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparó las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos⁷.

⁶ BRACKER, JEFFREY. The Historical Development of the Strategic Management Concept. Academy of Management Review 5. 1980. P.219-24.

⁷ XENOFÓN. The Anabasis or Expedition of Cyrus and the Management of Sócrates. Trad. J. S. Watson. Nueva York. Harper & Row. 1869.

Según el autor Hernando Zabala Salazar “La planeación constituye el elemento más importante del proceso administrativo; por ello, los teóricos de la administración han dedicado especial atención a su construcción conceptual”.⁸

La verdad es que la planeación no contenía el aspecto científico que adquirió en los últimos tiempos, aunque se encuentra ligada indisolublemente al conocimiento científico. Durante la época de la revolución francesa y de los reformadores sociales, se perfilo con enorme fuerza y poder, constituyéndose en la intervención deliberada, basa en un conocimiento racional del proceso socio-económico y de sus leyes.⁹

Según el autor Hernando Zabala Salazar¹⁰ en su libro “Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias”. Fue el conde de Saint-Simon quien introdujo en el pensamiento social el concepto de planificación de la economía, por es solo con los trabajos de Taylor y Fayol, autores de la conocida Dirección Científica de la empresa, quienes quisieron sustituir el empirismo de la gestión empresarial haciendo que se interviniera mediante la planificación como función de herramienta de dirección. De modo que los primeros esfuerzos de planeación institucional, a la luz de esta teoría, se formularon hacia finales del siglo XIX y comienzos del siglo XX. El aporte de estos precursores de la moderna administración fue remontado a numeroso atores y estudiosos, quienes, finalmente, le dieron forma a las conocidas funciones básicas de toda organización.

Sin embargo. Solo hasta comienzos del siglo XX. Se empieza a hablar de planeación en los niveles económico y social, esto es, apenas se introduce el

⁸ HERNANDO ZABALA SALAZAR. Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Primera edición. Centro Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, 2005. p. 17

⁹ RUTH SAAVEDRA GUZMÁN y otros. Planificación del desarrollo. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. 1998. p 15.

¹⁰ HERNANDO ZABALA SALAZAR. Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Primera edición. Centro Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, 2005. p 18 y 19.

concepto de planeación en la literatura científica, dando vida al estudio sobre el factor trabajo y los principios de la organización.

Por siglos, la planeación fue una técnica utilizada y conocida exclusivamente en las acciones militares; por esta razón, la terminología usada hoy y la que se encuentra en el transcurso de la lectura de este libro, proviene principalmente de la jerga militar.

La planeación económica y la teoría general formulada de parte de la visión, ya consuetudinaria, de los militares. Los economistas de comienzos del siglo XX se preocuparon por trasladar los conceptos y la metodología militar a los campos económico y social.

Fue alrededor de la discusión de los grandes problemas económicos de los comienzos del siglo XX que se inicia la teorización clara de la planeación. Para efecto, confluyeron dos procesos particulares: el primero, la instauración del socialismo en la unión soviética, escenario en donde aparece por primera vez la planeación como elemento esencial para el desarrollo conjunto de la sociedad, siendo el primer experimento que hizo posible la teoría Saintsimoniana; el segundo, contradictoriamente, se propuso desde el mundo capitalista, particularmente desde la obra teórica y práctica de Jhon M. Keynes, quien asume la planeación también como elemento para el desarrollo económico de las naciones, con el objetivo de proponer una fórmulas que contribuyan a superar los problemas que se venían presentando en los países capitalistas de occidente durante los años treinta (en el periodo conocido como la gran depresión económica).

De ahí que la planeación económica, en alternativa al exclusivismo militar, surge en los años treinta a raíz de la política económica en la unión soviética y de la respuesta a la gran crisis del mundo occidental, como intervención estatal orgánica y

planificada de la economía. A partir de allí se empiezan los desarrollos teóricos que se pusieron en boga luego en la segunda postguerra.

Todo lo anterior permite indicar que en las últimas décadas (y fundamentalmente desde los años cincuenta) gran parte de la teoría administrativa se centra en el problema de la planeación. Se puede afirmar que la mayoría de los textos conocidos de hoy en día, que analizan los problemas del desarrollo económico empresarial o la administración misma tratan sobre el problema de planeación.

Finalmente y para concluir esta breve introducción sobre el complejo tema de la estrategia según el autor, Santiago Garrido Buj¹¹ este término acuñado e inicialmente usado para el arte de la guerra ha ido progresivamente abriéndose paso en el campo de la administración de negocios y organizaciones hasta devenir en toda una línea de pensamiento, una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones a desarrollar.

La estrategia, como disciplina académica, aparece en el campo de la organización de empresas en los años cincuenta y es una consecuencia del traslado al campo de las grandes empresas de algunos de los principios de planificación del desarrollo previamente utilizados por los planificadores gubernamentales en los niveles macroeconómicos. El nacimiento de las grandes corporaciones por una parte y la necesidad de herramientas para la coordinación que abarcan periodos superiores a un año (por ejemplo, en el campo de las inversiones) tuvo como consecuencia la búsqueda de herramientas de planificación a largo plazo encaminadas a lograr la coordinación y coherencia de los objetos organizacionales a largo plazo.

¹¹ GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. Primera edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 2003. p. 4 y 17.

2.1. MARCO TEÓRICO.

2.1.1. Conceptos Sobre Administración.

El concepto de administración ha evolucionado a través del tiempo dado que diversos autores han hecho postulados que contribuyen al mejoramiento de esta labor. La administración desde sus inicios ha buscado dar forma a las organizaciones involucrando a todos los entes que las constituyen; buscando apoyar el desarrollo de este trabajo en lo relacionado a la gestión administrativa primeramente se esbozará los planteamientos de los teóricos clásicos y generalmente más recordados de la administración. En la tabla 2, se ilustran los teóricos clásicos y su concepto sobre administración.

Tabla 2. Conceptos de administración. Teóricos Clásicos.

Teórico	Concepto sobre administración
Taylor	La administración es el proceso de implementar métodos científicos que le generen mayor eficiencia a la organización y que a su vez contribuyan a la solución de problemas propios de la administración.
Fayol	La administración tiene relación con la naturaleza del ser humano por la forma como cada órgano tiene y cumple una función específica; en las organizaciones debe existir.
Weber	La administración requiere de la burocracia como medio indispensable para lograr maximizar la eficiencia de las organizaciones.
Mayo	La administración desde lo humano debe cambiar la forma de ejercer el poder a fin de que el individuo logre su realización y no únicamente la del proceso.

FUENTE: MURILLO VARGAS, Guillermo¹², et al. Teorías clásicas de la organización y el management. ECOE Ediciones, Bogotá, 2007. **DISEÑO:** Elaboración propia.

¹² MURILLO VARGAS, Guillermo, et al. Teorías de la organización y el management. ECOE Ediciones Bogotá, 2007, p. 73

Diversos teóricos han realizado postulados para buscar mejorar el proceso administrativo en las organizaciones, haciendo grandes contribuciones algunas vigentes y mejoradas y otras simplemente revocadas en la actualidad, como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3. Historia del pensamiento administrativo. Evolución de la Escuela Clásica.

Teórico	Postulados, Contribución a la administración.
Daniel Mccallum	Principal factor del proceso organizacional es el “sistema”, mecanismo de conjunto.
Harrington Emerson	Mediante una organización apropiada, las máquinas, los materiales y los esfuerzos humanos podrían orientarse a aumentar la eficiencia y reducir el desperdicio.
Pierre Du Pont	Estructura organizacional jerárquica y centralizada, desarrolló técnicas de contabilidad y previsión de mercado, adopto estrategias de diversificación e invirtió en investigación y desarrollo.
Alfred Sloan	Estructura centralizada en cuanto a las políticas y descentralizada en cuanto a su aplicación, y su ejecución sería posible mediante la coordinación apropiada de las divisiones con la administración general o central.
Mooney y Reiley	La organización debía ser eficiente, no solo su función de producción. Para ello era necesaria la coordinación eficiente de todas sus interrelaciones.
Gulick y Urwick	La organización tendría que preservar la coordinación y garantizar la flexibilidad, para favorecer el crecimiento y el eventual cambio de objetivos.
Graicuna	Fórmula para calcular el número total de relaciones. Para determinar la cantidad de personas que deben estar a supervisadas por un mismo jefe.

FUENTE: AMARU, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Primera edición, México: PEARSON EDUCACIÓN, 2009. **DISEÑO** Elaboración propia.

El concepto de administración ha evolucionado a través del tiempo gracias al trabajo de diversos personajes que han realizado aportes que contribuyen positivamente en la labor de la administración haciendo que ésta sea más completa, contundente y efectiva; en la tabla 4 podemos ver reflejado lo anterior.

Tabla 4. Conceptos de administración. Teóricos Contemporáneos.

Teórico	Concepto sobre administración
Rue, y Byars, 2006.	Es un proceso o forma de trabajo que comprende la guía o dirección de un grupo de personas hacia metas u objetivos organizacionales.
Chiavenato, 2004.	El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.
Da Silva, 2004.	Un conjunto de actividades dirigido a aprovechar los recursos de manera eficiente y eficaz con el propósito de alcanzar uno o varios objetivos o metas de la organización.
Hitt, Black y Porter, 2006.	El proceso de estructurar y utilizar conjuntos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.
Koontz y Weihrich, 2004.	El proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.
Robbins y Coulter 2005.	Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas a través de ellas.

FUENTE: GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración Estratégica de la visión a la ejecución. Primera Edición. México. Editorial Alfaomega grupo editor S.A. 2012. P. 4. **DISEÑO:** Elaboración propia.

2.1.2. Planeación Estratégica.

A continuación en este ítem se expondrán algunas definiciones sobre planeación estratégica para algunos autores consultados, para de esta manera abarcar y tener un enfoque estructurado y eficazmente desarrollado sobre el complejo tema de la planeación estratégica y su importancia.

Para Martin G. Álvarez Torres. La planeación estratégica es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo directivo para Diseñar e Implantar el Plan estratégico que permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional.¹³

Para Joaquín Rodríguez Valencia la planeación estratégica consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación suele ser a largo plazo (cinco años o más).¹⁴

La planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito.¹⁵

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel

¹³ ÁLVAREZ TORRES, Martin G. Manual de planeación estratégica. Primera edición. Panorama editorial. 2006. p. 28.

¹⁴ RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición. Editorial Thomson. 2005. p. 8.

¹⁵ Ibíd.p.8.

de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.¹⁶

La planeación estratégica es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.¹⁷

Para Aktouf, la planificación estratégica debe considerarse como un proceso continuo en el que sin cesar deben confrontarse objetivos y resultados, y aportándose continuamente las correcciones necesarias.¹⁸

Es posible inferir que la planeación es una función controvertida dentro de las demás funciones del proceso administrativo, esto debido a que existen puntos a favor y en contra, en contra por así decirlo se considera que la planeación impide la creatividad y la innovación, factores claves e indispensables en un ambiente de cambio e incertidumbre. En tanto a favor de la planeación se encuentran aspectos como la dinámica y la incertidumbre del futuro lo que especifica la importancia de una efectiva planeación lo cual demanda grandes dosis de creatividad e innovación para entender lo que será el futuro y diseñar acciones igualmente creativas e innovadoras que les permita a las personas, las organizaciones, y las naciones construir un futuro mejor. Prueba de esto es que cantidad de estudios muestran que las personas, las

¹⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Segunda edición. Fondo editorial LEGIS. 1994. p. 5.

¹⁷ *Ibíd.* p. 17.

¹⁸ AKTOUF, Omar. La Administración: entre tradición y renovación. 4 ed. Colombia: Programa editorial Universidad del Valle, 2009. p. 132.

organizaciones, y las naciones que planean sus actividades tienen mejores posibilidades de éxito en el logro de sus objetivos que aquellas que no lo hacen. Por eso la planeación aunque sea informal en muchas organizaciones especialmente empresas pequeñas, la mayoría de ellas se hace con modelos formales y bien definidos.

Algunos de los argumentos y razones por las cuales cada vez más resaltan la importancia de la planeación son los siguientes:

- Se planea para responder de forma efectiva a los cada vez más rápidos y complejos cambios que caracterizarán el entorno interno y externo de las organizaciones
- Definir los objetivos
- Se planea para un mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales cada día son más limitados.
- Optimizar el uso de los recursos
- Se planea para reducir la incertidumbre y aclarar lo que es importante para conseguir
- Definir criterios de desempeño
- Lograr los objetivos

Dentro de la planeación encontramos dos tipos fundamentales de esta misma los cuales son:

- Planeación tradicional
- Planeación estratégica

La **planeación tradicional** consiste en plantear los objetivos para un determinado horizonte de tiempo, sin análisis rigurosos del entorno externo o interno de las organizaciones y sin una definición precisa de criterios para alcanzar los objetivos es decir una forma general de planeación por objetivos en la que los directivos de

las organizaciones definen determinados objetivos para ser alcanzados en un periodo de tiempo y se espera que, una vez comunicados al personal de la organización, este trabaje para lograrlos. Por otro lado, **la planeación estratégica** es un tipo de planeación que implica un proceso sistemático de construir el futuro de las organizaciones, fundamentado en un conocimiento riguroso de su entorno externo e interno, para formular los objetivos y las estrategias que le permiten a cada organización diferenciarse en el logro de los objetivos y ser más competitivas. Existen también niveles de planeación, los cuales hacen referencia a la dimensión y al horizonte de tiempo para el que se planea, es decir, si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área o dependencia, para un cargo en particular o si se planea para periodos de largo, mediano o corto plazo. En ese sentido, los niveles de planeación se suelen clasificar de la siguiente forma:

- Planeación corporativa o institucional (para la organización empresarial)
- Planeación funcional (para las áreas o los departamentos de la organización o empresa)
- Planeación operativa (Para las divisiones y los cargos operativos)

La **planeación corporativa** inicialmente se utilizó para hacer referencia a grandes compañías, en la actualidad esta palabra se suele utilizar para referirse a una compañía, empresa u organizaciones en su conjunto, independientemente de su tamaño es decir para la organización o compañía como un todo. Los objetivos que se determinan en este nivel se suele denominar “institucionales” o “corporativos” son los que se establecen para el conjunto de la compañía y se les define un horizonte de tiempo considerado a largo plazo (más de cuatro o cinco años). La planeación funcional se debe desglosar de la planeación corporativa, es aquella que se formula para ser desarrollada por cada una de las áreas funcionales básicas o dependencias en las que se estructura la administración de las organizaciones, y cuyo propósito es definir el aporte de cada área o dependencia a la planeación corporativa. Esta planeación se fundamenta a mediano plazo.

