

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE
EMPRESAS SOCIALES: CASO DE ESTUDIO “MUJERES LIDERANDO
AMÉRICA LATINA”

LISETH IRENE BOLIVAR CARDONA

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2019

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA SOSTENIBILIDAD DE
EMPRESAS SOCIALES: CASO DE ESTUDIO “MUJERES LIDERANDO
AMÉRICA LATINA”

LISETH IRENE BOLIVAR CARDONA

Monografía para optar por el título de Especialista en
Gerencia de empresas

Director
ANDRES CASTRO
Magister en Gestión de organizaciones

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ D.C
2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., octubre de 2019

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García - Peña

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada Garcia – Peña

Vicerrectora Académica y de Posgrado

Dr. Ana Josefa Herrera Vargas

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Director Especialización en Gerencia de Empresas

Dr. Luis Fernando Romero Suárez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente al autor

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres y a mi hermana por ser siempre los primeros en apoyarme, en confiar en mí y porque ellos son mi motor para ser mejor persona y profesional día a día.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios que me ha permitido culminar esta etapa de mi vida, a mis padres que siempre me apoyaron y fueron partícipes en este proceso, a mi hermana que es una de mis inspiraciones y motivadores principales. Agradecer a mis profesores y compañeros que contribuyeron a que esta experiencia fuera enriquecedora no solo en la parte académica sino también desde el área personal.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
OBJETIVOS	15
1. MARCO REFERENCIAL	16
1.1 EMPRENDIMIENTOS SOCIALES Y ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO	16
1.2 PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES	17
1.2.1 Funcionamiento interno	18
1.2.2 Fuentes de financiamiento	18
1.2.3 Generación de marca.	18
1.3 PLAN ESTRATÉGICO	23
1.3.1 Teoría Fred David.	24
1.3.2 Teoría Chiavenato.	27
1.4 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	32
1.4.1 El lienzo (Canvas).	32
1.4.2 Análisis PESTEL.	33
2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO	36
2.1 ANTECEDENTES:	36
3. DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL	39
3.1 CANVAS ACTUAL	39
3.2 ANÁLISIS PESTEL	40
3.3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVES	45
4. PLAN ESTRATÉGICO	49
4.1 PLAN DE ACCIÓN	57
4.2 CUADRO DE GESTIÓN	58
5. CONCLUSIONES	62
6. RECOMENDACIONES	63
BIBLIOGRAFIA	64

LISTA DE GRÁFICOS

	pág
Gráfica 1. Porcentaje de los encuestados que han recibido algún tipo de capacitación sobre emprendimientos sociales	20
Gráfica 2: Entidades que han brindado capacitación sobre emprendimientos sociales	21
Gráfica 3. Modelo integral de dirección estratégica	26
Gráfica 4. Las seis etapas de la planeación estratégica	31
Gráfica 5. Mapa estratégico	54

LISTA DE CUADROS

	pág
Cuadro 1 Canvas actual de "Mujeres Liderando América Latina	39
Cuadro 2. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del entorno de "Mujeres Liderando América Latina"	44
Cuadro 3 Matriz de perfil para capacidad interna de "Mujeres Liderando América Latina"	47
Cuadro 4 Matriz de selección de objetivos e iniciativas estratégicas	51
Cuadro 5 Matriz OIR (Objetivos, Iniciativas, Responsables)	53
Cuadro 6 Matriz Oimer (Objetivos, indicadores estratégicos, metas y responsables)	56
Cuadro 7 Cuadro de plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 1	58
Cuadro 8 Cuadro de plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 2	59
Cuadro 9 Cuadro de gestión de proyectos para objetivo estratégico 3	60
Cuadro 10 Cuadro de plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 4	60
Cuadro 11 Cuadro de plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 5	61

GLOSARIO

ESTRATEGIA: “La estrategia define el qué, cuando, cómo, dónde, y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa”¹

PLAN ESTRATÉGICO: “Proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”²

CANVAS: Según Osterwalder³, es una herramienta que permite analizar y crear modelos de negocio de manera simplificada

OBJETIVO ESTRATEGICO: “Objetivo planteado por una organización para el cumplimiento de las metas definidas, que están en línea con la estrategia y el direccionamiento estratégico”⁴.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): “Herramienta que permite unir estrategias y objetivos claves con el seguimiento y los resultados a través de diferentes perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos y de negocio, aprendizaje y conocimiento”⁵

SOSTENIBILIDAD: Según la RAE⁶ Calidad de sostenible, especialmente las características del desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.

¹ LONDOÑO CH., Carlos E. ¿El ocaso de la planeación estratégica? En: Revista Universidad Eafit Medellín., Nº 97. 1995, P. 51

² GOODSTEIN, Leonard. Planeación estratégica aplicada. 3.Ed. Estados Unidos: McGrawHill. 2000. p. 5

³ OSTERWALDER, Alexander. Generación de modelos de negocio. Centro de libros PAPF, España, 2011. p. 8

⁴ THOMPSON, Arthur. Administración estratégica teorías y casos.18. Ed. Mexico. McGrawHill. 2003. p. 9

⁵ KAPLAN, Rober S. y NORTON, David P.. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 2.ed. Tradudicio de Adelaida. Santapau.. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002. P.21 ISBN 978-84-8088-504-1

⁶ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Sostenibilidad. [sitio web]. Madrid. ES. Sec. Buscador. S.f.[Consultado dd, mm, año]; Dispñible en: <https://www.rae.es/>

RESUMEN

Esta monografía presenta la metodología realizada para la evaluación organizacional de la “*Corporación Mujeres Liderando América Latina*”. El objetivo de esta es crear un plan estratégico que permita generar sostenibilidad para la Corporación, teniendo en cuenta los principales retos, dificultades y oportunidades que se presentan actualmente.

Como primera instancia se realiza una descripción del contexto de los emprendimientos sociales en el mundo y en Colombia. Esto con el fin de tener un acercamiento a la realidad de este tipo de organizaciones, pudiendo visualizar y establecer diferencias o similitudes con la Corporación. Como segundo paso, se realiza una revisión a la literatura sobre planes estratégicos, con la intención de definir la teoría y la metodología a utilizar en la elaboración del plan de “*Mujeres Liderando América Latina*”. Una vez definida la metodología y herramientas a usar, se inicia con la tercera parte, la cual consiste en la elaboración del plan estratégico específico para la Corporación. Para esto, se realiza una investigación sobre el estado actual, haciendo un análisis de los antecedentes y con el uso de diferentes herramientas se identifican retos y oportunidades por medio de un análisis interno y externo del entorno y los procesos. Finalmente, se establecen los objetivos estratégicos, así como el camino respectivo para su cumplimiento.

Como último punto del presente trabajo se realizan las conclusiones y recomendaciones en la implementación del plan estratégico.

Palabras claves: Plan estratégico, objetivos, emprendimiento social, sostenibilidad

ABSTRACT

This monograph presents the methodology to evaluate the organization Mujeres Liderando América Latina. The objective is to design a strategic plan to make this organization sustainable through time considering the current main challenges and opportunities.

First, the social context for non-profitable organizations in Colombia and the world is described to establish differences and similarities with the corporation. Next, a review of different literature and sources is made with the objective of defining the methodology to use to create the strategic plan for Mujeres Liderando America Latina corporation. Once defined, an investigation is carried out to understand the corporation's background and using the tools provided, an analysis is made to identify challenges, opportunities, and the environment, both internally and externally. To finalize the paper, the recommendations to deploy this strategic plan and conclusions are proposed.

Key words: strategic plan, objectives, social enterprise, sustainable

INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 70 se introduce poco a poco el concepto de emprendimiento social, el cual es un tipo de emprendimiento que nace con el fin de abordar problemáticas sociales de manera constante y con ingresos propios. Sin embargo, muchos de éstos no logran mantenerse en sus funciones por un largo tiempo ya que presentan problemas con su sostenibilidad y en pocos años cierran y abandonan su causa inicial.

Con los estudios de varios autores se ha podido establecer que mantener a lo largo del tiempo una organización sin ánimo de lucro enfocada en solucionar problemáticas sociales no es fácil.

En gran medida esta falta de funcionalidad en el sector social está causada por un vacío en las organizaciones sobre todo en emprendimientos ya que no presentan un desarrollo de un plan estratégico en la etapa de planeación imposibilitando o dificultando la proyección a futuro, los planes de expansión y la autosuficiencia monetaria.

La “*Corporación Mujeres Liderando América Latina*” es una entidad sin ánimo de lucro la cual tiene como objeto social, ser facilitadora y garante para que, entre las mujeres, entre ellas y su entorno, sin discriminación de tipo político, religioso, étnico o cualquier otra.

La Corporación lleva ejerciendo sus funciones constituidas legalmente desde el año 2017, han desarrollado varias proyectos e iniciativas encaminadas a su razón social. Sin embargo, hasta hoy en día no han podido generar ingresos constantes que les permita tener lo suficiente para los costos fijos, ni generar nuevos proyectos.

Siendo la Corporación un emprendimiento social y estando actualmente con algunas problemáticas relacionadas con la sostenibilidad y el crecimiento, vale la pena cuestionarse si una posible solución para afrontar las dificultades es diseñando e implementando un plan estratégico

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la sostenibilidad de emprendimientos sociales:
Caso de estudio *“Corporación Mujeres Liderando América Latina”*.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las problemáticas actuales de la Corporación Mujeres Liderando América Latina
- Desarrollar los pilares frente a los cuales debe estar estructurado el plan estratégico
- Elaborar el plan estratégico en Mujeres Liderando América Latina

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 EMPRENDIMIENTOS SOCIALES Y ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO

Como lo indica Wankiku, Una empresa social es aquella que tiene como objetivo principal solucionar un problema además de ser rentable⁷. Por lo tanto, la obtención de beneficios económicos pasa a un segundo plano.

Una entidad sin ánimo de lucro se define como: “Personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Estas, no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros”⁸. Cabe resaltar que un emprendimiento social no necesariamente equivale a una empresa sin ánimo de lucro.

Debido al gran número de opciones jurídicas que existen en Colombia para la creación de empresas existen varios tipos de entidades sin ánimo de lucro. Entre las principales se encuentran:

1.1.1 Fundación. “Es una persona jurídica sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuyo objetivo es propender por el bienestar común, bien sea a un sector determinado de la sociedad o a toda la población en general”⁹. El patrimonio con el que cuenta es otorgado por sus fundadores y se utiliza para perseguir sus objetivos sociales establecidos, esté constituye su base fundamental.

1.1.2 Asociación – Corporación. “Es un ente jurídico sin ánimo de lucro que nace de la voluntad de varios asociados o corporados, los cuales pueden ser personas naturales o jurídicas (privadas o públicas) y que tiene como finalidad ofrecer bienestar físico, intelectual o moral, a sus asociados y/o a la comunidad en general”¹⁰. Contrario a la fundación su base fundamental no es el patrimonio sino sus asociados.

⁷ WANJIKU, Kaime. The house of plenty – a social innovation model. En: Emerald Emerging Markets Case Studies. [Emerald]. Suiza. 27 de Julio Vol. 7. Nro.3. 2017., p. 3 [Consultado 17, marzo, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EEMCS-03-2016-0041/full/html>

⁸ GAITAN, Oscar Manuel. Guía práctica de las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. Bogotá. Enero 2014. Vol. 1, p. 7. [Consultado 10, febrero, 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>

⁹ Ibid., p. 10

¹⁰ Ibid., p. 10- 11

1.1.3 Entidades sector solidario. “son entidades sin ánimo de lucro que se constituyen para realizar actividades que se caracterizan por la cooperación, ayuda mutua, solidaridad y autogestión de sus asociados; estas actividades pueden ser democráticas y humanísticas, de beneficio particular y general. La solidaridad se plantea como la responsabilidad compartida para ofrecer bienes y servicios que proporcionen bienestar común a sus asociados, a sus familias y a los miembros de la comunidad en general”¹¹.

El emprendimiento social que se desliga de una entidad sin ánimo de lucro busca tener una sostenibilidad económica, teniendo principalmente resultados ya sean sociales, éticos y medioambientales. Además, estas empresas no buscan crear necesidades como las grandes empresas, sino que por el contrario quieren suplir necesidades existentes generando un valor para la sociedad. Como los resultados de todas las empresas, en los emprendimientos sociales estos también deben ser medibles; Es decir, el impacto social que se quiera generar debe estar enmarcado en indicadores que permitan definir si los objetivos se están cumpliendo. En conclusión, una empresa social busca brindar soluciones innovadoras a un problema social a través de una estrategia sostenible y con un impacto medible.

Las entidades sin ánimo de lucro y los emprendimientos sociales han adquirido una mayor importancia en el mundo global debido al concepto de sostenibilidad, el cual se empezó a implementar y adquirió una mayor relevancia desde el año 1987, cuando fue nombrado en el informe Brundtland o más conocido como “Nuestro futuro Común”. Este informe buscaba ser el primer documento en definir un modelo que permitiera eliminar la confrontación entre desarrollo y sostenibilidad; Fue elaborado por la comisión mundial para el medio ambiente y el desarrollo de la Organización de Naciones Unidas (ONU). El concepto que realmente se implemento fue el desarrollo sostenible o sustentable el cual se definió como “La satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”¹². Este desarrollo se busca que sea enmarcado en tres pilares: la protección al medio ambiente, el desarrollo social y el crecimiento económico.

1.2 PRINCIPALES PROBLEMÁTICAS DE LOS EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Reconociendo que el principal objetivo de las entidades sin ánimo de lucro y de los emprendimientos sociales es obtener resultados enfocados en satisfacer

¹¹ Ibid. P. 11- 12

¹² ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS, informe de la comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo. 4 de agosto. Año. 1987. comisión mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo. V.1 p.16 [Consultado 20 Abril 2019]. Archivo en pdf disponible en: http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

necesidades más allá de lo económico, se puede inferir que son estas entidades las que han permitido llevar el desarrollo sostenible a una realidad, ya que constantemente están promoviendo un desarrollo social buscando una integración entre comunidades y culturas alcanzando una calidad de vida, sanidad y educación admisibles.