La planeación operativa consiste en la planeación que definen los diferentes cargos operativos para especificar su respectivo aporte al desarrollo de la planeación funcional. El horizonte de tiempo para este tipo de planeación es el día a día.

2.1.3. Evolución de la administración estratégica.

Para el autor Gallardo¹⁹ a través de la historia diversos teóricos han hecho postulados ampliando el concepto y estructurando el proceso de la administración estratégica, cada época marco estilos diferentes pero todos centrados sobre un mismo eje lograr la planeación en las organizaciones de modo que estén puedan responder a las eventualidades que se les presenten ya sea de positivas o negativas, logrando con ello un buen rendimiento de la empresa.

La tabla 5 ilustra las características más específicas de cada estilo de administración estratégica, en su momento en el tiempo.

¹⁹ GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración Estratégica de la visión a la ejecución. Primera Edición. México. Editorial Alfaomega grupo editor S.A. 2012. P. 30.

Tabla 5. Evolución de la administración estratégica.

Estilo Planeación		Estilo Visionario	Estilo Aprendizaje
1962-1969	1970-1983	1984-1991	1992-2002
Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento.	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización.	Planeación para: Crecimiento rentable Desnormalización y privatización mercados mundiales.
Principales diferencias de los estilos de planeación estratégica por cada década			
-Proyecciones a largo plazo -Presupuestos a cinco años -Planes operativos detallados -Estrategias para el crecimiento y la diversificación.	-Estrategias explícitas -Divisiones en unidades estratégicas de negocio -Proyección explorativa -Planeación para el cambio sociopolítico -Simulación de estrategias alternativas	-La alta gerencia está a cargo de la estrategia -Enfoque total del negocio; elaboración y puesta en marcha de la estrategia -Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia -Compromiso de los funcionarios a todos los niveles -Inversiones masivas en nuevas tecnologías	-Alta importancia a los factores del entorno -Uso de tecnologías informáticas -Incremento del cálculo de riesgos -Altas velocidades en la renovación del conocimiento -Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas
Principales técnicas por décadas			
-Proyección tecnológica -Planeación de fuerza laboral -Presupuestación del programa -Análisis de vacíos -Matriz de producto de mercado	-Planeación de escenarios -Uso del FODA -Apreciación del riesgo político -Proyección social -Evaluación de impacto ambiental -Análisis de portafolio de negocios -Curvas de experiencia -Análisis de sensibilidad y riesgo -Presupuestación base cero	-Filosofías y objetivos empresariales explícitos (misión, visión y valores) -Creación de escaños competitivos -Portafolios de tecnologías y recursos -	

FUENTE: GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración Estratégica de la visión a la ejecución. Primera Edición. México. Editorial Alfaomega grupo editor S.A. 2012. P. 22.

2.1.4. Modelo de Planeación Estratégica.

El concepto de planeación esta dado como la ejecución de un proceso, cuya función fundamental es la de tomar decisiones en el presente para obtener determinados objetivos en un horizonte de tiempo futuro. Actualmente se ha comprendido como la destreza que se tiene para el diseño y la construcción de un futuro deseado, y por ello se suele hablar de prospectiva y de escenarios posibles para las personas, organizaciones y las naciones.

Los modelos de planeación estratégica se han convertido en herramientas eficaces y prácticas de estudiar y aplicar al proceso de la administración estratégica, en general la mayoría de los modelos suelen representar algún tipo de proceso. Para efectos de este trabajo se tomara como eje central el modelo de Fred David.

2.1.5. ADMINISTRACION ESTRATÉGICA: MODELO DE FRED DAVID.

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones multifuncionales que le permiten a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”²⁰.

Para el autor Fred David el término planeación estratégica es sinónimo de administración estratégica el cual es el término que emplea el autor.

²⁰ DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2008. p. 5.

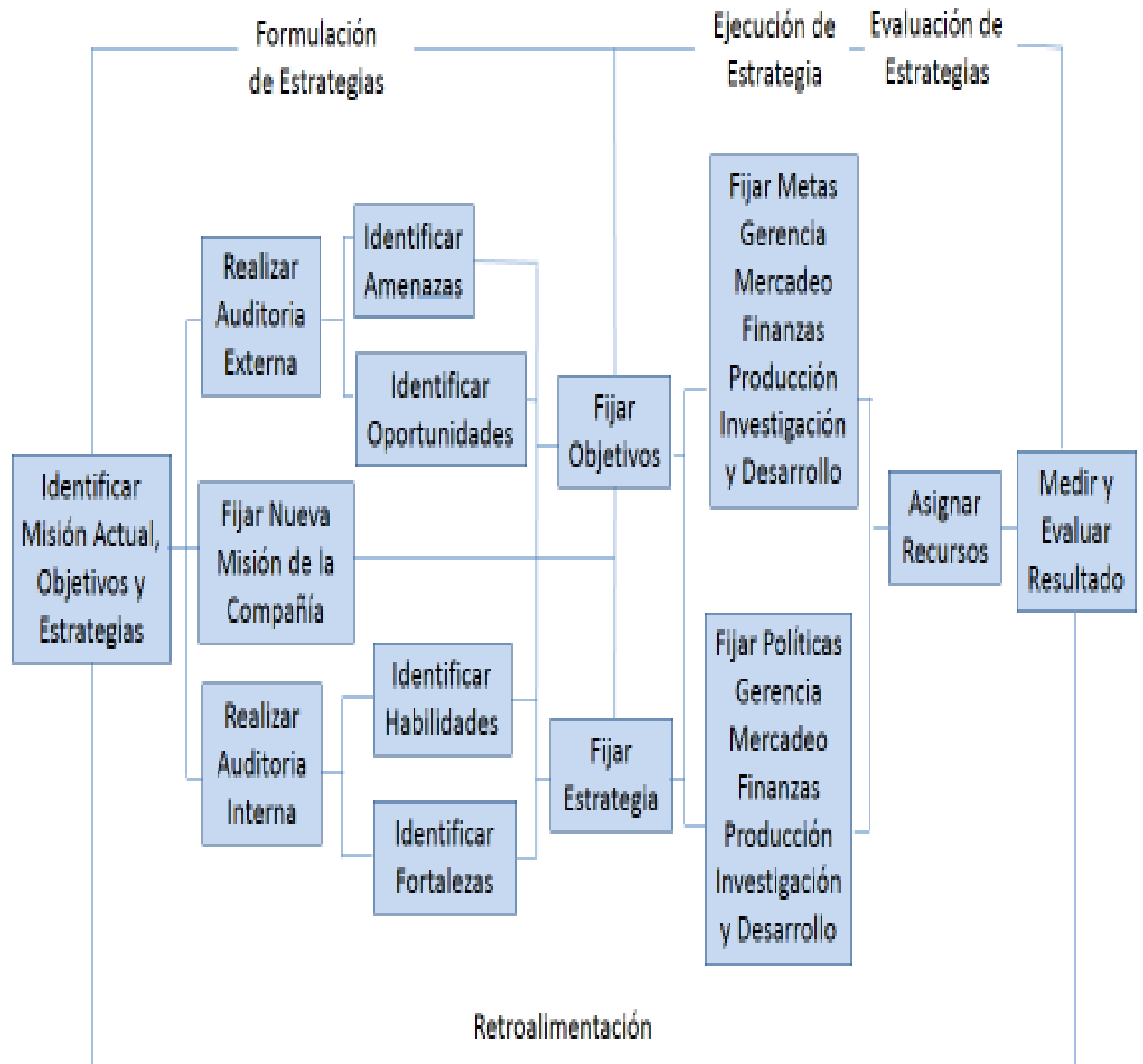
“Algunas veces el termino de administración estratégica se utiliza para referirse a a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que la planeación estratégica se refiere solo a la formulación de la estrategia”²¹.

“La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso”²². En la figura 1, se muestra el modelo completo que plantea el autor para llevar a cabo la administración estratégica.

²¹ *Ibíd.*, p. 5.

²² *Ibíd.*, p. 15

Figura 1. Modelo de Gerencia Estratégica de Fred David



FUENTE: DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2008. **DISEÑO:** Elaboración propia.

2.1.5.1. Etapas de la administración estratégica.

“El proceso de administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia”²³.

“La **Formulación** de la estrategia incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir”²⁴.

“La **Implementación** de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias”²⁵.

“La **Evaluación de la estrategia** es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información”²⁶.

Para efectos del trabajo se requiere únicamente de la fase de formulación de la estrategia, y se ceñirán unas pautas para la implementación de las estrategias.

²³ Ibid., p. 5.

²⁴ Ibid., p.5-6.

²⁵ Ibid., p. 6.

²⁶ Ibid., p. 6.

2.1.5.2. Declaración de la Misión y la Visión.

“La expresión del propósito del negocio, así como el grado de excelencia requerido para asumir una posición de liderazgo competitivo, es un primer paso esencial en la formulación de una estrategia de negocios. Esta declaración general relativa al direccionamiento que se le pretende dar a un negocio es lo que hemos llamado la misión del negocio” ²⁷.

Para otros teóricos al formular la declaración de la misión toda organización debe responder a cuatro preguntas claves.

Las cuales Goodstein, Nolan y Pfeiffer” ²⁸ formulan de la siguiente forma:

- ¿Qué función (es) desempeña la compañía?
- ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
- ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
- ¿Por qué existe la compañía?

En la figura 2 se ilustra los cuatro elementos básicos que debe asociar la misión.

²⁷ HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile: Dolmen Ediciones S.A, 1996. p. 57.

²⁸ GOODSTEIN, Leonard. NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Colombia: McGraw-Hill, INC 1998. p. 198.

Figura 2. Cuatro Elementos Básicos de la Misión Organizacional.



FUENTE: GOODSTEIN, Leonard. NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Colombia: McGraw-Hill, INC 1998. p. 199. **DISEÑO:** Elaboración propia.

“una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva. Se define por su misión. Solo una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas”
“Peter Drucker²⁹.

“Las declaraciones de la misión son declaraciones perdurables del propósito que distingue a una compañía de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance que tienen las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado”³⁰.

²⁹ DAVID. Fred R, Op. cit., p. 55.

³⁰ Ibíd., p. 11.

“La declaración de la visión a menudo se considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión”³¹.

Para una empresa es de vital importancia lograr plantear una misión, la cual abarque todo lo que es y lo que pretende conseguir al tiempo de debe instaurar una visión en la que se plasme la consecución de metas a largo plazo.

2.1.5.3. La Evaluación Externa.

*“Las oportunidades y amenazas que existen en cualquier situación sobre pasa los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas. Por eso, la estrategia es, en esencia un problema de asignación de recursos. Para que la estrategia tenga éxito, hay q asignar la mayor cantidad de recursos a una oportunidad decisiva.”*³².

Con el análisis externo se obtienen una serie de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que en determinado momento podrían afectar el normal funcionamiento de la misma.

Lo ideal para toda empresa es lograr establecer esas variables claves para su debido funcionamiento logrando maximizar las oportunidades y estar en capacidad de hacerle frente a las amenazas.

Las fuerzas externas se clasifican en cinco categorías, las cuales se resumen en la tabla 6, en ella se presenta una breve descripción de cada categoría.

³¹ Ibid., p. 11.

³² Ibid., p. 81.

Tabla 6. Fuerzas Externas.

FUERZA	DESCRIPCION
ECONÓMICAS	Los factores económicos ejercen un efecto directo en el posible atractivo de cada estrategia, por ejemplo cuando las tasas de interés suben, el precio de las acciones suben. Asimismo cuando el mercado sube, las riquezas del consumidor y de la empresa se acrecienta.
SOCIALES, CULTURALES, DEMOGRAFICAS Y AMBIENTALES	Las tendencias en esta fuerza determinan aspectos a los que hay que estar pendientes como la manera en que viven, trabajan, producen y consumen los mercados. Cada nueva tendencia genera consumidores con características diferentes y a su vez genera que las empresas tengan que idear estrategias diferentes para poder estar a la par con el mercado.
POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES	Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes empleadores y clientes de las organizaciones, además de que se encargan de regular, liberalizar y subvencionar sus actividades. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las pequeñas y grandes organizaciones
TECNOLÓGICAS	Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios están teniendo un efecto drástico en las organizaciones. Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se deben considerar para formular las estrategias.
COMPETITIVAS	Una parte importante de una auditoría externa es identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Conocer todo acerca de los competidores es esencial para la exitosa formulación de estrategias.

Fuente: Trabajos relacionados **FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA JAGOR PUBLICIDAD S.A.S PARA EL PERIODO 2013-2018.**

Para lograr recopilar la información necesaria en un análisis de las fuerzas externas se debe acudir a distintas fuentes siendo la más importante aquella que proporcionan los mismos colaboradores ya que ellos están inmersos en la empresa y conocen sus entornos más cercanos. Otra herramienta necesaria y eficaz para este tipo de análisis es evaluar las cinco fuerzas de Porter.

2.1.5.4. La Evaluación Interna.

“Al igual que ocurre con cualquier producto o servicio, el proceso de planeación debe administrarse y configurarse para que resulte útil a los ejecutivos como un medio para la toma de decisiones estratégicas”

33.

Es posible realizar un análisis interno desde los procesos administrativos pues en ellos obtenemos las entradas necesarias a analizar; debido a que en todas las áreas de la empresa encontraremos fortalezas y debilidades que nos permitirán mantener en un equilibrio la empresa dado que si se logra superar las debilidades se trabajara en el mejoramiento continuo de la empresa.

La tabla 7, detalla las funciones básicas de la administración y sus etapas en el proceso de la administración estratégica.

³³ Ibid., p. 121.

Tabla 7. Las funciones básicas de la administración.

Función	Descripción	Etapas del proceso más importante de la administración estratégica
Planeación	La planeación consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen los pronósticos, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, el desarrollo de políticas y establecimiento de metas.	Formulación de la estrategia
Organización	La organización incluye todas las actividades administrativas que desembocan en una estructura de tareas y relaciones de autoridad. Las áreas específicas incluyen diseño organizacional, especialización y descripción de puestos, especificaciones de puestos, grado de control, unidad de mando, coordinación, diseño y análisis de puestos.	Implementación de la estrategia
Dirección	La dirección incluye los esfuerzos encauzados a la conformación del comportamiento humano. Los temas específicos incluyen liderazgo, comunicación, grupos de trabajo, modificación de la conducta, delegación de la autoridad, enriquecimiento del trabajo, satisfacción laboral y de las necesidades, cambio organizacional y moral de los empleados y de la administración.	Implementación de la estrategia
Control	El control se refiere a todas aquellas actividades administrativas centradas en asegurar que los resultados obtenidos sean congruentes con los proyectados. Las áreas clave implicadas incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de varianzas, recompensas y sanciones.	Evaluación de la estrategia

Fuente DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2008. p. 132.

2.1.5.5. Objetivos a largo plazo.

“Planeación es hacer cosas hoy para ser mejores mañana. El futuro pertenece a aquellos que toman decisiones difíciles hoy.”³⁴.

³⁴ Ibid., p. 167.

Para David³⁵ los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años”

En el momento de formular los objetivos se debe indagar en la información obtenida en los análisis ya que estos son los principales hallazgos claves que nos indican lo que requiere la empresa.

2.1.5.6. Análisis y elección de la estrategia.

Los estrategias pueden beneficiar altamente a las organizaciones pese a esto ellas no logran considerar todas las posibles opciones en las que puede ganar la empresa; dado que existe una cantidad finita de gestiones en las que éstas se pueden poner en acción. Por tal razón se debe contemplar la opción de desarrollar estrategias alternativas previniendo las ventajas, las desventajas.

Todos los participantes en el análisis y la elección de las estrategias deben contar con la información de las auditorías externa e interna de la compañía. Esta información, junto con la declaración de la misión de la empresa, ayudará a los participantes a cristalizar en sus propias mentes estrategias particulares que podrían beneficiar más a la organización³⁶.

En la figura 3, se ilustra el esquema analítico propuesto por Fred David para la formulación de estrategias.

³⁵ Ibid., p. 168.

³⁶ Ibid., p. 218.

Figura 3. Esquema analítico de la formulación de estrategias.



FUENTE: DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimer edición. PEARSON EDUCACION. México. 2008. p. 219.

2.1.5.7. Implementación de la estrategia.

“La formulación exitosa de la estrategia no garantiza la implementación exitosa de las misma. ¡Siempre es más difícil hacer algo que decir lo que se va a hacer! La formulación y la implementación contrastan de las siguientes maneras. Aunque enlazadas de forma intrincada, la implementación de la estrategia es fundamental diferente de su formulación”³⁷.

- ❖ La formulación de la estrategia implica posicionar las fuerzas antes de la acción.
- ❖ La implementación de la estrategia implica administrar las fuerzas durante la acción.
- ❖ La formulación se enfoca en la eficacia.
- ❖ La implementación se enfoca en la eficiencia.
- ❖ La formulación es principalmente un proceso intelectual.
- ❖ La implementación es principalmente un proceso operativo

³⁷ Ibíd., p. 262.

- ❖ La formulación requiere de buenas habilidades intuitivas y analíticas.
- ❖ La implementación requiere de habilidades especiales de motivación y liderazgo
- ❖ La formulación requiere coordinación entre unos cuantos individuos.

En caso de presentarse cambios o instauración de estrategias generalmente las organizaciones tendrán cambios en su estructura organizacional dado que en caso de no hacerlo no lograra atender las demandas en recursos que se requieran para la ejecución de la estrategia. Se debe identificar la estructura organizacional propia de la empresa para poder registrar cambios en su estructura.

2.1.5.8. Evaluación de la estrategia.

“La evaluación de la estrategia debe facilitar a los directivos, tanto como sea posible, revisar sus planes y alcanzar sus acuerdos rápidos sobre los cambios”³⁸. Existen tres actividades fundamentales en la evaluación de la estrategia:

1. La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales.
2. La medición del rendimiento.
3. La toma de medidas correctivas.

El proceso de la evaluación de la estrategia es relevante dado que esté es el que podrá soportar la toma de decisiones que tendrán consecuencias significativas para la organización esto desencadenara varios escenarios de éxito, riesgo y perdida en el rendimiento de la empresa.

En esta etapa es debido analizar los factores tanto internos como externos que soportaran las estrategias de la empresa, estos facilitaran la tomas de decisiones pues habrá un sustento que facilite las acciones a emprender.

³⁸ Ibid., p. 335.

2.1.6. Beneficios de la Planeación Estratégica.

A continuación en este ítem se expondrán algunas ideas de diferentes autores sobre los beneficios de la planeación estratégica o de la administración estratégica denominada así por algunos autores.

Según el autor José Ramón Gallardo Hernández³⁹ la administración estratégica es un proceso interactivo que implica a la organización en todos los niveles. La dirección general establece una visión y fija prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos (apoyados en información verídica y comprobable de si estructura y entorno) que son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que a su vez vuelven a envíalos hacia abajo, en donde son nuevamente ajustados, en un proceso de mejora continua.

En consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de administración estratégica hace permear la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización. La empresa selecciona, entre varios caminos alternativos, el que considera más adecuado para alcanzar objetivos propuestos, que generalmente es una planeación global a largo plazo.

La administración estratégica es entonces un proceso que en sí mismo permite establecer una serie de beneficios tales como:

- Uniformar criterios hacia dónde se quiere dirigir la organización.
- Identificar las principales variables de la empresa que permitan lograr el éxito.
- Mejorar la visión de largo plazo del negocio.
- Relevar y aclarar oportunidades y amenazas futuras.
- Señalar asuntos estratégicos.
- Estructurar la empresa para la toma de decisiones.

³⁹ GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración Estratégica de la visión a la ejecución. Primera Edición. México. Editorial Alfaomega grupo editor S.A. 2012. P. 30.

- Exigir el establecimiento de objetivos.

Sin embargo, no todo es infalible en la administración de estratégica, el medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado (frecuente debido a lecturas erróneas o ligeras) y a veces requiere de un esfuerzo significativo para lograr una planeación efectiva; en muchas ocasiones implica tiempo (con el cual siempre se está en contra); requiere un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a cierto curso de acción, y finalmente ofrece resistencia al cambio hacia el interior de la organización⁴⁰. El cuadro 1 expone algunas ventajas de la planeación estratégica.

Cuadro 1. Ventajas la planeación estratégica.

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA
La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.
Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las “corazonadas” o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
Al planear se definen las bases a través de las cuales operara la empresa.
Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
Proporciona los elementos para efectuar el control.
La motivación se eleva sustancialmente cuando todos los miembros de la empresa saben hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.

FUENTE: MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica: El rumbo hacia el Éxito. 2a Ed. México: Trillas, 2008, p. 14. **DISEÑO:** Elaboración propia.

⁴⁰Ibíd., p. 30.

2.1.7. Relación e Importancia de la Planeación Estratégica Para la Organización.

En este amplio y tan importante tema de la planeación estratégica, el cual es de gran relevancia e importancia para el funcionamiento eficaz y eficiente para la organización se encuentra que realmente es fundamental el diseño de nuevas estrategias, nuevos objetivos y principalmente de un plan estratégico para la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS, para de esta manera contribuir al desarrollo y crecimiento organizacional de la empresa.

“La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de esta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas”⁴¹

Para el autor Joaquín Rodríguez Valencia⁴² la importancia de la planeación se aprecia cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas organizaciones esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa.

La planeación es importante por dos razones: su primacía (es decir, la posición que ocupa en la secuencia de funciones administrativas) y su transitividad (como una actividad que penetra y afecta a todas funciones y la organización total). Urwick pág. 416) lo expresa del siguiente modo:

⁴¹ MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica: El rumbo hacia el Éxito. 2a Ed. México: Trillas, 2008, p. 14.

⁴² RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición. Editorial Thomson. 2005. p. 21 y 22.

- a) Primacía. La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas, y la razón de ello es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que esta no sea posible. Cuando esto sucede, no hay necesidad de los subsecuentes procesos de la organización, dirección, control y coordinación.
- b) Transitividad. Cuando surge la necesidad de una acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de la planeación. La implementación de los resultados de la planeación tiene efectos en las funciones de la organización, dirección, control, etc. Por otra parte, la planeación es ante todo una actividad para ejecutar funciones de organización, dirección, etcétera.

Por tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella se prevén los cambios que depara el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, reconocer hacia dónde se dirige la acción permite encaminar y aprovechar los esfuerzos. Los aspectos básicos que muestran la importancia de la planeación se indican en el cuadro 2.

Cuadro 2. Aspectos que indican la importancia de la planeación.

ASPECTOS QUE INDICAN LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN
• Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar los recursos.
• Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.
• Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.
• Condiciona el organismo social al medio externo.
• Establece un sistema racional para la toma de decisiones evitando el empirismo (intuición, improvisación).
• Reduce al mínimo riesgos de trabajo, éstos sientan las bases con que opera el organismo.
• Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades
• Minimiza los problemas potenciales y proporcionan al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
• Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.
• Hace que los empleados conozcan perfectamente que es lo que se espera de ellos y se les da oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
• Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

FUENTE: RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición. Editorial Thomson. 2005. p. 22. **DISEÑO:** Elaboración Propia.

2.1.8. La Dirección Estratégica En Diferentes Contextos.

En la evolución de la dirección estratégica se ha logrado establecer que ésta tiene distintos efectos o aplicaciones en la organización, según sea el contexto donde se encuentre inmersa.

2.1.8.1. La Dirección Estratégica De La Pequeña Empresa.

Para los autores Jhonson Gerry y Sholes Kevan⁴³, las pequeñas empresas tienden a operar en un mercado único o en un conjunto restringido de mercados, probablemente con una gama limitada de productos y servicios. Por tanto, “el alcance” de su operación puede ser una cuestión menos estratégica que en las grandes sociedades.

“Es posible también que, a menos que la empresa se especialice en algún segmento de mercado, esté sujeta a presiones competitivas importantes: por tanto, las cuestiones de estrategia competitiva, prueban ser especialmente importantes para la pequeña empresa. Las decisiones sobre estrategias competitivas pueden verse influenciadas en gran medida por la experiencia de aquellos que llevan en el negocio”⁴⁴.

“Es bastante improbable que tengan un departamento central de servicios, responsable de llevar a cabo análisis complejos e investigaciones de mercado. Por el contrario, será mucho más probable que sean los mismos altos directivos, e incluso el mismo fundador de la empresa, quien contacte directamente con el mercado y ejerza con su experiencia la mayor influencia sobre las estrategias a dirigir. De hecho, en las pequeñas empresas, los valores y expectativas de los altos ejecutivos, que duelen ser propietarios de la empresa, son de gran importancia.

⁴³ GERRY, Jhonson, y KEVAN Sholes. Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones. Tercera edición. España: Editorial Prentice Hall 1997. p. 21.

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 21.

Incluso ocurre que cuando la dirección actual no sea propietaria, los valores y expectativas de los fundadores subsisten aún”⁴⁵.

“Las empresas pequeñas no cotizan en bolsa. Lo cual influye de forma importante en la posibilidad de acceder a la financiación externa. Si combinamos este sector con la influencia legada por el fundador en cuanto a la elección de productos y mercados, puede significar que las alternativas estratégicas se vean significativamente restringidas”⁴⁶.

Las empresas debe trabajar bajo la premisa de que su desempeño es el indicador que lograra consolidar su posicionamiento en el mercado, de no ser así y si su principal necesidad es lograr crecimiento deberá entonces acudir a fuentes de financiación que le permitan lograr su requerimiento.

2.1.8.2. La dirección estratégica en el sector voluntario y el sector sin ánimo de lucro.

“En el sector voluntario los valores subyacentes y la ideología tienen una significación estratégica esencial. Ya se ha destacado anteriormente que los valores y las expectativas de diferentes grupos “Stakeholder” en la organización juegan un papel importante en el desarrollo estratégico. En especial en el caso de que aquellas organizaciones cuya razón de ser radica en tales valores. Este es el caso de las organizaciones que prestan servicios tradicionalmente sin ánimo de lucro, como las caritativas”⁴⁷.

⁴⁵ Ibid., p. 21

⁴⁶ Ibid., p. 21.

⁴⁷ Ibid., p. 25.

“En las organizaciones sin ánimo de lucro (OSAL), caritativas, la iglesia, instituciones privadas, fundaciones etc., las fuentes de ingresos son muy distintas de las que tiene las empresas: las entidades que financian son muy variadas y no suelen ser beneficiarias directas de los servicios ofrecidos. Además, proporcionan los fondos antes de que se ofrezcan los servicios, por ejemplo en forma de becas. Esto tiene varias implicaciones “⁴⁸.

“La influencia de las instituciones que financian suele ser grande en términos de formulación de estrategias organizativas. Por otro lado, tales organizaciones dependen en gran medida de fondos que proceden no de clientes si no de patrocinadores, existe el peligro de que se preocupen mucho más de la eficiencia de los recursos que de la eficacia de los servicios“⁴⁹.

Existen numerosas fuentes de financiación pero a su vez estas se pueden convertir en mecanismos de opresión políticas dadas las maniobras que se intentan por sacar partido de las partidas.

Lo cual genera “dificultades para una clara planeación estratégica y en la exigencia para retener en el centro la responsabilidad y toma de decisiones, en lugar de delegarlas en el interior de la organización, reaccionando así ante las influencias externas”⁵⁰. Las características y dificultades de la dirección estratégica en organizaciones sin ánimo de lucro se resumen en el la tabla 8.