Sin embargo, estas entidades se ven enfrentadas a distintas problemáticas que causan que al poco tiempo no puedan cumplir con sus objetivos y no puedan mantenerse en funcionamiento. Entre estas problemáticas se encuentran:

1.2.1 Funcionamiento interno. Como lo menciona Reid¹³ en su estudio “Time to raise the bar on nonprofit strategic planning and implementation”. Actualmente las entidades sin ánimo de lucro se ven enfrentadas a un cuestionamiento por parte de las comunidades debido a su dificultad por demostrar el impacto generado, ya que en la mayoría de los casos no cuentan con objetivos definidos, lo cual a su vez no permite demostrar unos resultados, no hay un proceso establecido de seguimiento de los objetivos, no cuentan con un sistema para crear o actualizar informes. Adicional, en el momento de su creación no se estructura de manera clara las bases necesarias y funcionales de una organización, como lo son: misión, visión y objetivos. Todos estos factores constituyen un vacío en la operatividad de estas organizaciones.

1.2.2 Fuentes de financiamiento. En consecuencia, con el punto anterior, la falta de claridad de objetivos y de validación de resultados dificulta la obtención de financiamiento. Considerando que en gran medida estas organizaciones generan sus ingresos a través de donaciones ya sean de terceros, entidades gubernamentales locales o internacionales o empresas del sector privado, la ineficiencia en la demostración de resultados de manera tangible dificulta encontrar estos ingresos. Adicional, con las últimas regulaciones colombianas como el decreto 092 de 2017 y la guía para la contratación con entidades sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad, se han creado más obstáculos para que estas puedan participar en licitaciones.

1.2.3 Generación de marca. Como en toda empresa uno de los componentes más importantes para el sector solidario es la comunicación externa, generar reconocimiento en clientes, potenciales y en general ciudadanía. Sin embargo, en el tercer sector estas iniciativas y esta relevancia de hacerse conocer no ha sido un objetivo primordial. Esto impacta negativamente en la posibilidad de generar recursos, involucramiento de personal tanto administrativo como voluntariado, así

¹³ REID, Margaret. Time to raise the bar on nonprofit strategic planning and implementation. En. Strategy & Leadership, [Emerald]. 13, mayo. Vol. 42. Nro. 3. 2014. P.31 [Consultado 25, Agosto, 2018]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SL-03-2014-0019/full/html>

mismo ha permitido que la poca confianza de la ciudadanía hacia las fundaciones, corporaciones aumente considerablemente. A pesar de que estas entidades realizan actividades muy importantes al no comunicarlas de una manera efectiva o al no comunicarlas para nada han creado un reto y es tener una comunicación que abra la posibilidad de que las personas se sientan identificadas con los objetivos de la empresa y quieran unirse a los mismos.

En términos generales estas problemáticas van direccionadas a un concepto general y es la falta de una estrategia corporativa. A pesar, de que en el mundo empresarial la estrategia se considera como el centro del negocio, la realidad en las organizaciones de índole social es un poco diferente, dado que el punto principal por el cual inician su operación es dar solución a una problemática social, en consecuencia, no se ha podido implementar el plan estratégico como una práctica necesaria. Un autor que así lo demuestra es Reid¹⁴, el cual brinda algunas explicaciones a este fenómeno, una de ellas son las restricciones a las que se ven sometidos como el entorno político y otra son los pocos recursos con los que cuentan para apoyar su gestión.

Si se visualiza a las entidades colombianas la situación no es muy diferente. De acuerdo, a la encuesta sobre el emprendimiento social en Colombia, realizado por la Organización RECON¹⁵, el 61,2% de ellas no cuentan con una personería jurídica, es decir, no ejercen sus labores de manera formal. Principalmente por dificultad en los procesos, complejidad en el cumplimiento de obligaciones tributarias y altos costos administrativos relacionados. Este factor causa algunas limitaciones para encontrar financiamiento público o internacional ya que entre los primeros requisitos básicos es que la entidad este constituida legalmente. Por otro lado, se logró identificar que el 91,4% de los emprendimientos sociales en Colombia consideran que la vocación de su trabajo no es de lucro, por lo cual se autodenominan organizaciones sin ánimo de lucro. Esta especificación también causa una limitante y es que no buscan una rentabilidad ni la generación constante de ingresos haciendo más difícil mantener una continuidad y permanencia en el tiempo. Además, se evidenció la ausencia del Estado para brindar y facilitar herramientas de formación que permitan a los emprendedores diseñar y/o mejorar modelos de negocio, sostenibilidad y cualquier otro requerimiento y necesidad referente a lo social. Esta última información, se evidencia más claramente en los siguientes gráficos:

¹⁴ Ibid P. 36 – 39

¹⁵ RECON COLOMBIA, informe de resultados: El emprendimiento social en Colombia. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Septiembre 2018. p. 6. [Consultado 10 abril 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1i1Wy1UgrsYJh9tEGfRZBRU0oZUP3aEWs/view>

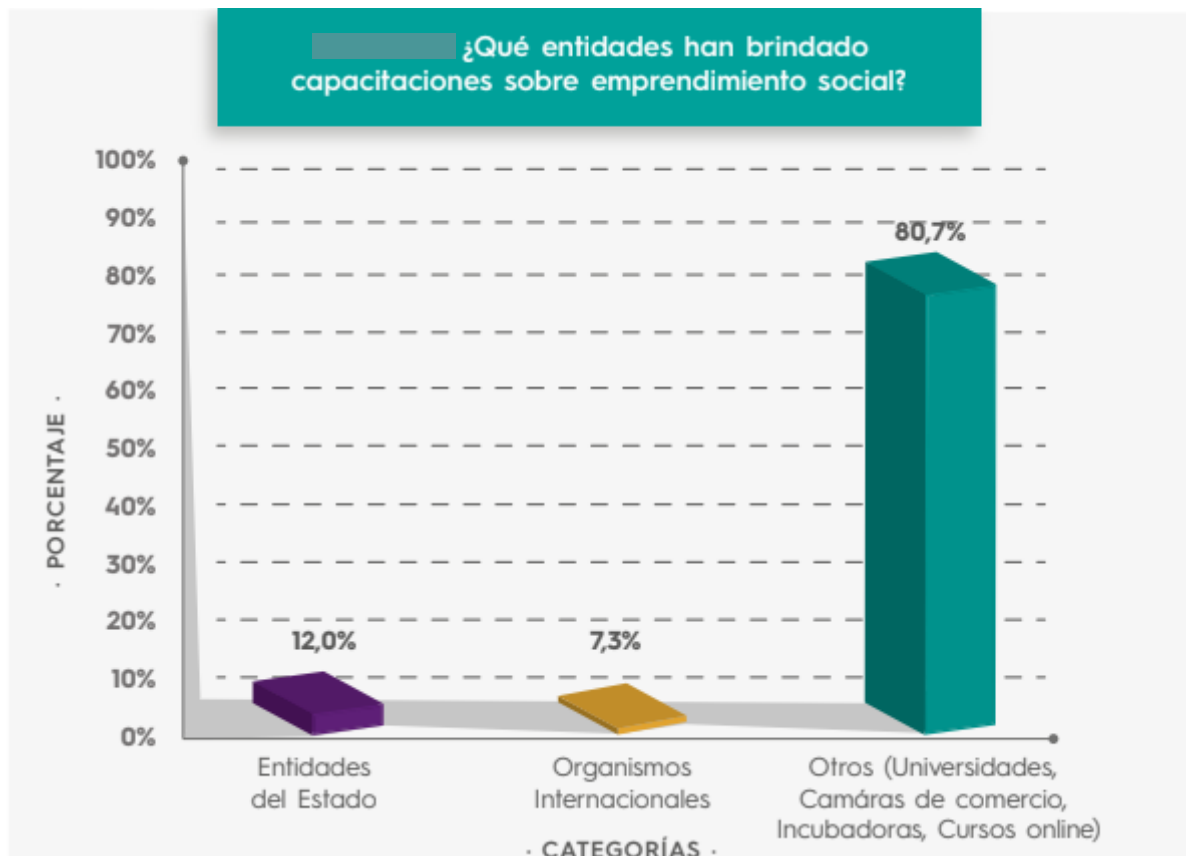
Gráfica 1. Porcentaje de los encuestados que han recibido algún tipo de capacitación sobre emprendimientos sociales



Fuente: RECON COLOMBIA, informe de resultados: El emprendimiento social en Colombia. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Septiembre 2018. p. 6. [Consultado 10 abril 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1i1Wy1UgrsYJh9tEGfRZBRU0oZUP3aEWs/view>

Como se visualiza en el gráfico anterior la mayoría de los encuestados no ha recibido capacitación alguna sobre el desarrollo de emprendimientos, esto causa un vacío en el conocimiento teórico que limita a la población. Este porcentaje apoya las estadísticas de fracaso empresarial en el país. La falta de educación empresarial no permitirá una economía naranja fuerte y dificultará que emprendimientos sociales brinden soluciones a problemáticas reales.

Gráfica 2: Entidades que han brindado capacitación sobre emprendimientos sociales



Fuente: RECON COLOMBIA, informe de resultados: El emprendimiento social en Colombia. [sitio web]. Bogotá D.C.CO. Sec. Publicaciones. Septiembre 2018. p. 6. [Consultado 10 abril 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1i1Wy1UgrsYJh9tEGfRZBRU0oZUP3aEWs/view>

Este segundo gráfico permite auto cuestionarse respecto al plan nacional de desarrollo del actual gobierno, ya que éste tiene como pilar de crecimiento económico los emprendimientos y para potencializar esto, es el Estado quien en mayor medida debería brindar espacios de cooperación, aprendizaje y acompañamiento a los emprendimientos; Se podrían considerar dos posibles hipótesis frente a esta situación: Una es que el Gobierno Nacional no le está brindando alternativas reales a los emprendimientos sociales ya que no brindan el acompañamiento adecuado, y posiblemente este enfocado en los emprendimientos que buscan generar mayores rendimientos y no tienen impacto social. La segunda posibilidad, es que la implementación no esté clara y no cuenten con una infraestructura clara para brindar el apoyo adecuado o esperado al emprendimiento.

Pero más allá de lo anterior ¿por qué es preocupante la cifra? Porque se debe ser consciente de que los emprendimientos sociales son una solución fundamental para construir país sobre todo en el momento histórico en el cual se encuentra Colombia

y es un posconflicto. La razón social de estos emprendimientos permite generar cultura, reintegrar a víctimas del conflicto y en muchos de los casos logran tener mayor presencia e impacto que el Estado mismo. Por esto, es que estas entidades deberían ser una apuesta constante y real para el Gobierno Nacional apoyando así una transformación cultural que permita trabajar en pro de la reconciliación, de la construcción de paz, reintegración y transformación social.

Por último, el informe de la encuesta afirma que el problema más grave actualmente del emprendimiento social en Colombia es la falta de recursos y financiamiento. Entre los encuestados el 85,6% afirmó que inició su labor con recursos propios, el 2,2% con recursos de programas del estado, el 1,6% con cursos familiares y el 1,4% con donaciones de cooperaciones internacionales. Ahora, la verdadera incógnita es ¿Cómo subsisten estos emprendimientos?, ¿Cuáles son las fuentes de sus recursos mensuales? Frente a estos interrogantes los encuestados definen que el 33.9% los reciben por venta de productos o servicios, el 38.5% de cuotas de aporte de los fundadores y propietarios, 15.2% donaciones de amistades, 1.4% de donaciones de empresas privadas, el 1% del estado y un 9.2% de otros (licitaciones, proyectos con entidades de cooperación y recursos de la comunidad). Estas cifras directamente indican que 66,1% de ellos no son sostenibles económicamente y peor aún que no están buscando realmente serlo.

A pesar de las cifras desalentadoras, tanto en Colombia como en el mundo, existen emprendimientos sociales y organizaciones sin ánimo de lucro que son sostenibles y pueden usarse como casos de éxito para otras organizaciones que buscan cumplir este objetivo.

Hay organizaciones de recorrido y trayectoria como “La Juanfe”: una fundación que tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de la población infantil y adolescente en situación de pobreza o extrema pobreza principalmente en Cartagena de Indias, Colombia. Esta fundación cuenta actualmente con apoyo de empresarios nacionales, internacionales y agencias de cooperación pública y privada. De esta manera ha conseguido ser una organización vigente con más de 10 años de permanencia y crecimiento.

Por otro lado, se encuentra que varias organizaciones con el apoyo de fondos privados están apostándole a los emprendimientos sociales. Un ejemplo de esto es el caso de Ashoka. Desde 1981 en India, esta empresa ha apoyado las ideas de cambios sociales de mayor impacto en el mundo, se ha dedicado a crear y fortalecer una comunidad, la cual a través de un sistema de apoyo entre emprendedores ha permitido un crecimiento de emprendimientos en el mundo, facilitando el acceso a conocimiento e inversión. Desde hace más de 20 años se unió con McKinsey Company y fundaron el Centro Ashoka/McKinsey para el emprendimiento social en Sao Paulo, Brasil. Hacia el futuro se plantean que para lograr darle solución a los problemas más críticos como sociedad es necesario que los emprendedores

sociales trabajen entre ellos y con empresarios, gobiernos, academia y otras instituciones influyentes.

1.3 PLAN ESTRATÉGICO

Para aumentar las posibilidades de crear un emprendimiento sostenible es necesario tener un plan estratégico. Sin embargo, ¿Realmente se sabe qué es y cómo realizarlo?

Un plan estratégico se entiende como la toma de decisiones de una manera deliberada y sistemática de aquellas acciones que involucre o llegasen a afectar el propósito de la empresa. Autores como Chiavenato¹⁶ han definido algunas características primordiales que debe tener un plan estratégico:

- Debe ser pensada a largo plazo, en cuanto a lo que refiere a sus efectos y consecuencias.
- Debe estar orientada hacia la relación de la empresa u organización y su ambiente.
- Se debe involucrar la empresa en su totalidad incluidos todos los recursos que presente.