⁴⁸ Ibid., p. 25.

⁴⁹ Ibid., p. 25.

⁵⁰ Ibid., p. 25.

Tabla 8. Algunas características de la dirección estratégica en las organizaciones sin ánimo de lucro.

CARACTERÍSTICAS	EFFECTOS POSIBLES
Objetivos y expectativas • Pueden ser múltiples los objetivos de los servicios y las expectativas que éstos crean. • Pueden influenciar de múltiples modos a la política. • Expectativas de entidades financieras muy influyentes.	• Complica la planificación estratégica. • Alta incidencia en los grupos de presión. • Dificultades en la delegación / descentralización de responsabilidades y toma de decisiones.
Mercado y usuarios • Beneficiarios del servicio no necesariamente contribuyen en ingresos / recursos.	• Satisfacción del servicio no puede ser medida en términos financieros.
Recursos • En gran proporción provienen del gobierno o de Patrocinadores. • Recibidos con antelación al servicio. • Pueden ser múltiples fuentes de financiación.	• La influencia de las instituciones que las financian puede ser muy grande. • Énfasis en la eficiencia de los recursos financieros más que de la eficiencia de los servicios. • Las estrategias pueden ir dirigidas a los patrocinadores tanto como a los clientes.

Fuente: GERRY, Jhonson, y KEVAN, Sholes. Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones. Tercera edición. España: Editorial Prentice Hall 1997. p. 21.

2.2. MARCO CONTEXTUAL.

2.2.1. Historia de la Empresa.

LA CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS y con su sigla “CORPOTIVEC” nace como una pequeña idea de un grupo de profesionales emprendedores de distintas ramas de la educación, los cuales trabajan en diferentes aéreas de la economía colombiana y en diferentes organizaciones del sector público y del sector privado de la economía nacional colombiana. Esta pequeña idea de crear una entidad de carácter privado y con muy pocos recursos económicos, la cual se espera que en un largo plazo se logre convertir en una entidad auto sostenible y generadora de empleo para la población del norte del departamento del cauca, surge como algo adicional y muy aparte de los trabajos conseguidos por los asociados, los cuales han sido adquiridos por sus propios méritos.

Con esta corporación los asociados fundadores buscan relacionarse con el medio ambiente y sus diferentes entornos, para de esta manera lograr conseguir unos mejores ingresos adicionales con el fin de poder mejorar cada vez más la calidad de vida de sus respectivos hogares, poner a prueba todas las competencias, habilidades y diferentes conocimientos académicos adquiridos a través de sus prolongadas carreras universitarias y lo más importante para probarse y demostrarse a ellos mismos de que en este país si se puede ser emprendedor y poder salir delante de una manera exitosa y poniendo en práctica todos sus conocimientos adquiridos a lo largo de las diferentes etapas de su vida.

De acuerdo a lo planteado por el representante legal de la corporación en esta breve historia la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS es una entidad sin ánimo de lucro, dedicada a asesoría y consultoría de proyectos de diferente índole, al monitoreo de empresarios de diferentes sectores comerciales y

de diferentes entidades que requieran de un acompañamiento y una asesoría para su funcionamiento, ya sean estatales o de carácter privado. Esta corporación nace de una propuesta de diferentes profesionales motivados a explotar sus habilidades en los diferentes sectores en los que se encuentran laborando actualmente y como una forma de negocio y de independizarse para una mejor calidad de vida y así por ende mejorar su futuro. Es de esta manera como tratan de organizarse de tal forma que pudieran contribuir al desarrollo social de la región vulnerable del norte del Cauca y a su vez fortalecer el talento humano de las empresas vinculadas a la cámara de comercio de la región del norte del cauca y el sur del departamento del valle.

La CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS también busca fortalecer los vacíos y algunos baches que dejan otras entidades del estado y privadas para la capacitación, asesoría y formalización de pequeñas y medianas empresas que se están situadas en la región.

Es así como en el 2012 LA CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS logra constituirse en cámara de comercio con la razón social de CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS y con su sigla “CORPOTIVEC”. Se constituye como una entidad sin ánimo de lucro con carácter privado, tiene su domicilio en el municipio de Santander de Quilichao, departamento del Cauca, y su sede funciona en la Calle 4 # 8-67 Barrio El Centro, telefax 8297716, celular 314 653 3667. Email: Corpotivec@gmail.com. Y podrá tener dependencias o representación en otros sitios del territorio nacional y extranjero. La Corporación tendrá una duración indefinida y sólo podrá decretarse en disolución de acuerdo a los causales enunciados en estos estatutos o conforme a lo estipulado por las leyes nacionales.

En si la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS se encuentra en una fase en la que tiene definido su objeto social, cuenta con

asociados fundadores que no dedican mucho tiempo al surgimiento de la misma dado que se ha quedado en una fase en la que se ejecutan programas pero no existe una clara definición en cuanto a los procesos administrativos, misión, visión y posteriormente carece de una planeación estratégica que oriente y encamine a esta organización hacia un horizonte dado que de seguir funcionando como lo viene haciendo no lograría mayor desempeño en el mercado.

LA CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS pertenece al sector terciario de la economía y su objeto social es:

- 1.** Desarrollar, impulsar, gestionar y ejecutar programas y proyectos contemplados en los planes de desarrollo Municipales, Departamentales y Nacionales acordes con la normatividad vigente.
- 2.** Contribuir, a la sociedad en general, con la formulación, elaboración, gestión, ejecución y fortalecimiento de programas y proyectos de carácter comunitario encaminados al mejoramiento de la calidad de vida de la niñez, juventud, adulto mayor, familia, mujer, equidad y género en los diferentes sectores de la inversión social: educación, deporte, cultura, recreación, empleo, vivienda, promoción de la salud y bienestar (prevención de enfermedades de transmisión sexual, drogadicción, alcoholismos, prostitución, violencia urbana, desplazamientos y demás que la afecten).
- 3.** Fomentar el desarrollo de las actividades agropecuarias, ambientales, de comercialización, minera, turística, artesanal, progreso comunitario, gestión social y asistencia técnicas requeridas con miras a mejorar la calidad de vida de los habitantes del área de influencia (niñez, juventud, adulto mayor, familia, mujer, equidad y género) mediante la canalización de recursos de entidades públicas y privadas de orden nacional o internacional.
- 4.** Transferir tecnologías, métodos o estrategias para el desarrollo de programas o proyectos que sirvan de facilitadores del mejoramiento del nivel de vida social, empresarial, agropecuaria y medio ambiental.

- 5.** Ofrecer y prestar servicios en general de consultoría, asistencia técnica y/o profesional en la formulación, elaboración, gestión y ejecución de proyectos de inversión, desarrollo social, comercial, empresarial, financieros, productivos y medio ambiental.
- 6.** Construir, remodelar y adecuar escenarios educativos, deportivos, artísticos, culturales y demás obras de ingeniería civil.
- 7.** Fortalecer programas y proyectos que fomenten actividades deportivas y culturales en la comunidad para la promoción del bienestar y prevención de diferentes problemáticas sociales en niñez, juventud, adulto mayor, familia, mujer, equidad y género.
- 8.** Celebrar con entidades públicas o privadas, todos los actos o contratos de prestación de servicio y/o suministros en general que puedan requerir en la ejecución de proyectos, programas y planes.
- 9.** Promover y asesorar procesos de gerencia empresarial y fortalecimiento organizacional teniendo como eje el desarrollo del talento humano en empresas, instituciones u organizaciones.
- 10.** Promover, asesorar y apoyar programas y proyectos de emprendimiento empresarial.
- 11.** Brindar apoyo y acompañamiento cognitivo y emocional a grupos poblacionales vulnerables.
- 12.** Ofrecer programas de aprovechamiento del tiempo libre y sano esparcimiento a partir de espacios recreativos y lúdicos que permitan el encuentro y crecimiento espiritual del ser humano.
- 13.** Hacer alianzas estratégicas nacionales e internacionales con ONGs, empresas públicas y privadas para la gestión de recursos que permitan la implementación de programas, proyectos, estudios e investigaciones de acuerdo a los lineamientos expuestos en la Misión y el objeto social de la Corporación.
- 14.** Coadministrar proyectos y recursos que contribuyan con la realización del objeto social de la Corporación y con el bienestar de la sociedad.

- 15.** Generar procesos de capacitación, estudios, alianzas y estrategias que fomenten una educación innovadora donde se tenga en cuenta primordialmente la educación para el trabajo, competencias, inteligencias múltiples, el bienestar y la creatividad del ser humano.
- 16.** Promover programas y proyectos para la prevención y conservación del medio ambiente dentro de un marco de desarrollo sostenible.
- 17.** Crear, diseñar, estructurar, producir, editar, implementar y distribuir materiales que nos permitan cumplir con los objetivos propuestos.
- 18.** Optimizar y administrar las contribuciones y donaciones individuales y comunitarias de organismos públicos o privados, nacionales e internacionales que aseguren el cumplimiento del objeto social de la Corporación.

2.2.2. Portafolio De Productos.

- Asesorías y consultoría en el área Contable.
- Asesoría y consultoría en el área Jurídica.
- Asesoría y consultoría en el área de Salud Ocupacional.
- Asesoría y consultoría en el área de Talento humano.
- Gestión de proyectos de nivel social.
- Gestión de proyectos de nivel empresarial.
- Capacitación y emprendimiento sobre talleres prácticos en el área contable, jurídica, salud ocupacional y talento humano.

3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS PARA EL PERIODO 2015-2019.

Para la cimentación del presente capítulo se tiene como base y apoyo teórico el modelo de administración estratégica definido por Fred David. Además el análisis estructural del sector y la cadena de valor, expuestos por Michael Porter. A

continuación se enumeran las etapas que tendrá la formulación del plan estratégico de la CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS, para el periodo 2015-2020:

- ANÁLISIS EXTERNO.
- ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR.
- ANÁLISIS INTERNO.
- ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.
- DECLARACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN.
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.
- ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.
- IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

3.1. Análisis Externo

3.1.1. Análisis de las fuerzas externas.

En el mundo organizacional es esencial lograr conocer las variables que en determinado momento pueden afectar o beneficiar la empresa dado que la planeación requiere conocerlas para de esa manera contemplarlas y generar estrategias para mitigar o sopesar los impactos negativos que pueden tener el ambiente sobre si misma o por otro lado saber aprovechar cuando esa influencia es positiva y le hace bien a la empresa.

Para Amaru⁵¹ en el análisis de cualquier sistema, es necesario entender cuál es el ambiente y el papel que desempeñan dentro de éste: las relaciones de interdependencia, las fuentes de recursos, los destinatarios de productos y servicios, y las reglas a observar.

⁵¹ AMARU MAXIMIANO, Antonio. Fundamentos de Administración Teoría general y proceso administrativo. Primera edición, México: PEARSON EDUCACIÓN, 2009. p. 163.

A continuación se analiza el comportamiento de los diferentes entornos frente a la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS y cuál ha sido su tendencia e impacto sobre esta corporación. Entre las fuerzas a analizar se encuentran: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas. Las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales repercuten en las empresas, por esta razón es menester conocer las características del entorno que afecta el mercado en donde la organización se sitúa.

En el presente análisis, encontramos el componente de tipo demográfico el cual nos permite inferir características alrededor de la población cercana a la organización una estadística alrededor de los individuos que se encuentran en los diversos espacios a que haya lugar. Por esta razón a esto, encontramos que en Colombia según el DANE para el año 2005 contaba con un total de 41 millones de habitantes. En la tabla 9 se ilustra los datos de la demografía colombiana que nos repercuten en el presente análisis.

Tabla 9. Datos de la demografía Colombiana.

	Total población nacional Colombia.	Total población departamento del Cauca.	Total población municipio de Santander de Quilichao.
CENSO 2005 ⁵² .	41.468.384	1.182.022	80.653

FUENTE: Dane. **DISEÑO:** Elaboración propia.

Según planeación municipal⁵³ se presentó un incremento dado que para el año 2005 registraba un número de habitantes de 80.653, ascendiendo a los 87.752 habitantes aproximadamente en la proyección Dane 2011.

⁵² Disponible en internet en: <http://www.dane.gov.co>. Información. 25/01/2015.

⁵³ Disponible en planeación municipal Santander de Quilichao Cauca. 26/01/2015.

Es pertinente hacer manifiesto que si se tiene en cuenta la secuencia de las estadísticas poblacionales anteriormente presentadas según el DANE, ésta, marca una tendencia a incrementarse a nivel municipal. Por tanto al registrarse cambios en el aumento de la población la Corporación se enfrentara a una mayor demanda en la ejecución de proyectos, ya sea con población infantil, adolescente, adulta o adulta mayor.

Por otro lado, nos encontramos que durante el año 2014 en Colombia pese a todos los esfuerzos que se registraron en la generación de empleo la no se evidenciaron significativas disminuciones en la tasa de desempleo frente al año inmediatamente anterior el 2013 salvo en los meses de Octubre y noviembre en donde las tasas estuvieron en 7.86 y 7.71 respectivamente⁵⁴.

En el país se han adelantado numerosos programa para generar empleo con el fin de minimizar lo máximo posible el desempleo que trae consigo temáticas difíciles las cuales desembocan en escenarios de informalidad, pobreza, delincuencia y violencia, actualmente se adelanta un proceso de paz que busca la tan anhelada paz para el pueblo colombiano pero este es un escenario que no solo depende del éxito de este proceso sino de dinamizar políticas que generen oportunidades para las poblaciones vulnerables.

El ICBF se encarga de velar por el bienestar de la niñez en Colombia; esta institución ha creado diversas campañas las cuales buscan garantizar el buen trato a los niños, en el municipio de Santander de Quilichao se han implementado programas como los de desayunos para niños en edad escolar; el ICBF no es quien ejecuta estos proyectos sino que por medio de licitaciones los adjudica a terceros.

Todas las normas existen en el país influyen directa o indirectamente a la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. En este sentido, se hace

⁵⁴ BANCO DE LA REPUBLICA -Tasas de empleo y desempleo - Porcentaje de fuerza de trabajo.

fundamental la aplicación de la norma de normas que rige a nivel nacional, es así como la Constitución Política de Colombia permite la aplicación de las leyes de manera eficaz al interior de las actividades que en el espacio social y mercantil se lleven a cabo.

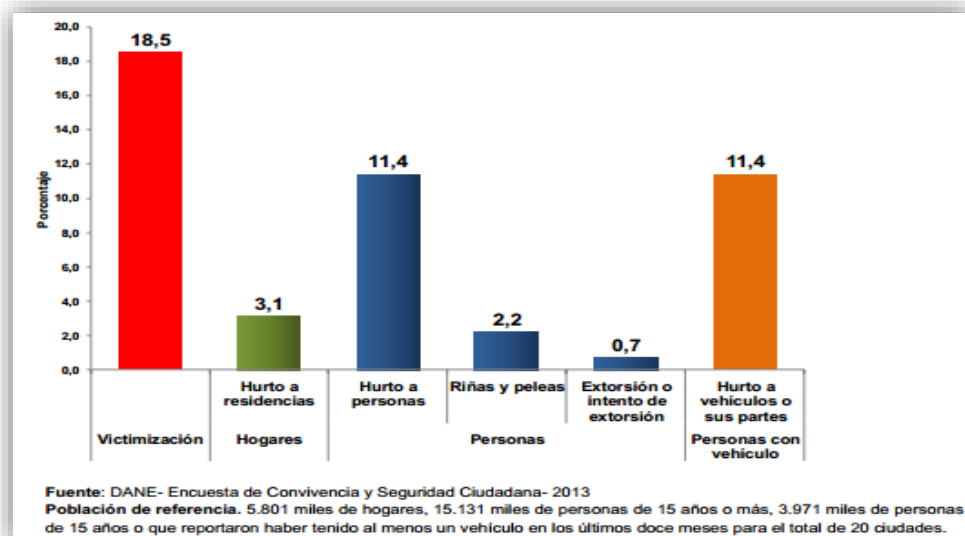
Así, la Constitución se instaure como la norma general que rige todas las actividades de la nación, fundamenta nuestros principios políticos y jurídicos, normatiza la convivencia y la prosperidad de la nación. La función administrativa del estado y entes debe ser fundamentado en los principios de: igualdad, moralidad eficiencia, economía imparcialidad y publicidad⁵⁵.

La integridad y bienestar de los ciudadanos colombianos se ve afectada por circunstancias como; la inseguridad, el desempleo y la corrupción; dadas estas condiciones el estado constantemente busca generar e implementar estrategias que salvaguarden la población de los impactos que generan las anteriores condiciones.

La dificultad más fuerte que afronta el país en este momento se centra en el proceso de paz dado a que se encuentra en la fase II en la que se llega a acuerdos que serán los ejes sobre los que centraran las disposiciones para firmar la paz; existen fuertes detractores e incrédulos de que esto se pueda lograr, mientras, en otras personas existe descontento por el marco de garantías requeridas por las Farc en si éste es todo un acontecimiento para el país y sobre todo para el estado quien con el éxito de este proceso busca brindar seguridad a la nación con lo que se dinamizaran actividades que le generan ganancia al país como el turismo y la inversión extranjera; pero es difícil determinar hasta qué punto la seguridad depende únicamente del proceso con las Farc; las estadísticas ilustran que existen diversos factores que alteran la tranquilidad en Colombia, como se ilustra en la gráfica 1.

⁵⁵ Constitución Política de Colombia. Colombia. Atenea Ltda., 1991 Art. 209.

Gráfica 1. Tasa de victimización por delito. Población de 15 años y más. Total 20 ciudades.



Fuente: DANE. Encuesta de convivencia y seguridad ciudadana 2013.

El impacto generado por el proceso de paz en el país es alto debido a que gran parte de la población cree en él, pero al tiempo le teme a otras dinámicas que ponen en riesgo el desarrollo y la ejecución de programas en pro de la población como la corrupción; este es un aspecto que ha logrado repercutir en todas las esferas de la sociedad llevando cada vez más al detrimento de la nación.

Según la urna de cristal⁵⁶ para el año 2011 la corrupción había costado a cerca de 189 billones de pesos eso desde el año 1991, posteriormente este flagelo aún se mantiene y lo peor es que con tendencia a empeorar, pues a diario se generan denuncias por este hecho.

⁵⁶ <http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/cuanto-le-cuesta-corrupcion-al-pais>

La corrupción es el factor que más limita las conexiones empresariales, el establecimiento de negocios, la ejecución de programas sociales por la desviación de recursos entre muchos otros escenarios. En el mapa 1, se ilustra diversos puntos de la corrupción a nivel mundial.

Mapa 1 Mapa Índice de Corrupción mundial.



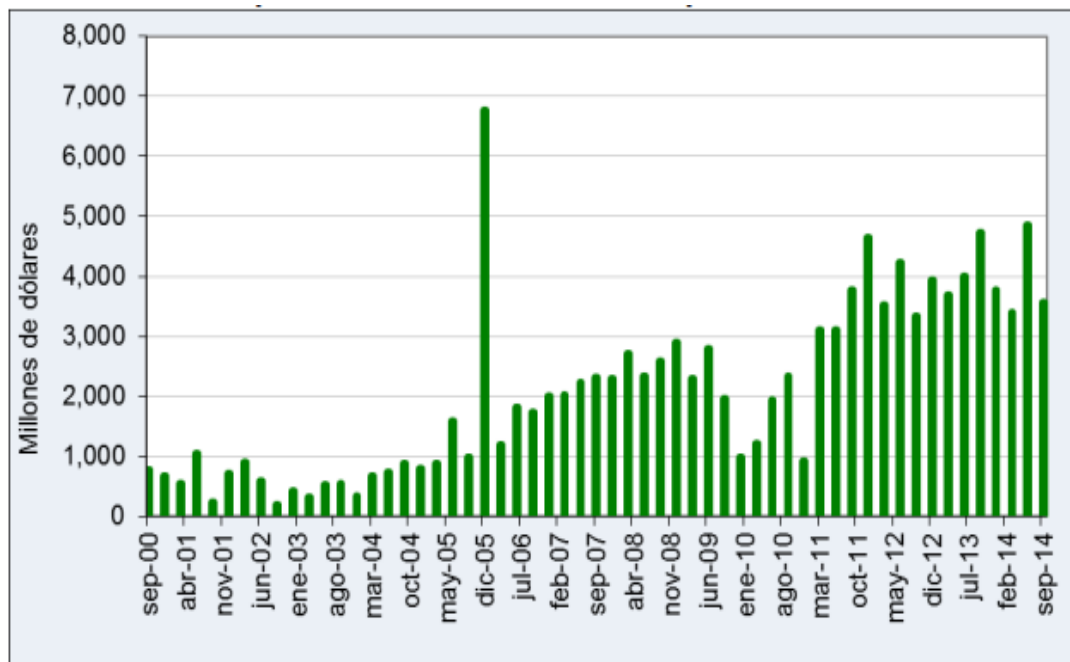
Fuente: Informe nacional de competitividad 2013 – 2014⁵⁷.

El país ha obtenido mejoría notable en su economía esto se debe a que se han puesto en marcha diversas estrategias para dinamizar la economía ya sea promoviendo la inversión extranjera, el turismo entre otros mecanismo que nos permiten que hoy en día se tienen mejores estadísticas en cuenta al rendimiento de la economía; la seguridad en el país impacta notablemente la economía nacional de modo que en caso de un proceso de paz exitoso podríamos hablar

⁵⁷ http://www.compitem.com.co/site/wp-content/uploads/2013/11/CPC_INC2013-2014-15-Corrupcion.pdf.

de una mejoría en la economía; en la gráfica 2, se evidencia como desde el año 2011 el país ha obtenido mayor inversión extranjera que se ha mantenido y esto debido a que en materia de seguridad ha estado mejor frente a los años anteriores en los que el país se veía más azotado por la violencia.

Gráfica 2. Inversión extranjera directa en Colombia.

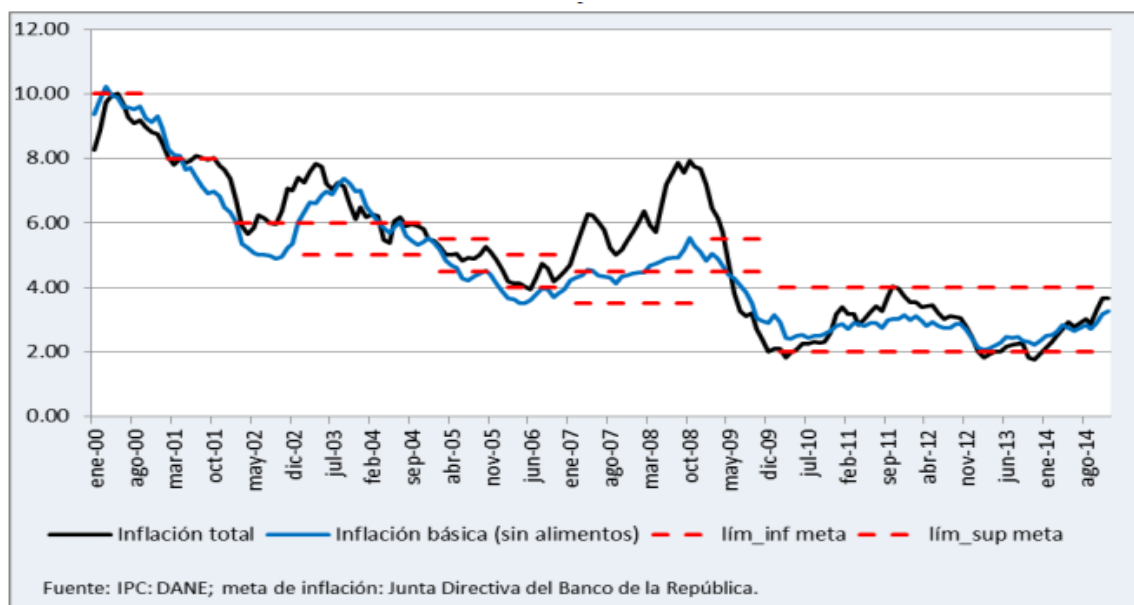


Fuente: Banco de la república. Boletín de indicadores económicos⁵⁸.

La inflación en Colombia continúa en una dinámica decreciente como se muestra en el gráfico 3, aspecto de relevancia para la economía de los colombianos dado que no se generan incrementos excesivos en el valor comercial de los bienes.

⁵⁸ <http://www.banrep.gov.co/es/bie>.

Gráfica 3. Inflación y meta de inflación.



Fuente: Banco de la república. Boletín de indicadores económicos⁵⁹.

Las nuevas tendencias tecnológicas y de mercado han generado la dinamización de relaciones comerciales con otras regiones del mundo, el acercamiento que logra la web es tal que las negociaciones hoy en día se pueden hacer virtualmente gracias a la tecnología.

La tecnología a través de la red nos permite conocer las convocatorias a nivel nacional e internacional promovidas por distintas ONGs o instituciones locales en materia de bienestar social que apuntan al beneficio de la sociedad.

La información recopilada en el análisis externo nos da muestra de cómo está el entorno que rodea a la corporación demarcando en si las oportunidades con las que cuenta la corporación como; la oferta de programas por parte de bienestar familiar y el gobierno estatal para fortalecer la niñez así como la ejecución de programas que se adelantan para educar y disminuir la tasa de analfabetismo, también se

⁵⁹ <http://www.banrep.gov.co/es/bie>

observó que la inversión extranjera ha registrado un aumento significativo en los últimos años lo cual facilita la llegada de distintos actores que inviertan en el país generando empleo disminuyendo así el índice de inseguridad y delincuencia común en el país esto posibilita que haya una mejor actividad en el mercado pues uno de los factores que afecta la economía en el país es en si la seguridad siendo esta una de las principales razones por las que el país se ve aquejado constantemente. Una lucha que debe emprender fuertemente el estado y para lo que ha creado instrumentos como la urna de cristal es la corrupción, esto está desangrando el país y en si ha generado un detrimento patrimonial cada vez más fuerte pues se destinan recursos para programas sociales pero lastimosamente estos no llegan a sus destinos o si llegan se encuentran disminuidos limitando así la ejecución y el alcance del proyecto. La corporación debe luchar y promover en si una cultura de no a la corrupción pues esta es en sí una amenaza no solo por la asignación de recursos sino por el otorgamiento de las licitaciones al competir con los de la denominada rosca, en el país esto hace referencia a los conocidos o cercanos a los dirigentes que logran contratos con el estado aun cuando no cumplen con los requisitos necesarios esto no debe ser así, las licitaciones deben ser otorgados dentro del marco legal que no contempla el anterior escenario.