La realización de un plan estratégico permite a la empresa identificar y especificar la manera en que esta logrará los objetivos planteados en su estrategia empresarial. Según Kotler, la planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”¹⁷, es decir, plantea un futuro deseado y genera las etapas necesarias para realizarlo.

Para Palacios¹⁸ la importancia de que una empresa tenga un plan estratégico radica en que facilita organizar a las personas, los recursos y permite tener una correcta administración de los procesos. Sin esta, es difícil que se logren los objetivos propuestos. Complementando, se encuentran beneficios como: Mejora la coordinación de actividades, aumenta la predisposición y preparación de la empresa al cambio, minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados, mejora

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso administrativo. Traducción de Germán Alberto Villamizar. Bogotá, McGrawHill 2001 3.Ed. ISBN: 958-41-0161-7

¹⁷ KOTLER, Philip. Dirección de marketing, México. 2006. Pearson.12. Ed, p.50.

¹⁸ PALACIOS, Luis Carlos. Dirección estratégica. Ecoediciones. 2., Ed p.4 [Consultado 20 abril 2019]. Archivo en pdf. Disponible en: <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n.pdf>

la comunicación, los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades, entre otras.

El direccionamiento estratégico trae consigo beneficios no financieros como: comunicación, liderazgo de toma de decisiones, mayor del entorno y los competidores, menor resistencia al cambio y beneficios financieros como: mayores ventas, mejora en la rentabilidad y mayor productividad.

Dentro de la elaboración del plan estratégico, tal como su nombre lo indica se deben plantear la o las estrategias que permitan crear un norte hacia el cual la organización se dirigirá. La estrategia se puede definir como “la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global para conseguir objetivos a largo plazo. La planeación a cinco años en una empresa requiere una estrategia a la que van unidos los planes tácticos de cada año de ese periodo”¹⁹.

El primer paso fundamental, el cual establece la base para la construcción del plan estratégico es realizar un diagnóstico profundo de la situación actual de la organización, ya que una vez se tenga este resultado, la creación del plan estratégico permitirá establecer cuáles son las acciones necesarias para llegar al “futuro deseado” teniendo en cuenta el punto de origen en el cual se encuentra la organización.

Cabe resaltar que esta construcción es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación sobre los resultados y funcionamiento de las estrategias actuales.

1.3.1 Teoría Fred David. Son muchos los autores que se han referido a la planeación estratégica entre los principales se encuentran Fred David y Chiavenato.

El primero de ellos en su libro Administración estratégica plantea 3 etapas: la formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

1.3.1.1 Formulación de la estrategia. De acuerdo con Fred David²⁰, la formulación de la estrategia es la primera etapa en la cual se incluye la creación de misión y visión de la organización, identificación de oportunidades y amenazas externas, determinación de fortalezas y debilidades internas, establecimiento de objetivos a largo plazo y elección de estrategias para continuar. Esta etapa involucra todas las partes de la organización, tales como: productos, servicios, mercados, recursos y tecnología. La estrategia seleccionada determinará las ventajas competitivas a largo plazo.

¹⁹ BOSCO, Joao. Administracao por objetivos. Sao Pablo. Diciembre 1973. Pioneira. p.112.

²⁰ FRED, David. Administración estratégica. México 2003. Pearson Education, 9. Ed., p. 20

- **Misión y visión.** La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Y la misión hace referencia a “expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. Identifica el alcance de las operaciones en términos del producto y del mercado de la empresa”²¹. Aborda la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, describe los valores y prioridades de una empresa.
- **Oportunidades y amenazas externas.** son todos aquellos sucesos y situaciones económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales y competitivos que pudieran afectar en cualquier medida a la organización para su funcionamiento actual o futuro. Estás, están fuera del control de la empresa. Es significativo monitorear estas posibilidades constantemente para tomar acciones a tiempo.
- **Fortalezas y debilidades internas.** Contrario a los factores externos estas fortalezas y debilidades si están en control interno de la empresa. Hace referencia a las actividades que desarrolla la organización en todas sus áreas y cuyo desempeño se puede calificar como excelente o deficiente y se determinan en relación con los competidores.

1.3.3.2 Implementación de la estrategia. Es la etapa en la que se ejecutará la estrategia seleccionada, para esto es fundamental contar con objetivos anuales, políticas, capacitación y motivación del personal. Para cumplir con los objetivos planteados por la estrategia deben ser integrados algunos cambios, como: una estructura organizacional eficaz, actividades enfocadas de los diferentes departamentos de la organización como lo es mercadeo, preparación de presupuestos, creación y utilización de sistemas de información.

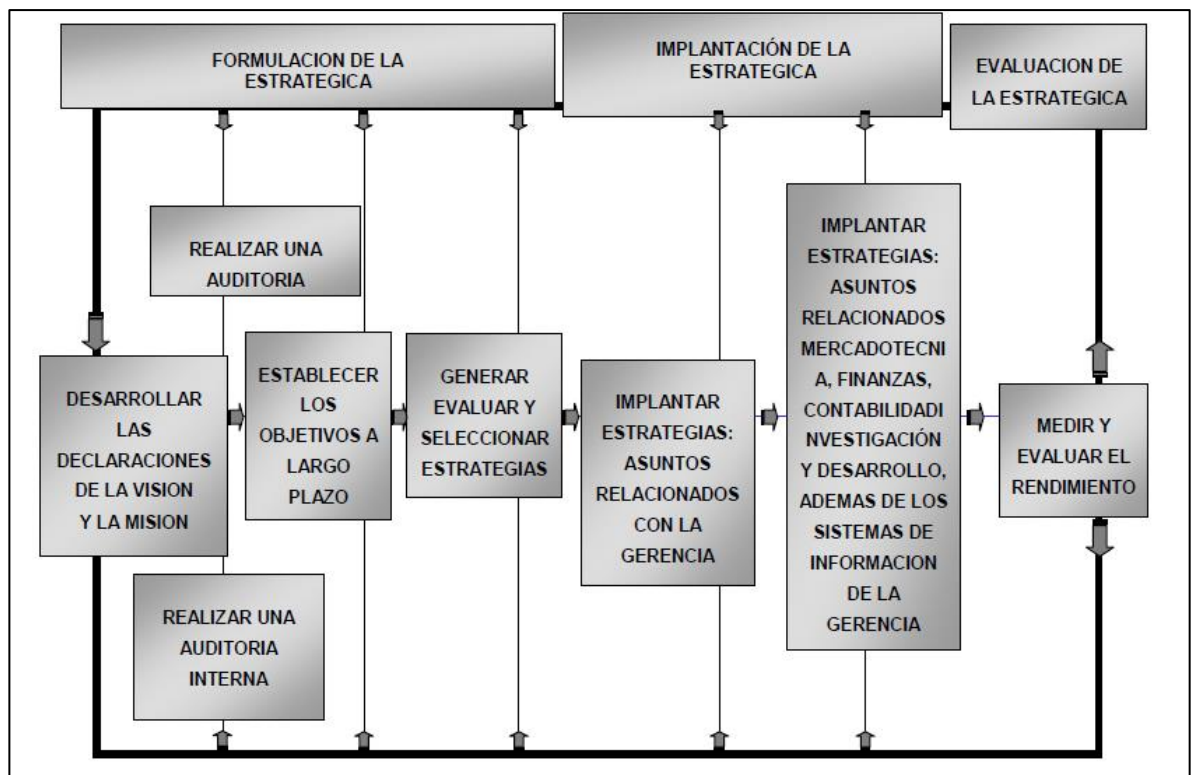
- **Objetivos anuales:** Son metas a corto plazo que se definen teniendo en cuenta los objetivos y la estrategia a largo plazo. Constituyen los pasos que se deben cumplir para alcanzar los objetivos a futuro. En el momento de la creación de estos debe tenerse en cuenta que deben ser: medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios.
- **Políticas:** Corresponden a los medios que se utilizan para cumplir con los objetivos anuales. Incluyen directrices, reglas y procedimientos que deben ir encaminados a apoyar la obtención de los objetivos. A su vez, facilitan la comunicación y el trabajo en equipo de los diferentes departamentos de la organización ya que todos están centrados en un mismo fin y conocen los procedimientos necesarios para lograrlo.

²¹ HENDERSON, Bruce. Henderson on corporate strategy. Estados Unidos., Harpercollins College. 1979. p.6

1.3.3.3 Evaluación de la estrategia. No por el hecho de haber creado una estrategia y haberla implementado significa que necesariamente funcionará y será la adecuada. Por lo cual, para un gerente y/o directivo es de vital importancia conocer cuando ciertas estrategias no funcionan adecuadamente, y la evaluación de esta es la mejor herramienta. En este proceso existen 3 actividades a realizar: 1) Los factores externos e internos en los cuales está sustentada la estrategia actual. 2) la medición del rendimiento y 3) la toma de medidas correctivas.

El modelo planteado por Fred David se puede ver resumido en la siguiente imagen:

Gráfica 3. Modelo integral de dirección estratégica



Fuente: FRED, David. "How Companies Define Their Mission", Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988)

La gráfica 3 es un resumen sobre las tres etapas fundamentales para la generación de una estrategia y las actividades que en cada una de ellas se debe hacer. De igual manera, involucra dos auditorías tanto interna como externa las cuales tienen como finalidad la elaboración de las matrices de factores tanto externos como internos.

1.3.2 Teoría Chiavenato. Por otra parte, en el libro “Administración, proceso administrativo” describe la planeación estratégica como “La toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos”²² y crea 6 etapas que se deben ejecutar para un desarrollo completo de la estrategia:

1.3.2.1 Determinación de los objetivos empresariales. Estos objetivos son definidos como los propósitos de la empresa y se crean en función de la misión y la visión organizacional. De igual manera, es importante identificar y reconocer las amenazas y oportunidades tanto internas como externas y de esa manera crear objetivos que permitan potencializar las oportunidades y disminuir las amenazas.

Los objetivos pueden agruparse en 4 categorías: Utilidad, expansión, seguridad y autonomía.

- Utilidad: Enmarcada en el retorno de los propietarios y de la economía de la empresa
- Expansión: Puede ser en relación con la empresa misma o con relación al porcentaje de participación de mercado que tiene.
- Seguridad: Corresponde al deseo de asegurar un futuro y continuidad.
- Autonomía: También llamado independencia, objetivo enfocado a que la empresa pueda decidir su destino con libertad.

De igual manera, se deben establecer objetivos por cada una de las áreas que tenga la empresa, buscando así tener una administración guiada al cumplimiento de los objetivos.

1.3.2.2 Análisis del ambiente externo. Este análisis busca que la organización opere con eficiencia y eficacia, para esto se identifican 7 factores que constituyen un 360 del ambiente en el que realiza sus funciones la organización. Estos factores son:

- Tecnológicos: Hace referencia a los factores productivos que se utilizan, así como la posibilidad de nuevos productos o servicios que sustituyan a los actuales ofrecidos.

²² CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso administrativo. Traducción de Germán Alberto Villamizar. Bogotá, McGrawHill 2001 3., Ed. ISBN: 958-41-0161-7

- Políticos: Decisiones gubernamentales que pudieran afectar las operaciones de la organización.
- Económicos: Se debe reconocer el estado actual de la economía, tendencias de los precios tanto en mi sector como en los demás, políticas monetarias, fiscales y en general cualquier cambio que se pueda estar presentando. Cabe aclarar, que esto no es solo en el país de operación, sino que también es importante monitorear y conocer las situaciones de la región, así como de las principales potencias económicas, teniendo en cuenta que cualquier decisión o cambios que se presenten en ellos puede afectar directamente la economía e industria colombiana.
- Legales: Legislaciones que limiten los salarios, precios, obligaciones de operatividad y en general cualquier ley, estatuto, código u otro que genere limitaciones y restricciones legales.
- Sociales: Actitudes de las personas tanto clientes como empleados. Es importante conocer todos los factores complementarios de las personas tales como: costumbres, interés, patrones de comodidad y recreación.
- Demográficos: Comprenden la densidad de población por lo cual está relacionada con la distribución de mercados, segmentos y actividades del mercado.
- Ecológicos: Aspectos del ambiente físico y natural. Políticas medioambientales y hábitos de consumo afines a tendencias ambientales.

1.3.2.3 Análisis del ambiente de tarea. Se focaliza en los aspectos internos de la empresa como: consumidores, de los cuales la información requerida es saber ¿cuáles son los clientes reales y cuales los potenciales?. ¿cuáles son sus necesidades y preferencias?, ¿cómo puedo ofrecerles un mejor producto, servicio y que se sientan mejor atendidos. Otro punto son los proveedores de recursos, de los cuales se espera conocer el tipo de relaciones y dependencias que hay con ellos. Con los competidores se debe especificar diferencias y similitudes entre las organizaciones, identificar entradas conjuntas como materia prima, posibles modificaciones que pueda causar en la demanda y oferta del mercado, entre otros. Finalmente, con agencias regulatorias se deben investigar entidades gubernamentales, sindicatos o cualquier entidad que pudiera interferir en la operación

1.3.2.4 Análisis organizacional. Permite examinar los recursos de la empresa, tanto financieros como productivos y humanos. Para tener un buen análisis se debe tener en cuenta: La misión, visión y objetivos organizacionales, los recursos

actuales, la estructura organizacional, las tecnologías empleadas por la empresa y el estilo de la administración. Este análisis verifica la potencialidad y vulnerabilidad de la empresa

Una forma de realizar este análisis es a través de dimensiones que encierran los procesos de la organización. La definición de dimensión según la real academia de la lengua es un punto de vista desde el que se considera o analiza algo. Para realizar la estrategia de una organización se utilizarán 4 dimensiones:

- **Dimensión financiera:** La cual está enfocada en crear valor a la empresa en el mercado. Fundamentalmente tiene dos frentes de trabajo. La rentabilidad y el crecimiento. La primera de ellas buscará mejorar la estructura de costos y tener una eficiencia sobre los activos. El crecimiento se buscará a través de ampliar las fuentes de ingresos y mejorar el valor de los clientes. Todas las otras dimensiones contribuirán a cumplir con estos objetivos.
- **Dimensión de clientes y mercados:** Esta dimensión explora todo lo relacionado con el mercado y los clientes, busca identificar como fidelizar clientes, definir y comunicar una propuesta de valor que permita solucionar problemas y necesidades del mercado y de los clientes.
- **Dimensión procesos:** Hace una introspección organizacional, es decir, investiga que procesos deberían ser excelentes para lograr ofrecerle a los clientes lo que necesitan. Adicional, busca mejorar cada proceso interno para lograr una diferenciación en su operación
- **Dimensión aprendizaje y crecimiento:** Esta dimensión incluye 2 aspectos fundamentales en una empresa y es la cultura y la tecnología e información. Se pregunta sobre las competencias, información y tecnologías con las que debería contar para ser una empresa efectiva.

1.3.2.5 Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial. Según los análisis previamente realizados la gerencia toma la decisión de los tipos de estrategia que debería llevar teniendo en cuenta los diferentes frentes en los que se encuentra. Para esta formulación se toma como referencia los 4 tipos de estrategia:

- **Estrategia defensiva:** Se ajusta a aquellas empresas que ya tienen una posición dominante en el mercado en el cual se encuentran, por consiguiente, están en una fase de mantener y defender ese dominio frente a los competidores. Como característica casi natural de estas son eficientes con sus operaciones y en cuanto a costos.

- Estrategia ofensiva: También denominada estrategia proyectiva. Se ajusta a empresas que están constantemente creando nuevos segmentos de producto o mercados, aprovechan las oportunidades cuando se presentan. No tienen mucha eficiencia en costos operativos ya que subutilizan los recursos ya que no tienen operaciones estables. Esta se podría definir dentro del océano azul como lo indica el autor Chan Kim.
- Estrategia analítica: Es aquella que está situada entre los dos extremos, dependiendo de la situación puede presentar características defensivas u ofensivas.
- Estrategia reactiva: También se le conoce como estrategia retardada. Se presenta cuando una organización no está preparada para los cambios por lo cual demora mucho en efectuar nuevas estrategias y no se adecua a las nuevas condiciones ambientales. Es una estrategia ineficaz que no le generará una competitividad a la empresa.

Una organización no tiene un solo tipo de estrategia, dependiendo del área y de la posición en la que se encuentre puede tener varios, es decir, frente a su forma de ventas puede tener una estrategia ofensiva, mientras que frente a grandes inversiones esta con una estrategia defensiva.

1.3.2.6 Elaboración de la planeación estratégica: Para la elaboración de la planeación estratégica se deben tener en cuenta todos los factores que de manera conjunta constituyen el comportamiento de la empresa. Las cuales son:

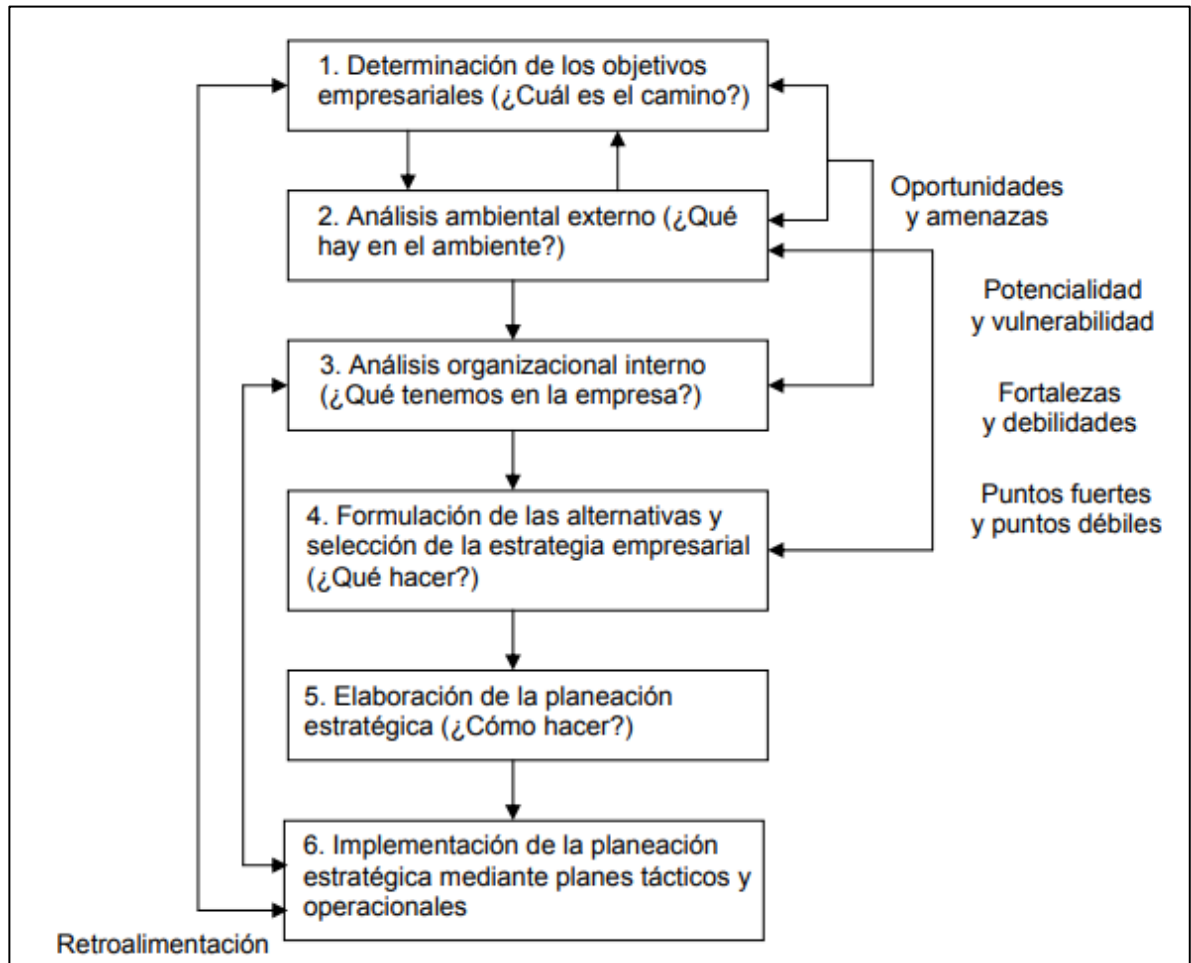
- Staff: Las personas que conforman la organización
- Style: El comportamiento de las personas que conforman la organización
- Skills: Calificación, conocimiento de la empresa y el cómo actúa
- Systems: Sistemas, la manera en que se comunica la empresa tanto internamente como con su exterior
- Structure: Estructura organizacional
- Shared values: Valores que comparten la organización y quienes la conforman
- Superordinate goals: Misión, jerarquía de objetivos y finalidad organizacional

La unión de estos factores con los hallazgos externos e internos permitirán tener un horizonte claro y una flexibilidad y adaptación al cambio causando así una sinergia estructural que con lleve a una ventaja competitiva.

1.3.2.7 Implementación mediante planes tácticos y operacionales. Es poner los planes en acción. Es el camino entre las decisiones y la ejecución real.

En la siguiente gráfica se presenta un resumen de los pasos del modelo de plan estratégico de Chiavenato

Gráfica 4. Las seis etapas de la planeación estratégica



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso administrativo. Traducción de Germán Alberto Villamizar. Bogotá, McGrawHill 2001. 3.ed. p.150

La gráfica 4 ilustra las etapas y las preguntas fundamentales que el autor considera se deben realizar y solucionar durante la elaboración del plan. Permite tener una guía rápida para la ejecución de la creación de la estrategia.

1.4 HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

Así como existen diferentes modelos para la elaboración de un plan estratégico también hay varias herramientas que permiten realizar el diagnóstico inicial, el cual como se pudo evidenciar tanto para Fred David como para Chiavenato constituye la base para la correcta elaboración del plan estratégico. En la realización del plan estratégico de la “*Corporación Mujeres Liderando América Latina*” se plantean 3 herramientas, las cuales se definirán y especificarán a continuación:

1.4.1 El lienzo (Canvas). Es una herramienta que permite describir un modelo de negocio a través de nueve módulos, los cuales reflejan la lógica que debe seguir una empresa para generar ingresos. Estos nueve módulos están involucrados y relacionados directamente con las cuatro áreas principales de una empresa: el cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. Los nueve segmentos por desarrollar son:

- Segmentos de mercado: Se define el mercado al cual va dirigida la empresa, los clientes ya sean personas u otras empresas. Se busca identificar características, atributos y necesidades propios de cada segmento de clientes.
- Propuesta de valor: Se describen los servicios y/o productos que satisfacen las necesidades percibidas en el punto anterior y por sobre todo que creen valor para los clientes. Esta propuesta debe crear una ventaja y diferenciación sobre la competencia. Debe ser la razón principal por la cual un cliente se decida a escoger la empresa y/o producto. Este valor puede ser tanto cuantitativo como cualitativo.
- Canales: Se explica el modo en que la organización se comunicará con los clientes en los diferentes segmentos. Hace referencia a los puntos de contacto y que hacen parte de la experiencia de los clientes. Entre las principales funciones que tienen los canales se pueden resaltar 3: comunicar o informar al cliente, permitir que el cliente compre y la entrega de la propuesta de valor.
- Relaciones con clientes: Se describe los posibles tipos de relaciones que se tienen con los clientes, es decir, personal o automatizada dependiendo del segmento y el producto o servicio. Fundamentalmente las relaciones pueden buscar: captación de clientes, fidelización de clientes y estimulación de las ventas.
- Fuentes de ingresos: Se refiere específicamente a las actividades que le generarán ingresos a la organización. Para definir estas actividades es importante responder la pregunta ¿Por qué valor está dispuesto a pagar el mercado?

- Recursos clave: Se busca identificar y explicar los principales activos que hacen posible la operación. Dependiendo del “core” del negocio los recursos pueden ser totalmente diferentes, estos pueden ser de carácter: físico, económico, intelectuales o humanos. Y no necesariamente están dentro de su organización, ya que puede que los obtenga a través de terceros.
- Actividades clave: Se describen las principales actividades sin las cuales la empresa no tendría funcionamiento o no generaría valor a sus segmentos de mercado.
- Asociaciones clave: Se identifican y especifican la red de proveedores y socios que son fundamentales para la creación de valor y el funcionamiento de la empresa. Puede haber 4 tipos de asociaciones: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, alianza entre empresas competidoras, joint venture, relaciones cliente- proveedor. Como punto para tener en cuenta es que no todas las empresas necesitan aliados o asociaciones claves, entendiéndose por clave que en caso de que un día no estén la operatividad y funcionalidad de la empresa podría estar en peligro.
- Estructura de costos: Se representan todos los costos que están implicados en la puesta en marcha del modelo de negocio. Una manera de poder conocer estos costos es ya teniendo claro las actividades y asociaciones claves.

1.4.2 Análisis PESTEL. Es una herramienta muy utilizada en las gerencias de las empresas para realizar un diagnóstico de los factores externos que pueden tener repercusión en las funciones de las organizaciones. El análisis PEST de acuerdo a Daniel Martínez²³ se define como la metodología que examina el impacto de los factores externos que están fuera del control de la empresa. Las iniciales PEST, hacen referencia a factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. En los últimos años se ha agregado dos iniciales más (EL) las cuales direccionan a factores Ecológicos y Legales. En el proceso de elaboración se recomienda resolver estas cuatro preguntas:

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener mayor relevancia en el sector que se encuentra la empresa?
- ¿Cuáles serían los factores que más impactarían directamente a la empresa?
- ¿Cómo se espera que evolucionen estos factores en 3 y 5 años?
- ¿Qué posibles ventajas y desventajas tendrían para la empresa la evolución de esos factores?

²³ MARTINEZ, Daniel – ARTEMIO, Milla. Análisis del entorno. Madrid, 2012. Ediciones Diaz de Santos. p. 34

- **Factores políticos:** Políticas del gobierno como planes de desarrollo nacionales, o alguna línea específica que se pueda identificar en el gobierno que pueda considerarse como una amenaza u oportunidad para la empresa.
- **Factores económicos:** Variables que se deben considerar tales como inflación, tasas de desempleo, nuevas políticas económicas como tasas de interés, factores macroeconómicos propios de cada país como importaciones, exportaciones e inversión extranjera.
- **Factores sociales:** Promedio de ingresos, tendencias de compra, gustos de la población, demografía, nuevos estilos de vida, entre otros.
- **Factores tecnológicos:** Estos factores generan nuevos productos y servicios mejorando también la forma en que son producidos y entregados al consumidor final. Entre los factores que se pueden explorar son: innovaciones tecnológicas, e-commerce, entre otros.
- **Factores ecológicos:** Se debe evaluar normatividad ambiental, regulaciones de consumo energético, reciclaje, calentamiento global, etc.
- **Factores legales:** Licencias y leyes.

1.4.3 Análisis de recursos y capacidades. Realizar el análisis de recursos y capacidades permite tener un enfoque estructurado favoreciendo la identificación de fortalezas y debilidades organizacionales que dependen 100% de cada una de las empresas y que están relacionadas a 5 dimensiones fundamentales que son: Dimensión económica, de cliente y mercados, procesos gerenciales misionales y de apoyo, de talento humano y cultura organizacional y finalmente de tecnología. Estas abarcan las funciones y operaciones fundamentales de las empresas, así como crear, ofrecer y fortalecer la propuesta de valor. Cada empresa, sector e industria tienen recursos y capacidades diferentes. Entiéndase, por recurso como los activos tangibles e intangibles necesarios para que el negocio tenga operatividad y capacidad. Se define como los conocimientos, experiencias, competencias, habilidades, destrezas intangibles con las que cuenta la empresa.