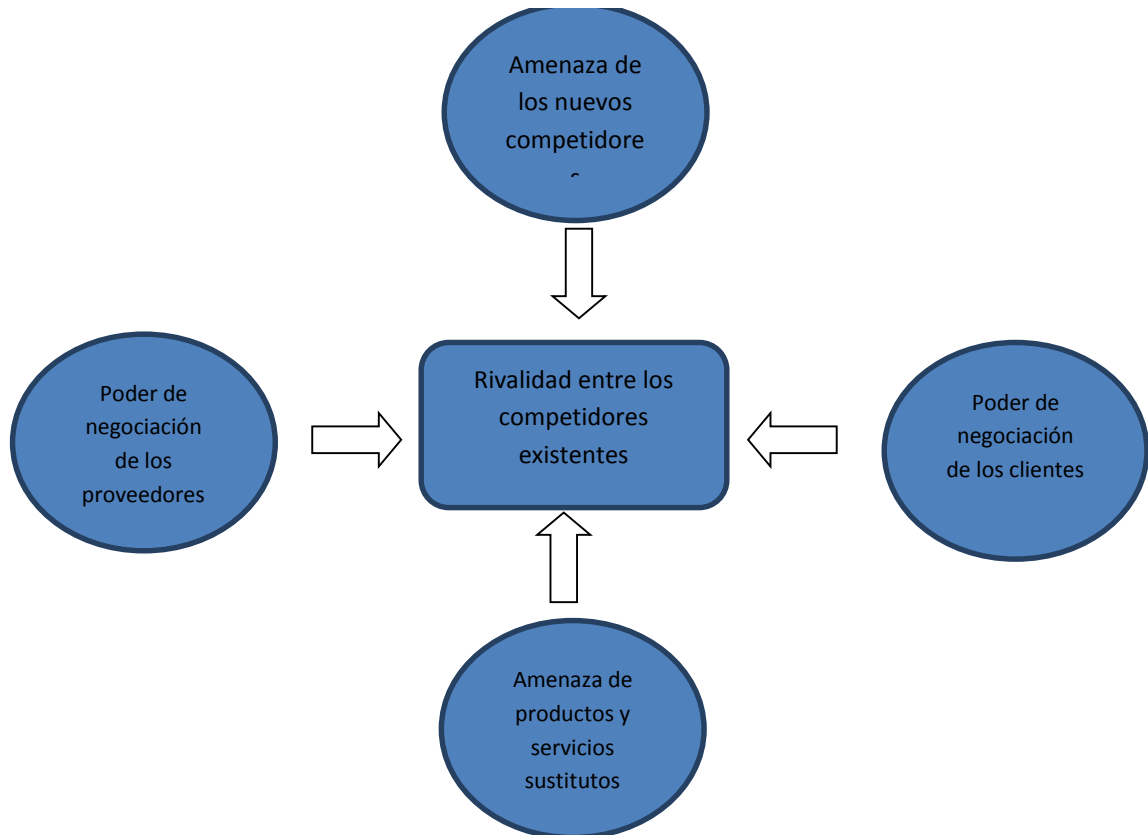
3.1.2. Análisis Del Sector (Cinco Fuerzas Competitivas).

“El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región”⁶⁰

⁶⁰ FRANCÉS, Antonio .Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera Edición. México. Editorial Pearson Educación S.A. 2006 P. 86.

En la figura 4, se detalla el modelo de las cinco fuerzas competitivas.

Figura 4. Cinco Fuerzas Competitivas.



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter de la Harvard Business School. Donde propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en determinado sector.

En primera instancia encontramos el Poder de negociación de los compradores o clientes, en este ítem se haya como primera variable, la Barrera de entrada, es aquí donde juega un papel importante el capital. Este aspecto en el caso de la CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS es demasiado importante y relevante, debido a que esta no es auto sostenible, es decir que no genera sus propios ingresos lo cual es de gran importancia para su sostenibilidad, encontrando con esto una barrera de un nivel alto.

En segunda instancia está el poder de negociación con proveedores, es aquí donde toda organización, debe tener en cuenta que Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre sus clientes, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Es por esta situación que la corporación tierra viva emprendedores colombianos debe identificar sus proveedores y definir cuáles de ellos le pueden brindar un producto de buena calidad a un precio justo y con un excelente servicio. En consecuencia con lo anterior la Corporación tiene que adquirir estos productos específicos de uso básico que le permiten prestar adecuado servicio, por lo tanto se debe contar con los proveedores acertados para adquirir dichos accesorios y herramientas para su funcionamiento. En este ítem encontramos que la corporación tierra viva emprendedores colombianos, posee una barrera de entrada de un nivel bajo debido a que esta entidad requiere de pocos insumos para su funcionamiento. Por lo cual sus proveedores no tendrían alta incidencia en el poder de negociación.

En tercer lugar se encuentra **la Amenaza de los nuevos competidores**, en este ítem la Corporación tiene una gran cantidad de competidores nuevos debido a que actualmente una de las formas más buscadas por la sociedad para participar en convocatorias y licitaciones para realizar proyectos empresariales o sociales son las entidades sin ánimo de lucro, es decir nos encontramos con una barrera de entrada de un nivel alto.

En consecuencia del ítem anterior nos encontramos con **la Amenaza de productos y servicios sustitutos**, es aquí donde LA CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS debe generar una estrategia de diferenciación bastante innovadora, para poder ofrecer sus servicios de una manera diferente a las demás entidades sin ánimo de lucro que se encuentran constituidas en la región, y que tienen un objeto social semejante. Por lo tanto es una amenaza de alto impacto.

Por consiguiente se encuentra **la rivalidad entre los competidores existentes**, este es un factor importante dentro del sector, por tal razón si se tiene en cuenta la competencia que tiene actualmente la Corporación en la región es de un nivel bastante alto, ya que en la región se encuentran domiciliadas diversas entidades sin ánimo de lucro presentando diferentes tipos de proyectos sociales y empresariales mediante convocatorias realizadas por el estado, el sector privado e instituciones internacionales, logrando así una fuerte competencia para LA CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS.

Teniendo en cuenta el análisis del Sector (Cinco Fuerzas Competitivas). Es preciso decir que estas fuerzas antes mencionadas influyen en un sector determinado en el que se encuentra la corporación. Posteriormente de ejecutar un diagnóstico sobre las causas primordiales e identificando todas las oportunidades y amenazas existentes, la corporación puede constituir una estrategia competitiva que le permita plasmar acciones competitivas, o en sentido contrario, crear una posición defensiva contras las cinco fuerzas competitivas analizadas anteriormente.

3.2. Análisis Interno.

3.2.1. Análisis interno desde las funciones del proceso administrativo; Planeación, Organización, Dirección y Control.

“**La planeación** es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organización, ya que a través de ella se prevén las metas, contingencias y cambios en el tiempo derivados de acciones y decisiones específicas”⁶¹.

LA CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS carece de una planeación dado que sus asociados fundadores han dirigido sus esfuerzos hacia otras labores limitando con esto los alcances de la empresa.

Al no contar con una planeación la corporación no está preparada para afrontar cualquier eventualidad; no podrá maximizar los esfuerzos pues no hay un horizonte claro acerca del para que sea hacen las tareas debido a que no existen unos objetivos definidos y tendrá dificultad para desarrollar estrategias que le permitan alcanzar metas; en si la planeación es de vital importancia para la vida y buen desarrollo de una empresa de modo que si no se tiene se debe desarrollar para ser implementada y así aprovechar las oportunidades al tiempo que minimiza las amenazas.

“**Organización** viene del griego organon (instrumento). Es un sistema social que fue diseñado para lograr objetivos metas a través de los recursos humanos, de la gestión de talento humano y de otro tipo”⁶².

En el proceso de organización se cuenta con personas comprometidas que buscan llevar la corporación a una de instancia de mayor eficiencia pero esto se ha visto

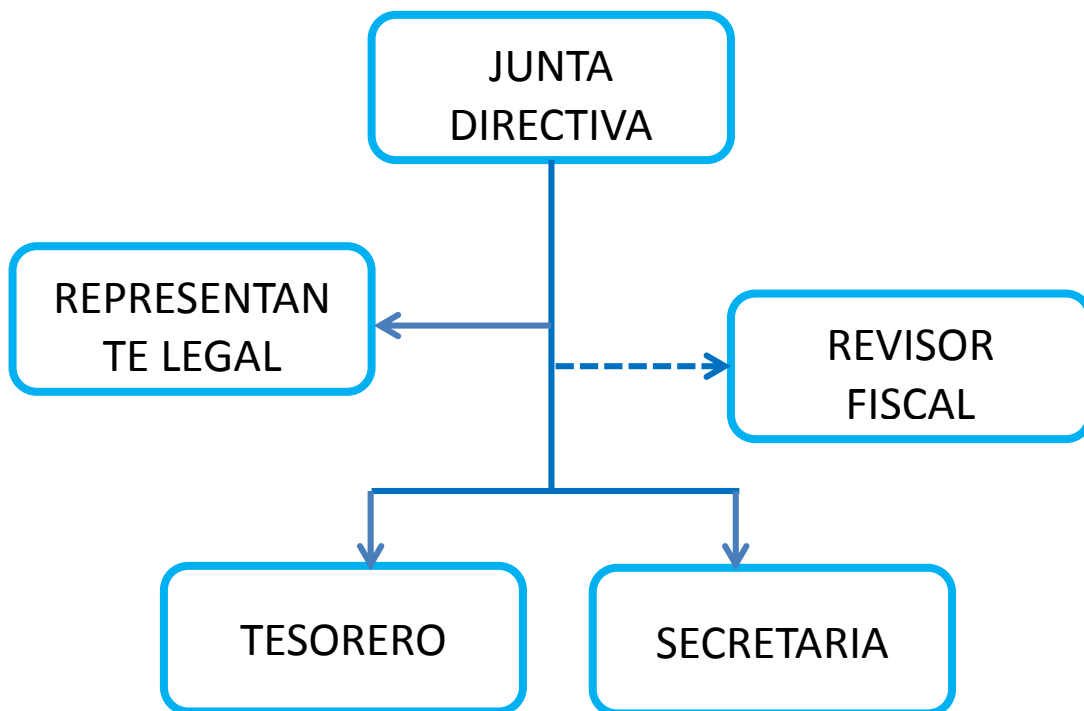
⁶¹ GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración Estratégica de la visión a la ejecución. Primera Edición. México. Editorial Alfaomega grupo editor S.A. 2012. P. 8.

⁶² Ibid., p. 10.

afectado porque no Hay una clara asignación de tareas además porque los recursos son limitados dado que por la poca actividad de la empresa no se logran obtener suficientes entradas para trascender a otras esferas organizacionales. Existe interdisciplinariedad dentro del grupo de trabajo pero se requiere crear puestos de apoyo a la labor del talento humano existente para cumplir con el objeto social de la corporación.

La corporación Tierra viva Emprendedores Colombianos actualmente no cuenta con un organigrama debidamente establecido, por el momento la figura 5 hace referencia al organigrama a un planteamiento sugerido por el Representante Legal de la corporación “Javier Enrique Paz Angulo”.

Figura 5. Organigrama de la Corporación Tierra Viva Emprendedores Colombianos.



FUENTE: CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS. **Diseño:**
Elaboración propia.

“**La dirección** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan voluntariamente a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración”⁶³.

En la dirección los esfuerzos están orientados a lograr una comunicación entre todas las personas inscritas a la corporación pero esto sería de mayor beneficio si se tuviera una claridad de las estrategias a ejecutar que no se tienen pues no existe una planeación estratégica y mientras eso no ocurra la corporación no podrá obtener un cambio organizacional que le signifique mayor rendimiento.

“**Control** consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en las metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas”⁶⁴.

El control en la Corporación se efectúa, se constata el cumplimiento de las labores asignadas y se evalúan los mecanismos que se están generando para llevar a otra instancia la corporación; la dificultad es que al carecer de un plan estratégica no se logra saber que tan pertinentes y viables son los objetivos o las labores a calificar.

Partiendo del análisis interno podemos decir que esta corporación se encuentra con diversas dificultades en sus procesos administrativos en gran parte debido a la falta de tiempo de sus asociados fundadores, en caso de no superar esta falencia la corporación limitaría cada vez más accionar, se deben crear nuevos cargos de modo que haya una mejor labor de las funciones en los distintos cargos; por otro lado la corporación cuenta con asociados fundadores con excelentes currículos y

⁶³ Ibid., p.4.

⁶⁴ Ibid., p.4.

por ende con la puesta en práctica de estos conocimientos se lograra mejorar el desempeño y los procesos de esta.

3.2.2. Cadena De Valor – Michael Porter

“El análisis de la **cadena de valor** pretende identificar todas aquellas actividades en la cuales se pueden añadir valor al producto”⁶⁵.

Los asociados fundadores de la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENEDORES COLOMBIANOS decidieron aceptar la propuesta de la creación de una cadena de valor (ver tabla 10) para su organización, la cual es presentada por los autores de esta tesis de la siguiente manera:

⁶⁵ FRANCÉS, Antonio .Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera Edición. México. Editorial Pearson Educación S.A. 2006 P. 146.

Tabla 10. Cadena de valor.

ACTIVIDADES DE APOYO	Gestión General o de Infraestructura Planeación, Finanzas, Relación con entidades financieras y proveedores				
	Desarrollo de Tecnología e Innovación				
	Gestión del Talento Humano, Selección de Personal				
	Aprovisionamiento o Abastecimiento, Materiales e insumos				
ACTIVIDADES PRINCIPALES	LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO AL CLIENTE
	Selección de proveedores	Selección de convocatorias o licitaciones	Mecanismos de financiación	Estrategias publicitarias.	Administración de relación con los clientes
	Negociación de precios	Elección de convocatorias o licitaciones		Promoción de la corporación	Asesoría
	Almacenamiento	Ejecución de programas de desarrollo social o empresarial		Generación de la compra	Peticiones, Quejas y Reclamos
	Control de inventarios				Sugerencias

FUENTE: Elaboración propia.

Descripción de las actividades de apoyo.

Es importante resaltar que dentro de la cadena de valor se encuentran las actividades de apoyo, ilustradas en la tabla anterior. Entre las cuales se expone la administración del talento humano, la compra de bienes y servicios, el desarrollo tecnológico como telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación y la infraestructura empresarial como las finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal y gerencia general.

Entre las actividades de apoyo, se encuentra la Infraestructura, para tal actividad la Corporación no cuenta con un local propio, debido a que no se le ha dado prioridad a la adquisición de un espacio propio para desempeñar las diferentes labores como empresa, por tal razón su centro de operación se lleva a cabo en la vivienda de una de las personas integrantes de la asamblea general de asociados de la Corporación, Que a su vez sirve como lugar de encuentro para reuniones, y cualquier otra actividad propia de la empresa.

Gestión general o de infraestructura.

1. **Planeación, Finanzas, Contabilidad y aspectos legales:** En la gestión general el plan de direccionamiento estratégico elaborado se realizara bajo la responsabilidad de la asamblea general de asociados y representante legal, donde se establecerán las directrices, objetivos, metas e indicadores, teniendo en cuenta los datos del presente escrito.
2. **Relación con entidades financieras:** Una de las estrategias que fortalecerá a la Corporación es la consecución de capital de inversión a través de las entidades financieras o empresas públicas y privadas por medio de convocatorias y licitaciones en las que sea posible concursar y aptas para la corporación.
3. **Relación con Proveedores:** El representante legal será el encargado de representar y realizar contratos con los proveedores para la reducción de costos.