Estas dimensiones están sustentadas en el cuadro de mando ya que son los puntos cardinales de esta medición. Cada dimensión corresponde a:

- **Económica:** Está relacionada directamente con los inversionistas, su fin es el cuestionamiento de la estrategia que permita tener un éxito financiero.
- **De clientes y mercados:** Busca explorar las necesidades que se deben satisfacer en los clientes y en el mercado que colabore en el cumplimiento de los objetivos financieros

- De procesos: Hace una revisión interna sobre la excelencia de procesos que conlleve a satisfacer las necesidades de los clientes y de los inversionistas.
- De recursos: Hace referencia a la infraestructura con la que se debe contar para alcanzar los objetivos
- De tecnología: Especifica la tecnología que se necesita para cumplir con los objetivos

El cuadro de mando integral o también conocido como Balance Scorecard ha sido un término que se ha utilizado desde 1990, momento en el cual se encuentra la necesidad de reflejar los objetivos de corto y largo plazo de las organizaciones, teniendo como base la medición de indicadores tanto financieros como no financieros. Teniendo en cuenta las perspectivas externas e internas que afectan directamente a la organización. Como lo expresa Francisco Amo Baraydal²⁴ en su libro “El cuadro de mando integral, balanced scorecard” el balance se define como una metodología que permite que la estrategia organizacional se transforme en objetivos operativos medibles que están relacionados entre sí. Desde sus inicios ha tenido tres finalidades que con el paso del tiempo se han complementado, al principio se utilizaba como herramienta de control de gestión, en la cual se incluían indicadores no financieros, que se correlacionaban y permitían explicar indicadores financieros. Actualmente, ya no solo se considera como una herramienta de gestión sino como una metodología de gestión estratégica que incluye lineamientos corporativos estructurales y de recursos.

Con la fundamentación teórica descrita anteriormente se realizará el plan estratégico de Mujeres Liderando América Latina.

²⁴ AMO BARAIDAR, Francisco. El cuadro de mando integral “Balanced Scorecard”. [Gogle Académico].Madrid 2010. ESIC Business & Marketing School. p. 10. [18 Junio 2019]. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=balance+score+card&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwvjv1fj2pJXkAhUKy1kKHffIBBIQ6AEIKzAA#v=onepage&q=balance%20score%20card&f=false>

2. EMPRESA CASO DE ESTUDIO

2.1 ANTECEDENTES:

La “*Corporación Mujeres Liderando América Latina*” es una entidad sin ánimo de lucro la cual tiene como objeto social, ser facilitadora y garante para que, las mujeres, entre ellas y su entorno, sin discriminación de tipo político, religioso, étnico o cualquier otra, generen e integren:

- CONOCIMIENTO (sabiduría, educación, investigación);
- CONSCIENCIA (amor, comprensión, equilibrio);
- EMPODERAMIENTO (desarrollo, sanación, evolución); y
- CONVIVENCIA (equidad, tolerancia, medio ambiente, conciliación, comodidad, tranquilidad, solidaridad, unificación).

Descripción. La “*Corporación Mujeres Liderando América Latina*” es una entidad colombiana sin ánimo de lucro, que tiene como objetivo principal el empoderamiento y liderazgo femenino (sin exclusión de género) y desarrolla ejes estratégicos o líneas de acción, tales como: emprendimiento, empoderamiento y educación e internacionalización.

Misión: Actualmente, no se cuenta con una misión descrita y formalizada

Visión: Al año 2020 la Corporación Mujeres Liderando América Latina espera ser una corporación reconocida por su alto compromiso con las comunidades vulnerables a nivel Colombia y América Latina. Así mismo, será una de las principales corporaciones elegidas en los procesos de selección para el fortalecimiento de las lideresas del continente.

Historia: La Corporación lleva ejerciendo sus funciones constituidas legalmente desde el año 2017, han desarrollado varios proyectos e iniciativas encaminadas a su razón social. La primera, es su foro insignia que lleva por nombre Foro Mujeres Liderando América Latina, el cual se ha desarrollado en 3 oportunidades; Este es un evento gratuito cuya temática ha sido la mujer como protagonista en diferentes sectores labores y han sido espacios de empoderamiento para sus asistentes. Durante estas 3 versiones han logrado tener una participación de más de 200 asistentes, donde la mayoría han sido mujeres. Además, han contado con la presencia de panelistas como Martha Lucia Ramirez (Actual vicepresidente de Colombia), Belky Arizala (Modelo y activista), Beatriz Fernández (Co-fundadora de Crepes & Waffles) y Sylvia Escovar (Presidente de Organización Terpel) entre otras

mujeres icono de Colombia. Por otro lado, en el año 2018 fueron seleccionadas a través de una licitación de la Corporación Alianza por la Solidaridad como la organización que realizaría una serie de talleres con diferentes temáticas con las mujeres de la Asociación de Aini (Rio Naya) y del Rio Mayorquin, los cuales se desarrollaron satisfactoriamente. Adicional, la corporación ha tenido iniciativas de más pequeña escala que les ha permitido seguir cumpliendo con su razón social.

Por otro lado, la Corporación ha tenido iniciativas de carácter administrativo buscando establecer un equilibrio y una posibilidad tangible de crecimiento organizacional. Entre estas iniciativas se encuentran:

- Creación de equipos de trabajos con las voluntarias en diferentes áreas necesarias y fundamentales para el desarrollo de actividades
- Creación de un organigrama con responsabilidades por áreas
- Reuniones de seguimiento tanto presenciales como digitales

A través de estas y otras iniciativas han podido sostenerse. Sin embargo, los proyectos han sido de manera interrumpida y a pesar de que la Corporación se mantiene, se han presentado dificultades económicas y no ha tenido un crecimiento representativo por la falta de un proceso continuo y estable.

La Corporación cuenta con documentos como: Estatutos, informe de gestión de sostenibilidad, misión, visión y organigrama. Pero no ha generado documentos que soporten el proyecto de una manera sostenible, ni cuentan con un estudio de mercado, de oportunidades o documentación relacionada que les permita definir una estrategia clara, estas falencias están soportadas en gran medida porque:

- Ninguna de las personas involucradas en el proyecto cuenta con una disponibilidad del 100% de su tiempo para realizar las actividades correspondientes
- No hay una comunicación plena y abierta dentro de la organización, causando así diferencias en la toma de decisiones
- No se ha definido un objetivo en concreto ya que varias de los proyectos involucran diferentes tipos de target
- No se ha definido claramente los servicios ofrecidos por la Corporación










Lo anteriormente descrito, es información que comparten las voluntarias y las socias sobre los antecedentes de la “*Corporación Mujeres Liderando América Latina*”.

Con el propósito de hacer un análisis profundo de la situación actual de la corporación se implementarán otras herramientas que permitirán describir con más detalle y de una manera más específica la actualidad de la corporación para de esta manera tener una base documentada para la elaboración del plan estratégico.

3. DIAGNOSTICO SITUACIÓN ACTUAL

3.1 CANVAS ACTUAL

Cuadro 1 Canvas actual de "Mujeres Liderando América Latina

THE BUSINESS MODEL CANVAS (ACTUAL) - MLAL				
KEY PARTNERS 	ACTIVIDADES CLAVE 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIÓN CON LOS CLIENTES 	SEGMENTO DE CLIENTES 
<ul style="list-style-type: none"> . Voluntarias . Empresas gubernamentales con enfoque en mujeres . Universidades 	<ul style="list-style-type: none"> . Actualmente se mantienen comites mensuales con las voluntarias para darle continuidad a las actividades 	<ul style="list-style-type: none"> . Ayudamos a descubrir, generar y/o potencializar cualidades de liderazgo. . Ofrecemos talleres que permiten a los asistentes identificar y generar habilidades enfocadas en temas como: solución de conflictos, emprendimiento y vocación personal . Generamos espacios que tienen como objetivo compartir experiencias e inspirar a otras mujeres a través de líderes de diferentes sectores empresariales de Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> . Actualmente tenemos relación con los clientes a través de redes sociales y en eventos, la cual busca ser de tipo personal y en algunos casos colectiva 	<ul style="list-style-type: none"> . Mujeres mayores a 15 años que deseen empoderarse y ser líderes en cada uno de los ambitos en los que se desarrollan . Entidades académicas que generen espacios de empoderamiento para sus estudiantes . Poblaciones vulnerables
ESTRUCTURA DE COSTOS 	RECURSOS CLAVES 	CANALES 	FUENTE DE INGRESOS 	
<ul style="list-style-type: none"> . Los costos asociados a la elaboración de un congreso tales como: espacio, material para los asistentes, merchandising, regalo a panelistas . Sostenimiento de contenido . Costos fijos (impuestos, contadora) 	<ul style="list-style-type: none"> Actualmente se tiene: . Presencia en redes sociales pero sin contenido de valor, de interes y no es continuo 	<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales (Facebook e Instagram) - Pagina web - Eventos - Mailing 	<ul style="list-style-type: none"> . Actualmente no se generan ingresos constantes. . En el momento de ingresar una voluntaria se hace un aporte de \$50,000COP 	

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis realizado a través del canvas se pudo encontrar que la “Corporación Mujeres Liderando América Latina” tiene varios segmentos de clientes, los cuales

entre ellos no comparten muchas características que permitan tener servicios o productos similares. Asociado a esto, se evidencia que no se tiene una propuesta de valor clara que facilite comunicar a los clientes la oferta con la que se cuenta, ya que se ha intentado plantear una propuesta de valor dependiendo mucho de los segmentos y sin tener muy en cuenta la esencia de la corporación como tal. Por otro lado, se tienen claro los costos que acarrea la elaboración de los eventos, sin embargo, no se cuenta actualmente con una estructura de costos generales que ayuden a crear un plan de acción y conocer los ingresos mínimos que se debería tener para continuar con los objetivos y misión de la corporación. En línea, la corporación no tiene ingresos constantes por lo cual carece de una base económica con la cual pueda costear las necesidades básicas y ejecutar actividades nuevas. Estos descubrimientos iniciales son fundamentales para la elaboración del plan estratégico y para definir una línea de acción viable.

3.2 ANÁLISIS PESTEL

Se evalúan 5 factores externos que pueden llegar a incidir en la ejecución de las actividades de la corporación facilitando o dificultando el proceso de crecimiento de esta, en la evaluación se encuentra:

- **Factores políticos:** Cualquier actividad económica que se realice en Colombia está vigilada y limitada por las leyes y normativas colombianas. Dependiendo del sector económico y del gremio al que se pertenezca hay reglamentos adicionales que se deben conocer y adecuarse a ellos. En el caso de las ESAL (Entidades sin ánimo de lucro) deben estar sujetas a diferentes regulaciones de índole constitucional, legal y político para ejercer sus funciones.

Como lo expresa el manual de la alcaldía de Bogotá, la carta política establece los parámetros jurídicos. Para “*Mujeres Liderando América Latina*” es fundamental reconocer frente a que entidades gubernamentales debe rendir cuentas respecto a sus acciones. En este caso, es la alcaldía mayor de Bogotá D.C junto con la subdirección distrital de inspección, vigilancia y control de personas jurídicas quienes en su facultad pueden generar cambios que afecten la normalidad operativa de la corporación. Adicional, se debe mantener al día los documentos frente a la cámara de comercio, en la cual se hace el registro o inscripción de la entidad, esta entidad también puede modificar las regulaciones que afecten a MLAL. Actualmente, las atribuciones de la administración distrital son:

- “La facultad de examinar libros, cuentas, balances, estados financieros y demás documentos de las instituciones de utilidad común”
- Adelantar investigaciones ya sean por petición u oficio

- Imponer multas
- Realizar visitas de inspección
- Decretar o pedir la separación del representante legal o dignatarios
- Ordenar la liquidación o disolución
- Solicitar información o documentos que considere

Adicional, a lo anteriormente descrito para la Corporación es necesario revisar y hacer un pequeño análisis con respecto a las políticas gubernamentales, para este caso específico se evalúan las políticas del Gobierno Nacional, las cuales actualmente están a cargo del señor presidente Ivan Duque Marquez. La política evaluada es el plan nacional de desarrollo (PND) con el cual se desarrollan una serie de oportunidades y amenazas, definidas de la siguiente manera:

- **Oportunidades:** Teniendo en cuenta que una de las líneas principales del plan nacional es el emprendimiento, en el cual se especifica que se buscará “Potencializar un entorno favorable para la creación y consolidación de un tejido empresarial sólido y competitivo”. Con base en esto, la “Corporación Mujeres Liderando América Latina” podrá acceder a las políticas que tengan como objetivo la consolidación de emprendimientos. Además, desde el gobierno se está trabajando en realizar una regulación que disminuya la complejidad de los trámites, lo cual favorecería las actividades administrativas de la corporación, permitiéndole reducir tiempos y costos que estén relacionados a trámites jurídicos. Por otro lado, entre los pactos transversales en los que está trabajando el actual gobierno se hace referencia a la equidad para las mujeres buscando así un empoderamiento económico, político y social posibilitando en mayor medida la eliminación de la violencia y pobreza de la mujer en Colombia. Este hecho, brinda una gran oportunidad para “Mujeres liderando América Latina” ya que le permitirá participar activamente en este objetivo brindando así sus servicios.
- **Amenazas:** Que el trabajo realizado desde el PND no esté enfocado en emprendimientos con impacto social.
- **Factores económicos:** Para el 2019 se proyectó un crecimiento de la economía colombiana de un 3,3% en el PIB, el cual estaría apalancado por la posesión del nuevo presidente, buen desempeño del consumo de los hogares y del sector público, entre otros. Pasado ya el primer semestre del 2019, las cifras indican que el PIB ha tenido un crecimiento del 2,8%. Según el experto Giovanni Reyes este número no es realmente bueno ya que para lograr disminuir los índices de pobreza e indigencia del país el PIB debería tener un crecimiento alrededor del 4%. Asimismo, la cifra de desempleo sigue aumentando, ubicándose en Mayo

en 10,5%. Desde el punto de vista de inflación, el rango se ha mantenido entre un 2% y 4% permitiendo así que las tasas de interés se mantengan en 4,25%.