Gestión del talento humano.

1. **Selección de personal:** La Corporación realiza la identificación de las necesidades de personal, el perfil de competencias de los cargos, elaborara el plan de Formación y Entrenamiento de las actividades que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional, realizar selección, contratación e inducción del personal, coordinación y ejecución de las actividades del programa de salud ocupacional que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional.
2. **Outsourcing:** Es otra de las estrategias a utilizar para la ejecución de los distintos proyectos empresariales y sociales que ejecutara la corporación.

Desarrollo tecnológico-comunicaciones.

1. **Hardware:** La corporación deberá adquirir tecnología del mercado en hardware en cuanto a equipos de cómputo, impresoras y tipos de recibos para el manejo contable de la empresa y de sus clientes y proveedores.
2. **Software:** La corporación deberá adquiríros con licencias legales para el buen funcionamiento de la organización y de posibles controles de las entidades fiscales.
3. **Telecomunicaciones:** La corporación tendrá un manejo publicitario a través de los servicios virtuales, los cuales son de gran importancia para la empresa, ya que a través de Internet la empresa podrá comunicarse con los clientes, proveedores.

Aprovisionamiento o abastecimiento:

1. **Compras:** La corporación debe buscar mejorar continuamente los procesos de abastecimiento y aprovisionamiento, mediante el uso eficaz y eficiente de los recursos adquiridos como papelería, herramientas tecnológicas y demás insumos requeridos para la ejecución de los proyectos. Para ello debe contar con un equipo de trabajo competente y capacitado. Llevar a cabo alianzas estratégicas

con sus proveedores para el obtener precios asequibles en los insumos y diferentes tipos de materiales para la realización de sus respectivas actividades.

Descripción de las actividades principales logística interna:

- 1. Selección de Proveedores:** La corporación tendrá que elaborar un listado de posibles proveedores que cumplan con todos los requisitos legales y de calidad para evaluar las cotizaciones solicitadas e identificar cuáles son los insumos básicos y encontrar un proveedor que le brinde el mejor precio en el mercado para ahorrar costos en sus diferentes procesos.
- 2. Negociación de precios:** La corporación tendrá una negociación con sus proveedores y tendrá que ponerse de acuerdo en la forma de pago, los límites, tiempos de pago y los diferentes descuentos que le pueda brindar dicho proveedor.
- 3. Almacenamiento:** La corporación deberá destinar un lugar fijo, el cual debe contar con los mínimos estándares para la protección de sus insumos, en donde se ubicara todo el inventario y los materiales requeridos para la realización de sus diferentes funciones.
- 4. Control de Inventario:** La entidad destinara a una persona especifica la cual se encargara de llevar todo el control del inventario de los insumos de la corporación, este control deberá realizarse mensualmente y de acuerdo a un sistema de control de inventarios establecido, igualmente se realiza una revisión general de todos los activos de la entidad una vez al año, para tener una cuantía de estos.

Operaciones.

- 1. Selección de convocatorias o licitaciones:** La entidad realizara una selección para identificar las distintas licitaciones y convocatorias que se requieran en la región para después poder empezar a definir en cuales se pueden postular para ofrecer sus servicios.

- 2. Elección de convocatorias o licitaciones:** La corporación realizara un filtro minucioso con el cual busca definir y elegir los diferentes tipos de convocatorias y licitaciones en las cuales es viable participar.

Ejecución de programas de desarrollo social o empresarial: La corporación pondrá en marcha los proyectos en los cuales salió beneficiada después de haber presentado sus propuestas, contara con un coordinador de proyectos y su respectivo auxiliar, los cuales se dedicaran a la ejecución control y vigilancia de los proyectos.

1. **Ordenes de pedidos:** Definido las solicitudes de venta el operario solicitara la cantidad necesaria de materia prima, al área de almacén.
2. **Alistamiento de materia prima:** Una vez sea aceptada la solicitud de pedidos entregada por el operario se inicia el proceso de selección, alistamiento y entrega de la materia prima necesaria para la fabricación del producto al área de producción.
3. **Almacenamiento de producto terminado:** Una vez se elaboren los productos estos deberán ser entregados al área de almacén para su respectivo almacenamiento.
4. **Registro de entrega de producto terminado:** Una vez se reciba la factura de venta o cancelación de los productos, se hace entrega de las cantidades solicitadas al área de ventas para su respectivo embarque hacia el cliente.

Logística externa.

1. **Mecanismos de financiación:** La entidad realizara una búsqueda objetiva para encontrar recursos financieros, mediante entidades del estado o entidades privadas, para poder financiar los proyectos que se obtengan.

Marketing y ventas.

1. **Estrategias publicitarias:** La corporación utilizara en este caso tarjetas de presentación de la entidad que serán entregados a nuestros posibles clientes de forma personal. Se realizaran pautas en los diferentes medios de comunicación

y por las diferentes redes sociales, recomendación de terceros para de esta forma generar reconocimiento de marca.

2. **Promoción de la corporación:** La corporación está directamente relacionada con la calidad, servicios y los beneficios que los clientes transmitan a otras personas, para lograr una adecuada presentación de la entidad.
3. **Generación de la compra:** La corporación buscara estrategias de alto impacto sobre los diferentes tipos de clientes, con personal capacitado, para generar en el cliente la necesidad de generar la compra de los servicios de la Corporación.

Servicio al cliente.

1. **Administración de las relaciones con los clientes:** La corporación maneja la relación con los clientes con respeto, muy buenos modales, tratando de que el cliente se sienta lo mejor posible atendido, para que tenga una buena satisfacción del servicio.
2. **Asesoría:** La corporación contara con un servicio de asesorías inmediatas, esta actividad se llevara a cabo en el momento en el que el cliente tenga contacto con la entidad y con cualquier miembro de la corporación, donde se indicara el procedimiento a seguir de su inquietud y todos y cada uno de sus beneficios y desventajas.
3. **Peticiones, Quejas y Reclamos:** Teniendo en cuenta que las peticiones quejas y reclamos realizadas por los clientes son una de las mejores formas para mejorar la calidad del servicio se establecerá acciones de mejora continuas como mantenimientos preventivos al servicio ofrecido, mantenimiento correctivo según el caso del servicio ofrecido así lo exija, se realizara la solución del problema del cliente lo antes posible para que este esté satisfecho con el servicio ofrecido sino también de nuestro eficiente servicio.
4. **Sugerencias:** La corporación realizara un estudio de todas las sugerencias identificadas por el cliente y sus proveedores, poniéndolas en practa para tener una mejora continua de todas y cada una de sus actividades, esta recepción de las sugerencias se realizara por medio telefónico o por un buzón de sugerencias,

instalado en la oficina de la entidad para de esta manera obtener un mejoramiento continuo de los procesos y servicios ofrecidos.

En la labor investigativa tanto del análisis interno como externo se vislumbró la necesidad de diseñar estrategias de mejoramiento que promuevan el desarrollo organizacional de la CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS identificado así puntos críticos a mejorar como el tiempo de disposición de los asociados fundadores también se establecieron amenazas directas como el conjunto de entidades existentes que comparten el objeto social de la corporación, pese a estos limitantes se establecieron fortalezas como la interdisciplinariedad en las profesiones de los asociados fundadores y oportunidades como la cantidad de licitaciones que se hacen en la región para ejecutar proyectos con objeto social entre otras.

3.3. PLAN DE ACCIÓN Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO.

Para la construcción y formulación de la misión y la visión de la CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS se ha tenido en cuenta el estudio anterior sobre las fuerzas del entorno, las fuerzas competitivas y el análisis interno; logrando delimitar un sendero más fiable teniendo en cuenta el diagnóstico de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Con todo esto se podrá plantear los objetivos, políticas, estrategias y planes de acción que permitan lograr una ventaja competitiva de la empresa en mención.

3.3.1. Misión.

La Corporación Tierra Viva Emprendedores Colombianos – CORPOTIVEC es una organización sin ánimo de lucro de carácter privado que trabaja en conjunto con organizaciones nacionales e internacionales, entes del Estado, empresa privada y con profesionales de diferentes saberes con la finalidad de fomentar calidad de vida, conciencia ciudadana, sentido de vida y desarrollo sostenible en la comunidad

en general (niños, niñas, adolescentes, adultos y adulto mayor, población vulnerable, población en miras al desarrollo, trabajadores independientes, desempleados, emprendedores y empresarios) a través de la excelencia y el trabajo en equipo para la formulación, elaboración, gestión, administración y ejecución de proyectos y en la intervención por medio de programas educativos, sociales, de salud, empresariales, de recreación, culturales, deportivos y demás.

3.3.2. Visión.

Al 2019 la CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS - CORPOTIVEC debe ser reconocida como una entidad transparente que contribuye con el desarrollo social, económico y ambiental por medio de su liderazgo y excelencia en la formulación, elaboración, gestión, administración y ejecución de proyectos y programas que fomenten la calidad de vida del municipio de Santander de Quilichao.

3.3.3. Objetivos Organizacionales

- Fomentar la calidad de vida, conciencia ciudadana, sentido vida y desarrollo sostenible de la comunidad en general.
- Realizar la formulación, elaboración, gestión, administración y ejecución de proyectos acordes al objeto social de la Entidad.
- Intervenir en el desarrollo de la comunidad por medio de programas educativos, sociales, de salud, empresariales, de recreación, cultural, deportivos y demás.
- Mejorar continuamente los procesos internos la organización para garantizar calidad y excelencia en su servicio.

3.3.4. Valores Corporativos

Los valores para la CORPORACION TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS son: Principios Aplicados, Subjetivos, que guían el actuar del ser humano, e influyen directamente en sus decisiones, provocando Hábitos. Por qué es importante tener Valores en la corporación?

Porque son Principios que se proyectan a través de la práctica permanente, lo que hace que el valor integre la conducta hasta convertirse en hábito. Además porque el proceso de cambio es inicialmente consciente y requiere esfuerzo personal, pero al final, se dará de manera inconsciente y sin ningún esfuerzo.

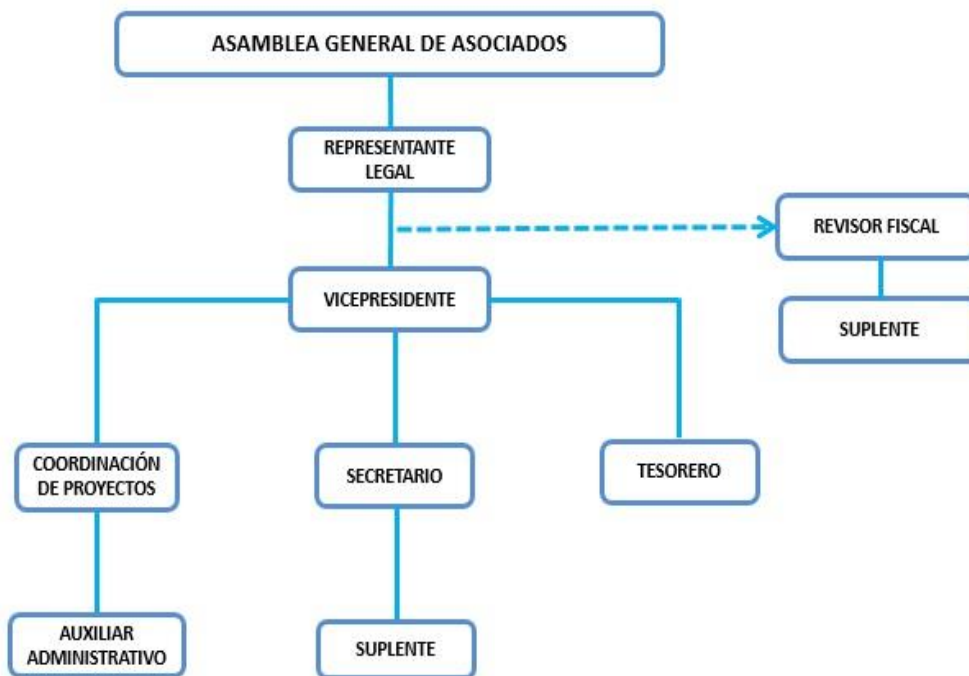
Valores

- **Honestidad:** Actuar de forma recta, sin quebrantar la ética profesional bajo ninguna circunstancia.
- **Excelencia (calidad):** Percepción que tiene el cliente interno y externo en cuanto a servicios o productos conformes que satisfacen sus necesidades y expectativas
- **Responsabilidad:** Desarrollamos nuestra misión comprometidos con la optimización de los recursos disponibles, para el cumplimiento efectivo de los programas y proyectos institucionales.
- **Organización:** Dinamismo entre las partes que se relacionan de manera asertiva para que el sistema funcione.
- **Emprendimiento:** Capacidad para generar de forma regular ideas nuevas en un determinado ámbito, que facilite la innovación y el pro positivismo, suscitando la experimentación.
- **Orientación al servicio:** Identificamos proactivamente las necesidades de nuestros clientes internos y externos y brindamos respuesta oportuna a las mismas.

3.3.5. Organigrama Propuesto

La siguiente estructura de organigrama propuesto fue aceptado por la junta de asociados de la corporación tierra viva emprendedores colombianos; se diseñó teniendo en cuenta los resultados obtenidos con el análisis externo con la finalidad de lograr mejorar los procesos internos y con ello afectar positivamente el desempeño de la corporación. Se crearon nuevos cargos con el fin de tener una estructura que le generara la oportunidad de tener puestos de apoyo pues en la anterior estructura la ausencia de cargos limitaba el desarrollo del objeto social dado que las cargas estaban mal distribuidas, con esto cambio se logra incorporar nuevos cargos que buscan repartir las cargas y garantizar cambios en el desempeño de la corporación. Finalmente, en la figura 6 se ilustra el organigrama con las modificaciones previamente sugeridas.

Figura 6. Organigrama corporación tierra viva emprendedores colombianos.



FUENTE: Elaboración propia.