- **Oportunidades:** Acceso a un préstamo dadas las bajas tasas de interés
- **Amenazas:** Disminución de donaciones por el alto índice de desempleo. Poco énfasis del gobierno en crecimiento de producción o generación de empleo.
- **Factores sociales:** Actualmente, en Colombia persiste la diferencia de ingresos entre mujeres y hombres, la brecha de ingreso mensual promedio es del 17.6% según los datos del DANE 2017. Según, el último reporte realizado por el DANE en el 2018 se encontró: que el 51,4% de la población son mujeres, el mayor número de población se concentra en una edad de 15 a 64 años.
- **Oportunidades:** La equidad de género es un tema prioritario actualmente en Colombia por lo cual la Corporación tiene oportunidades de crecimiento, alianzas gubernamentales, académicas y con otras corporaciones que permitirían trabajar en la disminución de la brecha de género. Un factor relevante es la tendencia de un mayor número de mujeres están entrando al mercado laboral, lo cual ha permitido una visualización de las problemáticas, en este hecho la Corporación podrá brindar sus servicios los cuales permitan brindar herramientas para la solución de algunas problemáticas.
- **Amenazas:** Que la población mayor, poblaciones alejadas de las grandes urbes, que tienen arraigadas sus tradiciones no acepte la evolución y el cambio que se está generando actualmente, dificultando así la posibilidad de crecimiento y de impacto de la Corporación en zonas rurales.
- **Factores tecnológicos:** El siglo XX y XXI se ha caracterizado por los grandes avances tecnológicos, los cuales han cambiado la forma en que la sociedad se comunica, interactúa y ve el mundo. Cada vez estos cambios y avances se realizan a mayor velocidad por lo que es fundamental tener presente que tecnologías podrían ayudar a mantener una ventaja competitiva o a crearla. Para el caso de “*Mujeres Liderando América Latina*” se debe evaluar la tecnología globalmente.
- **Oportunidades:** Fácil y rápido acceso a una comunicación permanente con clientes y potenciales. Facilidad de adquirir productos y servicios a través de tecnología. Brindar herramientas digitales para mujeres en todo el país. Amplificación de concientización. Por otro lado, el uso de la tecnología permite reducción de costos en temas administrativos, mejor segmentación de la inversión en pauta.

- **Amenazas:** Mayor cantidad de organizaciones a las cuales se pueden vincular las mujeres así no estén en Colombia.
- **Factores ecológicos:** La tendencia ambiental y ecológica en el mundo es una realidad y Colombia hace parte de esta. En el 2018 se reglamentó el uso de las bolsas plásticas. La ciudadanía está siendo más consciente por lo que el consumo de pitillos y otros elementos plásticos ha disminuido considerablemente.
- **Oportunidades:** Unión y asociación con empresas y/o comunidades de reciclaje permitiendo así un impacto social ambiental mayor.
- **Factores legales:** En el 2018 la ley 1943 efectuó cambios frente a las razones por la cual una entidad sin ánimo de lucro puede perder los beneficios del régimen tributario especial, entendiéndose como un régimen de impuestos diferentes en el cual las organizaciones pueden estar exentas del pago de ciertos impuestos. De acuerdo con la nueva ley las ESAL pueden perder el beneficio de estar dentro de este régimen si no cumplen con las siguientes especificaciones:
 - No estén legalmente constituidas, su objeto no sea de interés general
 - No cumplan con las disposiciones de los artículos del 356 al 364-6 del estatuto tributario, tales como actualización del RUT, libros de contabilidad
 - Que los socios, junta directiva, representantes legales, o miembros de los órganos de dirección sean declarados penalmente con delitos contra la administración pública, el orden socio económico del país.
- **Oportunidades:** Mejorar en los procesos administrativos que permitan mantener el régimen tributario especial
- **Amenazas:** Mayor pago de impuestos, pérdida de credibilidad frente a donantes.

En el siguiente cuadro se presenta el resumen del análisis PESTEL

Cuadro 2. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del entorno de "Mujeres Liderando América Latina"

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL ENTORNO (MATRIZ POAM)						
FECHA DE ELABORACION O ACTUALIZACION:						
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	A	M	B	B	M	A
FACTORES POLÍTICOS						
Plan nacional enfocado en equidad de genero	x					
Plan nacional enfocado en emprendimientos	x					
FACTORES ECONÓMICOS						
Acceso a prestamos con baja tasa de intereses	x					
Disminución de donaciones					x	
Poco énfasis en generación de empleo	x					
FACTORES SOCIALES						
Equidad de genero en auge	x					
Alianzas gubernamentales		x				
Impacto en zonas rurales					x	
FACTORES TECNOLÓGICOS						
Comunicación permanente	x					
Accesibilidad a productos y servicios	x					
Enfoque en inversión publicitaria		x				
Internacionalización de organizaciones sin ánimo de lucro				x		
FACTORES ECOLÓGICOS						
Unión con empresas con enfoque ecológico y ambiental			x			
FACTORES LEGALES						
Regimen tributario		x				
Credibilidad					x	

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis PESTEI se establecieron las principales oportunidades y amenazas actuales que presenta la "Corporación Mujeres Liderando América Latina". Con los resultados adquiridos de esta herramienta se fijan las opciones con las cuales la corporación puede potencializar su funcionamiento, teniendo en cuenta el entorno en el que se encuentra. Así, mismo se disponen de las amenazas del entorno que

podrían causar problemáticas u obstáculos en el cumplimiento del plan estratégico que se creará.

Ahora que se cuenta con el análisis del entorno, es importante conocer a la corporación internamente, con el fin de complementar la información base para la elaboración del plan estratégico y de igual forma, decretar los factores internos en los cuales se debe trabajar para tener mejores resultados y cuales estan estables o pueden considerarse una ventaja competitiva frente a los demás competidores. Para conocer a profundidad los procesos internos de “*Mujeres Liderando América Latina*” se usará el análisis de recursos y capacidades.

3.3 ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVES:

Se realiza un análisis por cada una de las dimensiones de la organización (financiera, el mercado, procesos misionales, talento y tecnología) para especificar cuáles son los recursos y capacidades con las que la Corporación debería contar para dar cumplimiento a sus objetivos a corto y largo plazo, así como cumplir con la visión organizacional.

- **Dimensión financiera y/o económica:**

- La Corporación debería contar con una plataforma de recaudo que le facilite la posibilidad de obtener donaciones en cualquier parte del mundo.
- Tener capital de trabajo que permita remunerar a las voluntarias, pagar a la contadora y sostenerse en el tiempo
- Fuente constante de ingresos

- **Dimensión cliente y mercado:**

- Conocimiento de clientes y mercados, se debe tener un conocimiento detallado de las personas a las que se quiere impactar
- Comunicación externa, tener líneas de comunicación claras que permitan ser asertivos en los mensajes
- Alianzas estratégicas
- Propuesta de valor
- Indicadores de impacto

- **Dimensión procesos internos**

- Sistemas de gestión
- Capacidad de operación (producción, ventas, distribución y prestación de servicios)
- Estandarización de procesos
- **Dimensión talento humano**
 - Disponibilidad de personal
 - Comunicación interna
 - Alineación estratégica
 - Toma de decisiones
- **Dimensión tecnológica**
 - Disponibilidad de la información
 - Hosting

En la siguiente tabla se presenta la matriz con los anteriores factores por cada dimensión y su puntuación e impacto respectivo.

Cuadro 3 Matriz de perfil para capacidad interna de "Mujeres Liderando América Latina"

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA (MLAL)						
7 de Julio de 2019						
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES		
	A	M	B	B	M	A
1.- DIMENSION ECONOMICA Y FINANCIERA						
Capital de trabajo						X
Fuente de ingresos						X
2.- DIMENSION DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS						
Conocimiento de clientes y mercado					X	
Comunicación externa			X			
Propuesta de valor						X
Gestión de relaciones					X	
3.- DIMENSION DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO						
Capacidad de operación						X
Toma de decisiones						X
Seguimiento de procesos y actividades					X	
4.- DIMENSION DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL						
Disponibilidad de personal						X
Alineación estratégica						X
Comunicación interna						X
5.- DIMENSION DE LA INFORMACION Y LAS TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIONES						
Consolidación de base de datos			X			

En el cuadro se puede evidenciar que actualmente la Corporación Mujeres Liderando América Latina cuenta con varias debilidades relacionadas con la organización como tal, éstas están enfocadas principalmente en la dimensión financiera y en la cultura organizacional. Esta matriz permitirá tener una base para la elaboración y el enfoque con el cual se deba realizar el plan estratégico.

Con las 3 herramientas usadas en este capítulo (Canvas, análisis PESTEL y análisis de recursos y capacidades claves) se finaliza la primera etapa del plan estratégico, ya que se cumple con la plena identificación de la situación actual de la Corporación "Mujeres Liderando América Latina", con esta información se procederá a realizar el plan teniendo en cuenta los hallazgos y se definirán los frentes de trabajo para lograr una sostenibilidad a corto, mediano y largo plazo.

Los principales hallazgos de las herramientas fueron: Haciendo relación a las debilidades, amenazas, y/o dificultades actuales se encuentra que uno de los principales problemas de MLAL y el cual requiere ser solucionado rápidamente, es la falta de generación de ingresos. Esto está directamente relacionado a la falta de un objetivo y claridad en la propuesta de valor que se le pueda ofrecer al cliente, lo cual conlleva a no tener realmente una diferenciación de la organización en el mercado. Adicional, la dimensión de cultura organizacional también tiene varias debilidades que actualmente están limitando el alcance, crecimiento y sostenibilidad de la corporación. Principalmente, porque no cuenta con una estrategia clara, presenta dificultades de comunicación interna y además en muchas oportunidades tiene limitaciones de personal debido a su modelo de trabajo de voluntariado. Estos hallazgos permitirán desarrollar un plan estratégico que le de soluciones a estas problemáticas para que al final se puedan reestablecer como oportunidades y fortalezas adquiridas.

Por otro lado, se visualizan las oportunidades y fortalezas de la corporación. Estas se evidencian principalmente en el PESTEL, es decir, se cuenta con un entorno propicio para el crecimiento de la organización. Como una de las principales oportunidades está el plan nacional de desarrollo del actual gobierno el cual abre varias posibilidades a los emprendimientos de expandirse y crecer de una manera sostenible. De igual manera, la equidad de género esta entre los temas principales que le importan al actual gobierno lo cual beneficiará a la corporación ya que se podrá volver relevante en las discusiones, posibilitando así la oportunidad de brindar servicios que satisfagan las necesidades más visibles y que aporte además al cumplimiento de ese plan nacional. De igual manera, el hecho de que el tema de equidad de género se debata y discuta abiertamente potencializa la tendencia tanto en Colombia como en el mundo de luchar por este ideal lo cual en últimas ofrece a MLAL una oportunidad de generar alianzas con otras entidades para fomentar los espacios de comunicación y participación alrededor del tema.

4. PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se ejecutará los demás pasos establecidos en la teoría para la realización de un plan estratégico, con base en los hallazgos del capítulo anterior, es decir, el diagnóstico inicial.

Con el fin de tener un enfoque más acertado, buscando soluciones a las principales problemáticas y potencializando las fortalezas y oportunidades, se definen tres pilares o dimensiones fundamentales sobre los cuales estará desarrollada la estrategia:

1. Dimensión financiera
2. Dimensión de recurso humano y cultura
3. Propuesta de valor

Los anteriores pilares se seleccionan con la premisa de priorizar los retos actuales que enfrenta la corporación, así mismo pensando en cuales de ellos podrían tener un impacto más negativo y afectar en mayor proporción la operación. Con esto en mente, se categoriza que el primer problema a resolver debe ser la dimensión financiera ya que la raíz de muchas de las otras problemáticas que se presentan es causada o están relacionadas a las limitaciones que existen en la generación de ingresos permanentes que causa una mayor dificultad con el cumplimiento de las actividades planteadas por la organización. Como segunda dimensión a trabajar, se selecciona la relacionada con el recurso humano y de cultura organizacional, con el estudio realizado se identifica que *“Mujeres Liderando América Latina”* no cuenta con objetivos estratégicos, ni un organigrama claro que se esté cumpliendo y no tiene definidas las actividades o tareas para sus voluntarias, lo cual está retrasando la ejecución de proyectos y causando problemas internos de comunicación. Por último, dentro del plan estratégico a desarrollar se incluirá la creación de una propuesta de valor clara, que sea fácil de comunicar a los clientes y a todas las integrantes de la Corporación y que finalmente le permita tener una diferenciación frente a sus competidores.

En la elaboración del plan estratégico el primer paso es revisar la base organizacional, es decir, la misión, visión, valores, principios, políticas y lineamientos. En este caso, se plantea reestructurar las existentes para que vayan en línea con las limitaciones y oportunidades actuales y generar aquellas que no existan y sean fundamentales para el cumplimiento de las tareas de MLAL. Para lo cual se propone:

- **Misión.** Buscamos empoderar mujeres para que sean líderes en cada uno de sus entornos, respondiendo a sus necesidades personales y que con su apoyo se contribuya al desarrollo de equidad de género en América Latina.

- **Visión.** Para el año 2021 seremos una Corporación reconocida en Colombia por su trabajo en la generación de productos y servicios innovadores que potencialicen el liderazgo femenino, apoyando de manera significativa el desarrollo de comunidades vulnerables.

- **Valores y principios**

- Honestidad
- Trabajo en equipo
- Resiliencia
- Actitud proactiva
- Vocación de servicio

- **Factores críticos del éxito**

1. Personal apasionado por su trabajo
2. Accesibilidad
3. Talleres pertinentes con información precisa
4. Servicios de primera calidad
5. Impacto social alto

Una vez establecida la base organizacional en cuanto a misión, visión y valores, es necesario realizar la elaboración de los objetivos estratégicos, los cuales serán en sí mismos la definición de la estrategia corporativa. Estos objetivos estratégicos se realizarán en relación con cada una de las dimensiones empresariales (financiera, clientes y mercados, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Es importante recalcar, que la visión debe estar en evaluación y construcción cada 3 o 5 años periodo en el cual también debe ajustarse la estrategia según el punto en el que se encuentre la organización.

- **Objetivos estratégicos.** Tradicionalmente, para la formulación de objetivos se ha definido que además de responder ¿qué se va a hacer?, debe estar limitado en el tiempo, ser medible o cuantificable, realistas y precisos. Sin embargo, para la elaboración de los objetivos de la Corporación se utilizará la teoría de Philip Kotler quien indica que los objetivos deben responder únicamente al ¿qué? Y luego se debe hacer uso de metas e indicadores que permitirán medir y delimitar los objetivos de acuerdo con sus características anteriormente mencionada, los objetivos deben ser enunciados en una sola frase que enmarque concisamente lo que se desea realizar.

Para la dimensión financiera los objetivos estratégicos que se buscan son:

1. Definir la fuente de ingresos

2. Mejorar el flujo de caja

Para la dimensión de clientes y mercados los objetivos estratégicos a medir son:

1. Ampliar el conocimiento de los clientes y el mercado
2. Mejorar la comunicación a clientes
3. Definir el portafolio de productos y servicios
4. Desarrollar bases de datos

Para la dimensión de procesos internos los objetivos estratégicos planteados son:

1. Desarrollar la estandarización de procesos
2. Definición de áreas y funciones

Para la dimensión de aprendizaje y crecimiento los objetivos estratégicos que se buscan son:

1. Mejorar la comunicación organizacional
2. Fortalecer la cultura de trabajo en equipo
3. Aumentar la disponibilidad de personal
4. Fortalecer las competencias laborales de las voluntarias

Estos objetivos son los principales en los que MLAL debería enfocarse y trabajar para cambiar su situación actual. Sin embargo, alguno de estos objetivos podría considerarse más como proyectos o iniciativas estratégicas por lo cual, se realizará una matriz que ayuda a dividir y especificar los objetivos de las iniciativas.

Cuadro 4 Matriz de selección de objetivos e iniciativas estratégicas

MATRIZ DE SELECCIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E INICIATIVAS			
Objetivos	Principal	Secundario	Dimensión
Mejorar el flujo de caja		x	FINANCIERA
Definir una fuente de ingresos	x		
Ampliar el conocimiento de los clientes y el mercado	xxx		CLIENTES Y MERCADO
Mejorar la comunicación con clientes	x	xx	
Definir el portafolio de productos y servicios	xx	x	
Desarrollar bases de datos		xx	
Desarrollar la estandarización de procesos		xx	PROCESOS
Definir de áreas y funciones	x		
Mejorar la comunicación organizacional		x	TALENTO HUMANO
Fortalecer la cultura de trabajo en equipo	xx		
Aumentar la disponibilidad de personal			
Fortalecer las competencias laborales de las voluntarias		x	

El cuadro anterior muestra por cada dimensión cuales son los objetivos principales y cuales podrían considerar secundarios o iniciativas. La manera en que se definen es haciendo una relación de causa y efecto entre cada uno de los objetivos, es decir, se evalúa si la implementación de un objetivo causa directamente que se cumpla o avance otro objetivo. Aquellos que tienen (x) en la columna de principal son los que se definirán como objetivos estratégicos y aquellos que tienen (x) en secundarios se establecerán como iniciativas o proyectos. En caso de tener (x) en las dos columnas se definirá en la columna que más (x) contenta y en caso de no tener (x) se establecerá como proyecto.

Con la información anterior, se procede a establecer de nuevo por cada dimensión los objetivos y las iniciativas, quedando:

- **Dimensión financiera**

- Objetivos estratégicos:

1. Definir una fuente de ingresos

- Proyectos

1. Mejorar el flujo de caja

- **Dimensión Clientes y mercado**

- Objetivos estratégicos:

1. Ampliar el conocimiento de los clientes y el mercado

2. Definir el portafolio de productos y servicios

- Proyectos

1. Mejorar la comunicación con los clientes

2. Desarrollar bases de datos

- **Dimensión proceso**

- Objetivos estratégicos

1. Definir áreas y funciones

- Proyectos

1. Desarrollar la estandarización de procesos

- **Dimensión talento humano**

- **Objetivos estratégicos**

1. Fortalecer la cultura de trabajo en equipo

- **Proyectos**

1. Mejorar la comunicación organizacional
2. Fortalecer las competencias laborales de las voluntarias
3. Aumentar la disponibilidad de personal

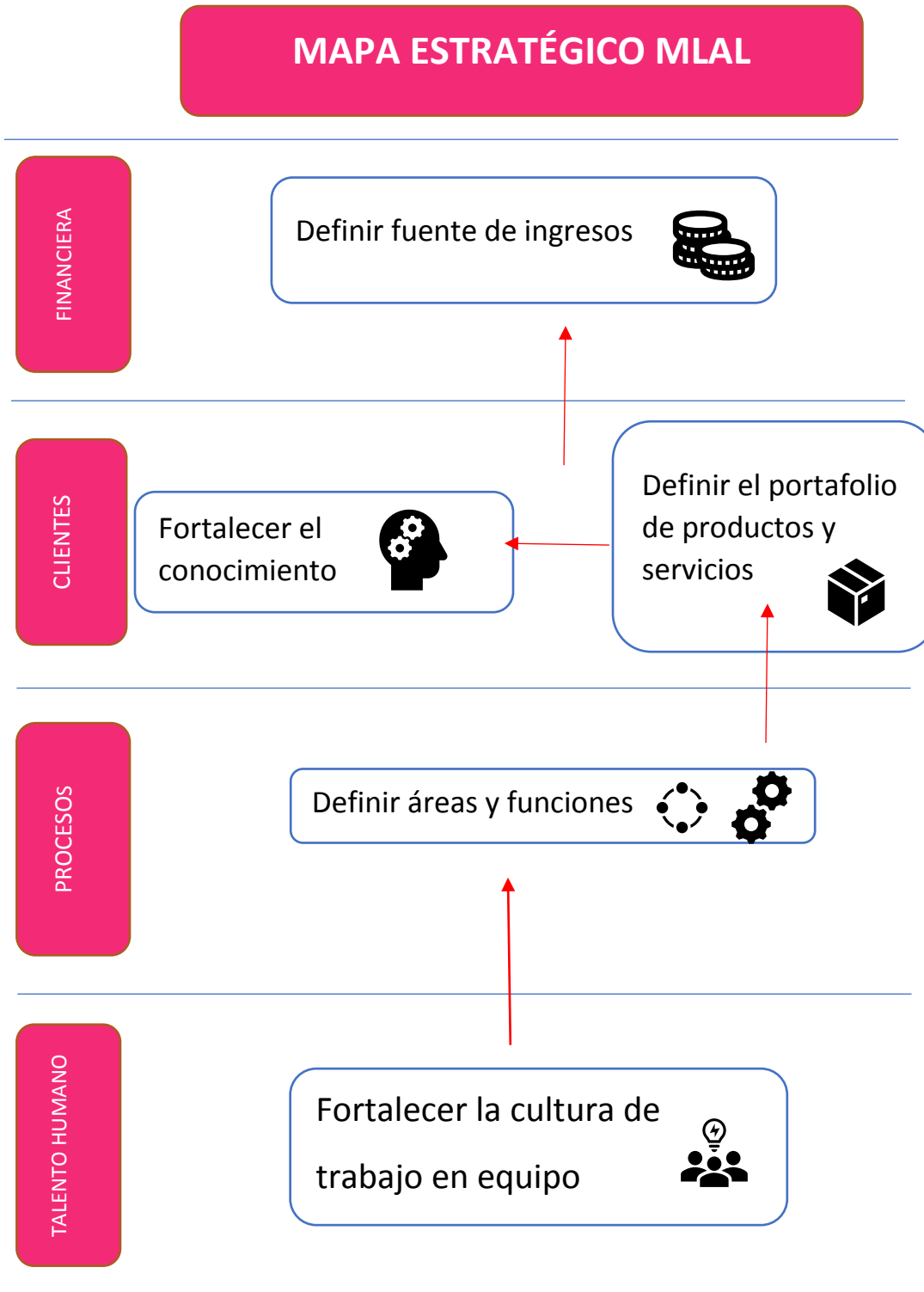
Cuadro 5 Matriz OIR (Objetivos, Iniciativas, Responsables)

MATRIZ OIR (OBJETIVOS, INICIATIVAS, RESPONSABLES)		
Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas	Responsable
Definir una fuente de ingresos	Mejorar el flujo de caja	Directivas de la Corporación
Ampliar el conocimiento de los clientes y el mercado	Mejorar la comunicación con los clientes	Departamento de mercadeo
	Desarrollar base de datos	Departamento de mercadeo y ventas
Definir el portafolio de productos y servicios		Directivas de la Corporación y departamento de mercadeo
Definir áreas y funciones		Directivas de la Corporación
	Desarrollar la estandarización de proceso	Todos los departamentos
Fortalecer la cultura de trabajo en equipo	Fortalecer las competencias laborales de las voluntarias	Directivas de la Corporación
	Mejorar la comunicación organizacional	Departamento de comunicaciones
	Aumentar la disponibilidad de personal	Directivas de la Corporación

Este cuadro es el resumen de los objetivos e iniciativas estratégicas junto con el responsable de cada una de ellas. Su objetivo principal es mostrar de manera concisa quienes al interior de la organización lideraran cada uno de los objetivos e iniciativas propuestas, facilitando el seguimiento de estas.

A continuación, se presenta el mapa estratégico, herramienta grafica utilizada para delimitar el seguimiento de los objetivos estratégicos con base a sus dimensiones.

Gráfica 5. Mapa estratégico



Esta gráfica es la representación de la ruta estratégica, permitirá de manera ágil y concisa reconocer los objetivos principales en los que se deberá enfocar la Corporación, estos reflejan la responsabilidad por el futuro de la empresa.

El siguiente paso es crear los indicadores estratégicos y de gestión. Los primeros, como su nombre lo indica están relacionados a los objetivos estratégicos, son aquellos que reconocerán si lo planteado se está cumpliendo en la medida que se espera. Uno de los indicadores más utilizados para este tipo de objetivos es el balance scorecard, el cual ayuda a planificar mejor y comunicar la estrategia. Por otro lado, los indicadores de gestión son instrumentos que permiten obtener información sobre los resultados cuantificables que podrían ser financieros y no financieros. Adicional, da información para el determinar el desarrollo de las iniciativas o proyectos estratégicos.

Para el caso de *“Mujeres Liderando América Latina”* se recomienda crear un balance scorecard o cuadro de mando que incluya los principales indicadores de cada objetivo. Los indicadores propuestos son:

- **Dimensión financiera**

- Objetivos estratégicos:

1. Definir fuentes de ingresos → Indicador: N° de fuentes de ingresos, proyección de ingresos por las fuentes establecidas

- **Dimensión Clientes y mercado**

- Objetivos estratégicos:

1. Fortalecer el conocimiento de los clientes y el mercado → Indicador: N° de arquetipos
2. Definir portafolio de productos y servicios → Indicador: N° de servicios, claridad de la definición de los mismos

- **Dimensión proceso**

- Objetivos estratégicos e indicadores

1. Definir áreas y funciones → Indicador: Creación e implementación de un organigrama

- **Dimensión talento humano**

- Objetivos estratégicos

1. Fortalecer la cultura de trabajo en equipo → Indicador: N° de proyectos alcanzados

Siguiendo el proceso del plan estratégico, es momento de iniciar la elaboración de las metas, las cuales son cifras que se buscarán alcanzar en cada indicador, generalmente están establecidos para periodos de un año, aunque depende directamente de la naturaleza de la operación de la organización. Facilitan la comparación entre el estado actual en el cual se establece la meta y su cambio en el tiempo, es decir, siempre se debe contar con una línea base con la cual se pueda comparar los avances y los resultados que se estén obteniendo.

Cuadro 6 Matriz Oimer (Objetivos, indicadores estratégicos, metas y responsables)

MATRIZ OIMER (OBJETIVOS, INDICADORES ESTRATEGICOS, METAS Y RESPONSABLES)				
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Línea base	Metas 2020	Responsable
Definir una fuente de ingresos	Número de fuentes de ingresos	1	3	Directivas Corporación
	Ingresos mensuales	\$ -	\$ 1,000,000	Dirección de mercadeo y ventas
Fortalecer el conocimiento de los clientes y el mercado	Número de arquetipos	0	2	Dirección de mercadeo y ventas
Definición de portafolio de productos y servicios	Número de servicios establecidos	1 servicio	3 servicios	Directivas Corporación / Dirección de mercadeo y ventas
Definición de áreas y funciones	Creación e implementación de un organigrama	No lo tiene	Tenerlo e implementarlo	Directivas Corporación
Fortalecer la cultura de trabajo en equipo	Número de proyectos alcanzados	1	4	Toda la organización

La matriz oimer sintetiza lo anteriormente descrito, es decir, esta matriz contiene los objetivos estratégicos planteados junto con los indicadores que se medirán en cada uno de ellos, como se menciona en el punto anterior para cada indicador se debe contar con una línea base que está determinada por la situación actual y la meta a la cual se quiere llegar.

“*Mujeres Liderando América Latina*” actualmente cuenta con una única fuente de ingresos que se pueda considerar en alguna medida permanente y es el aporte de \$50.000COP que debe realizar una persona al ingresar como voluntaria a la Corporación. La meta para el 2020 es contar con al menos 3 fuentes de ingresos constantes que permitan la sostenibilidad financiera. Por otra parte, como indicador se establece llevar el control de ingresos mensuales, como meta se establece al menos tener el rubro de la contadora y tener un saldo a favor de la corporación que pueda capitalizar en otros proyectos, el valor mínimo con el que se debe contar mensualmente es \$1.000.000COP el cual debe estar apalancado por las fuentes de ingresos que se establezcan.