3.3.6. Análisis de las Estrategias (MATRIZ FODA).

De acuerdo al análisis realizado a las fuerzas del entorno y a la evaluación interna, se construye la matriz FODA. Esta herramienta permite hacer un análisis comparativo interrelacionando las variables externas e internas identificadas a través de la anterior indagación a la CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS. De igual forma es posible formular, evaluar y elegir estrategias que se ajusten y permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y prevenir las debilidades y las amenazas.

La identificación de las distintas combinaciones dará como resultado las estrategias adecuadas. Fred David⁶⁶ describe y define estas combinaciones de la siguiente forma:

- Estrategias FO: utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias DO: tienen como objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas.
- Estrategias DA: son tácticas defensivas dirigidas a la reducción de las debilidades internas y a evitar las amenazas externas.

En la tabla 11 se muestra la matriz FODA con las respectivas interacciones y el planteamiento de las estrategias.

⁶⁶ DAVID. Op. cit., p. 221.

Tabla 11. Matriz FODA.

FO DA	FORTALEZAS 1. La Corporación cuenta con profesionales capacitados para realización de proyectos empresariales y sociales. 2. Se trata de una Entidad que llegara a ser creativa e innovadora. 3. Se tienen asociados fundadores de diversas profesiones.	DEBILIDADES 1. La Corporación no cuenta con los fondos suficientes para invertir en proyectos de gran envergadura. 2. El tiempo de disposición de los asociados fundadores. 3. Carece de alianzas interinstitucionales. 4. A la fecha se trata de una Entidad aún desconocida para la sociedad en general.
OPORTUNIDADES 1. Actualmente en la región cuenta con muchas opciones para adelantar proyectos sociales y empresariales. 2. Existen Entidades Públicas y Privadas que financian proyectos empresariales y sociales. 3. Participar convocatorias nacionales e internacionales para obtener financiación.	ESTRATEGIAS F.O 1. Participar en convocatorias para obtener licitaciones. (F2, O2, O3) 2. Ejecutar proyectos y programas de fortalecimiento empresarial Y desarrollo social en Santander de Quilichao. (F1, O1, O2). 3. Alcanzar la sostenibilidad y rentabilidad de la Corporación (F3, F3, O3).	ESTRATEGIAS D.O 1. Lograr relaciones con entidades públicas y privadas para obtener el financiamiento de proyectos (D1, O2, O3). 2. Seleccionar y definir convocatorias aptas para la corporación. (D3, O1, O2). 3. Generar espacios para lograr reconocimiento de la corporación. (D4, O2).
AMENAZAS 1. Existen en la región otras entidades sin ánimo de lucro interesadas en la gestión de proyectos sociales y empresariales. 2. Corrupción pública en licitación de contratos.	ESTRATEGIAS F.A 1. Potencializar los conocimientos de los profesionales. (F1, F2,F3, A1). 2. Promover el mejoramiento continuo de los procesos internos. (F1,F2,F3,D1)	ESTRATEGIAS D.A 1. Participación eficiente y eficaz en las convocatorias pertinentes, (D1, A1). 2. Lograr reconocimiento de marca en Santander de Quilichao. (D3, D4, A1). 3. Promover una sana competencia entre en las entidades existentes. (D4, A1, A2).

Fuente: Elaboración propia.

3.3.7. Objetivos Metas e Indicadores.

Con el fin de lograr los objetivos planteados, se han establecido una serie de estrategias que se ajustan a éstos. Por tanto, se proponen unos planes de acción que pueden asegurar el éxito de la CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS. Para ello se ha instituido como eje central reafirmar el compromiso de los fundadores asociados reflejado en una mayor disposición de tiempo y la responsabilidad en cada una de las tareas y actividades a desempeñar.

En la tabla 12 se pueden apreciar los objetivos metas e indicadores propuestos para la corporación.

Tabla 12. Objetivos Metas e Indicadores.

OBJETIVOS	METAS	INDICADORES
1. Lograr participar en convocatorias y licitaciones definidas por empresas públicas o privadas.	Una convocatoria o licitación en ejecución a diciembre 2016.	Convocatorias o licitaciones en ejecución / Convocatorias o licitaciones formuladas
2. Ejecutar proyectos y programas para el desarrollo social y empresarial en Santander de Quilichao.	Un proyecto o programa ejecutado o en ejecución a diciembre 2017.	Proyectos ejecutados o ejecución/ Proyectos formulados
3. Lograr y mantener la sostenibilidad y rentabilidad de la Corporación.	Ingresos totales sean mayores o iguales a los gastos totales de la entidad. Incremento del 10% sobre el patrimonio del año anterior.	Ingresos>=gastos Patrimonio actual- patrimonio anterior/ patrimonio anterior
4. Promover el mejoramiento continuo de los procesos administrativos de la corporación.	Implementación del SGC en los procesos de la entidad.	Total de Procesos de las corporación /procesos con SGC

Fuente: Elaboración propia.

3.3.8. Objetivos y Estrategias

Partiendo de las necesidades propias de la corporación y bajo la aprobación de sus asociados fundadores se han acordado priorizar las estrategias con sus respectivos planes de acción y/o actividades. Por tal motivo, a continuación se describen los principales objetivos a alcanzar. En las tablas 13, 14, 15 y 16 se ilustra los objetivos estratégicos y las estrategias que aseguran el cumplimiento de ellos acompañadas de las actividades a realizar, la fecha, relacionando la duración estimada, así como los responsables.

Tabla 13. Objetivo 1.

Objetivo 1: Ejecutar proyectos y programas de fortalecimiento empresarial en la región Santander de quilichao.				
ESTRATEGIAS	PROGRAMA	REPONSABLES	FECHA INICIO	FECHA TERMINACION
Creación de proyectos de emprendimiento empresarial internos y externos.	Programa Emprendimiento para los desempleados.	RAFAEL ANDRES GUAUÑA	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
Estructuración y ejecución del programa de fortalecimiento empresarial.	Programa profesionales para el empresario.	RAFAEL ANDRES GUAUÑA	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Objetivo 2.

Objetivo 2. Implementar proyectos y programas para el desarrollo social en la región.				
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA SEGUIMIENTO
Participar en convocatorias de carácter social para el desarrollo de la región.	Buscador de convocatorias o financiamiento de proyectos.	ALEXANDRA AYERBE	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
	Seleccionar y definir en qué clase convocatorias participar.	ALEXANDRA AYERBE	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
	Formulación de proyectos sociales en los cuales deseemos participar (MGA y Marco Lógico PM BOOK).	ALEXANDRA AYERBE	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
	Ejecutar el proyecto seleccionado.	ALEXANDRA AYERBE	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15. Objetivo 3.

Objetivo 3: Lograr y mantener la sostenibilidad y rentabilidad de la Corporación.				
ESTRATEGIAS:	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA SEGUIMIENTO
Establecer indicadores de rentabilidad para los proyectos y programas que se implementen	Elaboración del presupuesto de la corporación	GUSTAVO PAZ	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
	Elaboración del análisis financiero de la entidad.	GUSTAVO PAZ	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
	Elaboración de un cronograma de auditoría de actividades y presupuesto ejecutado.	GUSTAVO PAZ	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
	Desarrollo de actividades de evaluación, seguimiento y control	GUSTAVO PAZ	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Objetivo 4.

Objetivo 4: Promover el mejoramiento continuo de la entidad.				
ESTRATEGIAS:	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA SEGUIMIENTO
Aplicar y mantener un SGC en todos los procesos de la corporación (PHVA).	(PLANEAR). Establecer los objetivos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de los stakeholders	JAVIER PAZ	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
	(HACER). Implementación de los procesos.	JAVIER PAZ	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
	(VERIFICAR). Realizar seguimiento y mediciones de los procesos.	JAVIER PAZ	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016
	(ACTUAR). Tomar acciones que nos permitan mejorar continuamente el desempeño de los procesos.	JAVIER PAZ	10 de noviembre de 2014	10 de noviembre de 2016

Fuente: Elaboración propia.

4. CONCLUSIONES

Después de identificar la problemática que tenía la empresa se observa que la corporación se encuentra en un estancamiento en la parte de la planeación, lo cual no estaba permitiendo a la empresa tener un desarrollo adecuado en su crecimiento. Al diseñar el plan de direccionamiento estratégico a la CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS para el periodo 2015- 2020, se evidencio que la corporación no ha podido desarrollar una etapa de creación de una manera adecuada y exitosa, debido a que dejó a un lado el direccionamiento estratégico y se enfocó a tratar de generar ingresos pasando por alto labores esenciales para su crecimiento y evolución. Partiendo de lo anterior se pueden establecer las siguientes conclusiones:

- Al término del presente trabajo, se concluye con que el direccionamiento estratégico es un elemento o herramienta clave, eficiente y eficaz para realizar estrategias encaminadas al mejoramiento continuo de los procesos y etapas de las distintas empresas y organizaciones.
- Gracias al plan de direccionamiento estratégico realizado en la corporación tierra viva emprendedores colombianos, se puede evidenciar el verdadero movimiento del ámbito empresarial, resaltando los factores positivos y negativos que influyen en el comportamiento de la entidad.
- Posteriormente de haber realizado el plan de direccionamiento estratégico para la corporación tierra viva emprendedores colombianos se puede observar que la entidad logra escudriñar aquellos objetivos factibles de alcanzar, para poder lograr aprovechar las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno y poder convertirlas en ventajas competitivas.

- Este plan de direccionamiento estratégico espera convertirse en el primer paso para lograr un fortalecimiento Clave dentro de la corporación, con el cual se quiere lograr un crecimiento interno, siendo este es uno de los factores por los cuales la entidad no ha conseguido superar su etapa de creación.
- Dentro de la corporación TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS es importante llevar a cabo un análisis externo, continuo para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas, que se pueden presentar en un futuro. Esto se debe identificar y analizar a tiempo, para poder dar solución de forma eficiente en la organización.
- Actualmente el análisis de la situación interna de la corporación TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS permite detectar las fortalezas y debilidades al interior de la organización, que presenta en relación con la competencia, adquiriendo así conocimientos para poder elaborar estrategias, las cuales otorgan ventajas competitivas, para un mejoramiento en el ámbito competitivo de la región.

5. RECOMENDACIONES

Con base en la formulación del plan estratégico para el periodo 2015-2020 y a través de los resultados arrojados en el mismo, se realizan las siguientes recomendaciones y sugerencias a los asociados CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS:

- Comprometer a los asociados en la adaptación del plan estratégico propuesto y del papel fundamental que juega éste desempeña en el futuro de la organización.
- Mantener una estructura como la propuesta que le permita a la CORPORACIÓN TIERRA VIVA EMPRENDEDORES COLOMBIANOS funcionar de una manera más eficiente respondiendo a cada una de las necesidades requeridas por la misma.
- Fortalecer la gestión en los procesos administrativos que permitirán encaminar a todos los asociados en el rendimiento de la corporación, lo cual fijara un ambiente más preciso al desarrollo del plan estratégico formulado.
- Concientizar a los asociados de que el éxito de la empresa depende en gran medida de la calidad de tiempo que se le dedique al desarrollo organizacional de ésta.

6. BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ TORRES, Martin G. Manual de planeación estratégica. Primera edición. Panorama editorial. 2006.

AMARU MAXIMINANO, Antonio. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. Primera edición, México: PEARSON EDUCACIÓN, 2009

AKTOUF, Omar. La Administración: entre tradición y renovación. 4 ed. Colombia: Programa editorial Universidad del Valle, 2009. p. 132.

BRACKER, JEFFREY. The Historical Development of the Strategic Management Concept. Academy of Management Review 5. 1980.

DAVID. Fred R. Conceptos de administración estratégica. Decimoprimera edición. México: PEARSON EDUCACIÓN, 2008.

Cámara de Comercio, Santander de Qulichao. Cauca

Constitución Política de Colombia. Colombia. Atenea Ltda, 1991.

FRANCÉS, Antonio .Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Primera Edición. México. Editorial Pearson Educación S.A. 2006

GALLARDO HERNÁNDEZ, José Ramón. Administración Estratégica de la visión a la ejecución. Primera Edición. México. Editorial Alfaomega grupo editor S.A. 2012

GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección Estratégica. Primera edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U. 2003

GERRY, Jhonson, y KEVAN Sholes. Dirección estratégica. Análisis de la estrategia de las organizaciones. Tercera edición. España: Editorial Prentice Hall 1997.

GOODSTEIN, Leonard. NOLAN, Timothy y PFEIFFER, William. Planeación estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione. Colombia: McGraw-Hill, INC 1998.

HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás. Gestión de empresa con una visión estratégica. Chile: Dolmen Ediciones S.A, 1996.

HERNANDO ZABALA SALAZAR. Planeación Estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Primera edición. Centro Editorial Universidad Cooperativa de Colombia, 2005.

MALHOTRA. N Investigación de mercados. México: editorial pesaron educación, 2008.

MENDEZ, Carlos E. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda Edición. Bogotá: McGraw-Hill. Interamericana, 1995.

MUNCH, Lourdes. Planeación estratégica: El rumbo hacia el Éxito. 2a Ed. México: Trillas, 2008,

MURILLO VARGAS, Guillermo, et al. Teorías de la organización y el management. ECOE Ediciones Bogotá, 2007.

Planeación Municipal, Santander de Quilichao, Cauca, 2015.

RUTH SAAVEDRA GUZMÁN y otros. Planificación del desarrollo. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá. 1998.

RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Quinta edición. Editorial Thomson. 2005.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Segunda edición. Fondo editorial LEGIS. 1994.

XENOFÓN. The Anabasis or Expedition of Cyrus and the Management of Sócrates. Trad. J. S. Watson. Nueva York. Harper & Row. 1869.

CONSULTA PÁGINAS WEB:

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015.

<http://www.dane.gov.co>

Ministerio de comercio, industria y turismo.

<http://www.mincit.gov.co>

Banco de la república.

<http://www.banrep.gov.co>

Urna de cristal. Gobierno de Colombia.

<http://www.urnadecristal.gov.co>

Consejo privado de competitividad. Mejorando la competitividad en Colombia.

<http://www.compite.com.co>