En cuanto al segundo objetivo estratégico se evaluarán los arquetipos que se generen con la plena identificación de los perfiles de consumidores a los que se

dirige la corporación. Entiéndase como arquetipo como el “modelo que sirve como pauta para imitarlo, reproducirlo o copiarlo, o prototipo ideal que sirve como ejemplo de perfección de algo”²⁵. Se pone como meta realizar 2 arquetipos que permitan conocer a profundidad el mercado y los clientes.

El tercer objetivo estratégico está muy relacionado con el primer objetivo, se busca establecer los servicios del portafolio para definir que ofrecer a los clientes y tener líneas de desarrollo de productos y servicios. Actualmente, el servicio que se ofrece son talleres. Sin embargo, no están definidos los talleres y no se tiene una estructura definida para la elaboración de estos. Por lo cual, la meta es tener 3 servicios definidos completamente que se puedan estandarizar para ofrecerlo a los clientes.

El cuarto objetivo estratégico está ligado con un tema operativo y de organización interna de la Corporación, como meta se busca establecer un organigrama con tareas y responsabilidades específicas de cada cargo. Esto, con el objetivo de favorecer la ejecución de las labores y permitir un mayor seguimiento en los proyectos.

Por último, el quinto objetivo se basa en fortalecer la cultura de trabajo en equipo, estableciendo como indicador el número de proyectos alcanzados por el trabajo en conjunto, ya que actualmente muchos proyectos no se ejecutan al 100% debido a la falta de comunicación interna y la poca cooperación entre las voluntarias.

4.1 PLAN DE ACCIÓN

Como parte del plan estratégico se desarrollan planes de acción que están enfocados en lograr cumplir con los objetivos y metas.

Para el primer objetivo se considera favorable realizar un listado de actividades que la corporación ya realiza y podría iniciar a cobrar por ellos. Así mismo para complementar el listado, la corporación debe evaluar dentro de su propuesta de valor que servicios y/o productos puede iniciar a ofrecer para generar mayores ingresos. Para una etapa inicial de idealización se recomienda tener más de 10 iniciativas para generar ingresos y a través de focus groups se ira depurando esa lista. Un punto relevante que se debe mantener en mente es considerar que la meta es mensualmente lograr ingresos mínimos por 1.000.000COP.

Para el cumplimiento del segundo objetivo, una oportunidad para fortalecer el conocimiento de los clientes es realizar un estudio de mercados, que se puede hacer a través de cada una de las voluntarias, realizando una investigación de las fundaciones y/o corporaciones que compartan con MLAL objetivos, segmentos y que tenga ideales comunes. De igual forma, se pueden realizar encuestas que

²⁵ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. Arquetipo. [sitio web]. Madrid. ES. Sec. Buscador. S.f.[Consultado dd, mm, año]; Dispñible en: <https://www.rae.es/>

permitan identificar necesidades, oportunidades, hábitos y demás información importante de las mujeres y/o empresas a las que se quieran ofrecer los servicios. Con la información obtenida en el punto anterior es posible tener una base para lograr el tercer objetivo, ya que se conocen cuáles son las mayores necesidades del mercado en el que se quiere estar, es posible crear soluciones que satisfagan estas necesidades ya sea a través de servicios y productos. El ideal, es reunir esta información y crear el portafolio.

La corporación es una empresa que está iniciando sus operaciones por lo cual es importante generar un orden interno, el cual puede iniciar con la elaboración de un organigrama que permitiría cumplir el cuarto objetivo. El organigrama se debe basar en las necesidades y no en el número de personas que se encuentran actualmente. Se debe realizar una introspección sobre los procesos que hay y que debería haber para tener un funcionamiento oportuno, con esto definido se establece el organigrama junto con las funciones y el perfil que cada puesto debería tener.

Por último, para dar cumplimiento al quinto objetivo estratégico dentro del plan esta tener una mejor relación entre las voluntarias y las directivas, a través de espacios de acercamiento, así como la creación de proyectos que estén enfocados en el trabajo en equipo.

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se realizan cuadros de gestión de proyectos, los cuales están orientados a definir las actividades principales y el tiempo en el que se deben ejecutar. A su vez, estos cuadros permitirán facilitar el seguimiento al área administrativa.

4.2 CUADRO DE GESTIÓN

Cuadro 7 Cuadro de plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 1

GESTIÓN DE PROYECTOS					
Objetivo:	Definir una fuente de ingresos constantes				
Proyecto estrategico:	Diversificar las acciones que generan ingresos		Responsables:	Directivas	
N°	Alcance del Proyecto	Cronograma	Responsables	Otros	Costos
1	Listado de actividades actuales	1 semana	Marketing		\$0
2	Validación si por alguna actividad que se ejecuta actualmente se puede iniciar un cobro	1 semana	Marketing - ventas		\$0

Continuación cuadro 7.

3	Hacer listado de nuevas actividades que se pueden ejecutar y cobrar por las mismas	2 semanas	Marketing - ventas		\$0
4	Hacer proyección de ingresos	2 semanas	Ventas		\$0

Cuadro 8 Cuadro de plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 2

GESTIÓN DE PROYECTOS					
Objetivo:	Fortalecer el conocimiento de los clientes y el mercado				
Proyecto estratégico:	Tener una comunicación más asertiva con los clientes		Responsables:	Marketing	
N°	Alcance del Proyecto	Cronograma	Responsables	Otros	Costos (COP)
1	Realizar un estudio de Mercado. Se puede hacer a través de encuestas	2 meses	Marketing		\$250.000
2	Definir el target de la compañía, realizando un arquetipo del mismo	1 mes	Marketing - ventas		\$0
3	Realizar una nueva estructura de comunicación con base a los intereses y necesidades del target seleccionado	1 mes	Marketing - comunicaciones		\$50.000
4	Definir las plataformas de comunicación con los clientes	2 semanas	Marketing – Comunicaciones		\$0
5	Iniciar piloto de comunicación (plan de medios)	2 meses	Marketing – Comunicaciones		\$250.000
6	Creación de base de datos a través de la comunicación generada	2 meses	Marketing		\$0

Cuadro 9 Cuadro de gestión de proyectos para objetivo estratégico 3

GESTIÓN DE PROYECTOS					
Objetivo:	Definir portafolio de productos y servicios				
Proyecto estratégico:	Establecer el core del negocio con una oferta de valor		Responsables:	Marketing - Ventas	-
N°	Alcance del Proyecto	Cronograma	Responsables	Otros	Costos
1	Conocimiento del cliente – esta en línea con el objetivo anterior.	3 meses	Marketing		\$0
2	Realizar una revisión interna de cuáles son las fortalezas que se tienen para satisfacer las necesidades de los clientes	1 mes	Directivas – Marketing		\$0
3	Hacer listado de posibles servicios y productos con los cuales se cumple la oferta de la organización	2 semanas	Marketing - ventas		\$0
4	Evaluación de los posibles servicios y productos con el mercado	1 mes	Marketing		\$180.000
5	Selección de los productos y servicios, proceso de estandarización	2 meses	Marketing – Ventas		
6	Realizar piezas de comunicación y proceso de ventas	1 mes	Marketing – Ventas		\$200.000

Cuadro 10 Cuadro de plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 4

GESTIÓN DE PROYECTOS					
Objetivo:	Definir áreas y funciones en la Corporación				
Proyecto estratégico:	Creación de un organigrama		Responsables:	Directivas	
N°	Alcance del Proyecto	Cronograma	Responsables	Otros	Costos
1	Revisar las principales actividades y procesos que se deberían llevar a cabo constantemente	3 semanas	Directivas		\$0
2	Establecer las áreas necesarias para la ejecución normal y estable	2 semanas	Directivas		\$0
3	Establecer objetivo y funciones de cada área	2 semanas	Directivas		\$0

Continuación cuadro 10.

4	Definir perfiles para cada area	2 semanas	Directivas		\$0
---	---------------------------------	-----------	------------	--	-----

Cuadro 11 Cuadro de plan de acción para el cumplimiento del objetivo estratégico 5

GESTIÓN DE PROYECTOS					
Objetivo:	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo				
Proyecto estrategico:	Generar mejor comunicación organizacional		Responsables:	Directivas	
N°	Alcance del Proyecto	Cronograma	Responsables	Otros	Costos
1	Generar espacios mensuales de acercamiento entre las voluntarias	Mensual	Directivas		\$0
2	Crear actividades y entrenamientos que fortalezcan el trabajo en equipo	Mensual	Directivas		\$150.000
3	Crear e implementar diferentes canales de comunicación interna	1 mes	Comunicaciones		\$50.000

5. CONCLUSIONES

- A través de los diferentes análisis realizados a la “*Corporación Mujeres Liderando América Latina*” se pudo identificar que las problemáticas principales que se deben solucionar en una primera fase están en el área de mercadeo y en la relación con las directrices que presenta actualmente.
- A partir de las diferentes matrices realizadas se generaron estrategias globales, que involucran a todo el personal de la Corporación. Adicional, las estrategias buscan brindar solución a las amenazas y potencializar las oportunidades.
- Se llevó a cabo la construcción de 5 planes basados en las estrategias estipuladas. Dentro cada plan está incluido el objetivo, metas, kpis, recursos requeridos, tiempo y posibles pasos para cumplirlos.
- Este proceso estratégico se debe realizar mínimo cada 3 años, iniciando siempre con un análisis de la situación presente para poder generar proyecciones y estrategias más enfocadas
- Gran parte de las problemáticas que presenta la Corporación son constantes en el sector de emprendimientos, así como del sector social tanto en Colombia como en el mundo.

6. RECOMENDACIONES

- Iniciar un proceso de implementación del plan estratégico planteado en el presente documento. Garantizando un compromiso completo de toda la organización para lograr los objetivos.
- Involucrar de manera más asertiva a las voluntarias, buscando un mayor vínculo entre la organización y sus integrantes, para incrementar la participación y compromiso.
- Tener una administración enfocada en autogestión, cumplimiento de metas y de mayor comunicación.
- Se recomienda hacer el proceso de planes estratégicos cada 2 o 5 años

BIBLIOGRAFIA

AMO BARAIDAL, Francisco. El cuadro de mando integral “Balanced Score Card”, 1ª ed. Esic editoriales, Madrid, 2010. ISBN: 9788473567886

ARENAS, Dario. Las entidades sin ánimo de lucro están en peligro. {En línea}, {8 de marzo}. Disponible en: <https://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/11072-las-entidades-sin-%C3%A1nimo-de-lucro-est%C3%A1n-en-peligro.html>

BOSCO, Joao. Administracao por objetivos. Sao Pablo. Diciembre 1973. Pioneira. Ed.1, p.1-117

CHIAVENATO, Idalberto. Administración Proceso administrativo. Traducción de Germán Alberto Villamizar. Bogotá, McGrawHill 2001 3ª.ed. ISBN: 958-41-0161-7

COKER, K. K., Flight, R. L., & Valle, K. N. (2017). Social entrepreneurship: The role of national leadership culture. J of Res in Mrkting & Entrepren, 19(2), 125-139. 10.1108/JRME-10-2016-0040

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIOANL DE ESTADISTICA (DANE). Censo nacional de población y vivienda 2018. {En línea}, {30 de abril 2019}. Disponible en: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA. {En línea} {30 de abril de 2019}. Disponible en: <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pactos-Transversales/Pacto-de-equidad-para-las-mujeres/Equidad-para-mujeres.aspx>

FRED, David. Administración estratégica. Pearson Education, México 2003. Ed. 9. ISBN: 970260427-3

GAITAN SANCHEZ, oscar manuel. Guía práctica en las entidades sin ánimo de lucro y del sector solidario. {En línea}, {10 Marzo 2019} disponible en: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/8345/Guia%20Practica%20Entidades%20sin%20Animo%20de%20Lucro.pdf?sequence=1>

GOODSTEIN, Leonard. Planeación estratégica aplicada. McGrawHill. 2000. Ed. 3. ISBN: 9789586007061

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. NTC ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de Calidad (requisitos), Bogotá: ICONTEC 2015

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Trabajos Escritos: Presentación y Referencias Bibliográficas. NTC 4490. Sexta actualización ed. Bogotá: ICONTEC, 2008c. 1-23

KOTLER, philip. Dirección de Marketing. 12va. ed. Pearson Education, México 2006. ISBN: 9702607639.

LONDOÑO Ch., Carlos E. ¿El ocaso de la planeación estratégica?, Medellín 1995 Revista Universidad Eafit, N° 97, P. 51-61.

ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Desarrollo sostenible {En línea}, {20 de marzo 2019}, disponible en: <https://www.un.org/es/ga/president/65/issues/sustdev.shtml>

OSTERWALDER, Alexander. Generación de modelos de negocio. Centro de libros PAPP, España, 2011. ISBN: 9788423428410

PALACIOS ACERO, luis carlos. Dirección Estratégica. Bogotá, ecoe ediciones, 2016 2ª. Ed p. 2-10. ISBN: 9789587713817

RECON, Informe de resultados: El emprendimiento social en Colombia. Primera edición. Bogotá, 2018.

REID, Fredman, M., Brown, L., McNerney, D. and J. Perri, D. (2014), "Time to raise the bar on nonprofit strategic planning and implementation", Vol. 42 No. 3, pp. 31-39. [En línea], [20 de marzo 2019], disponible en: <https://doi.org/10.1108/SL-03-2014-0019>

REYES, Giovanni. Aumento del PIB no se traduce en oportunidades para la población. [En línea], [15 de abril de 2019]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/economia/de-colombia-en-2019-sectores-y-factores-en-el-crecimiento-de-la-produccion-529986>

WANJIKU, Kaime-Atterhög, & Yvonne, v. F. (2017). The house of plenty – a social innovation model. Emerging Markets Case Studies, 7(3), p. 1-24.