

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Direccionamiento Estratégico de la Organización “Club Activo 20-30 Bogotá”

Solución a una problemática empresarial (Trabajo de  
Grado)

Realizado por:

SantosSalazar-Daniela

HollmannGutiérrez-Pamela Yohanna

Bogota

2019

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Direccionamiento Estratégico de la Organización “Club Activo 20-30 Bogotá”

Solución a una problemática empresarial (Trabajo de  
Grado)

Realizado por:

SantosSalazar-Daniela

HollmannGutiérrez-Pamela Yohanna

Tutor: RiveraRodríguez- Hugo Alberto

Maestría en Administración– MBA Part Time

Facultad de Administración

Bogota

2019

En el documento se debe incluir las siguientes declaraciones después de la tabla de contenido o antes del inicio del artículo:

- a. *Declaración de autonomía:* Incluir una hoja aparte con la siguiente declaración, firmada por el autor de tesis de maestría: “Declaro(amos) bajo gravedad de juramento, que he(mos) escrito el presente tesis de maestría por mi(nuestra) propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original. Declaro(amos) que he(mos) indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este tesis de maestría no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación”. (Firma / Nombre(s) / Fecha).
  
- b. *Declaración de exoneración de responsabilidad:* “Declaro(amos) que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su(s) autor(es). La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”. (Firma / Nombre(s) / Fecha).

Daniela Santos Salazar

Pamela Yohanna Hollmann

## **AGRADECIMIENTOS**

*A nuestras familias por el apoyo y el amor con el cual día a día nos motivan a ser mejores personas y mejores profesionales.*

*A nuestro director, Hugo Rivera, con quien compartimos este aprendizaje, por su orientación y direccionamiento en el desarrollo de este proyecto.*

*A la organización sin ánimo de lucro Club Activo 20-30, por vivir esta experiencia y por su apoyo en el desarrollo de este estudio y la aplicación de este aprendizaje.*

## Tabla de contenido

|  |    |
|--|----|
| 1. Resumen Ejecutivo   | 6  |
| 2. Planteamiento del Problema  | 7  |
| 3. Formulación Del Problema  | 11 |
| 4. Objetivos Del Estudio   | 11 |
| 4.1 Objetivo General .....   | 11 |
| 4.2 Objetivos Específicos.....   | 11 |
| 5. Metodología   | 12 |
| 6. Marco Conceptual  | 14 |
| 6.1 Estrategia.....  | 14 |
| 6.2 Fases del Direccionamiento Estratégico o Sistema de Gestión de la Estrategia .....                               | 18 |
| 6.3 Análisis Pestel .....  | 19 |
| 6.3.1 Políticos.....   | 19 |
| 6.3.2 Económicos.....  | 20 |
| 6.3.3 Socioculturales .....  | 21 |
| 6.3.4 Tecnológicos .....   | 21 |
| 6.3.5 Ecológicos.....  | 22 |
| 6.3.6 Legales .....  | 22 |
| 6.4 Formulación: Caracterización del Entorno por medio del Análisis Pestel para El Club Activo 20-30 de Bogotá ..... | 22 |
| 6.4.1 Factor político .....  | 23 |
| 6.4.3 Factor social .....  | 26 |
| 6.4.4. Factor tecnológico.....   | 27 |
| 6.4.5 Factor ecológico.....  | 27 |
| 6.4.6. Factor legal.....   | 28 |
| 6.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE) .....   | 29 |
| 6.6 Análisis Interno: Matriz de Factores Internos (MEFI).....  | 33 |
| 6.7 Matriz Interna-Matriz Externa (MIME).....  | 37 |
| 6.8 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) .....  | 38 |

|      |   |    |
|------|---|----|
| 6.9  | Matriz DOFA .....                                       | 42 |
| 6.10 | Matriz Cuantitativa de Potencial Estratégico MCPE ..... | 45 |
| 6.11 | Cadena de Valor.....                                    | 49 |
| 6.12 | Matriz O-E Genérica.....                                | 53 |
| 7.   | Despliegue  | 55 |
| 8.   | Conclusiones  | 60 |
| 9.   | Referencias   | 63 |

## Lista de Tablas

|                |    |
|----------------|----|
| Tabla 1 .....  | 30 |
| Tabla 2 .....  | 31 |
| Tabla 3 .....  | 32 |
| Tabla 4 .....  | 34 |
| Tabla 5 .....  | 35 |
| Tabla 6 .....  | 36 |
| Tabla 7 .....  | 37 |
| Tabla 8 .....  | 40 |
| Tabla 9 .....  | 42 |
| Tabla 10 ..... | 43 |
| Tabla 11 ..... | 43 |
| Tabla 12 ..... | 48 |
| Tabla 13 ..... | 49 |
| Tabla 14 ..... | 52 |
| Tabla 15 ..... | 54 |
| Tabla 16 ..... | 58 |

## Lista de Figuras

|  |    |
|--|----|
| <i>Figura 1.</i> Círculo de la estrategia competitiva según Porter ..... | 17 |
| <i>Figura 2.</i> Esquema de la matriz PEEA .....                         | 38 |
| <i>Figura 3.</i> Gráfico de la matriz PEEA .....                         | 41 |
| <i>Figura 4.</i> Cadena de valor. ....                                   | 50 |

## 1. Resumen Ejecutivo

El presente documento incluye una propuesta de direccionamiento estratégico para la organización sin ánimo de lucro Club Activo 20-30 de Bogotá, tomando en cuenta los diferentes factores contingentes: pequeño tamaño organizativo, escasez de recursos financieros y limitaciones en la profesionalización de la gestión. Con base en el análisis, se encontró que en la actualidad la organización se encuentra en una fase de resistencia estratégica y para lograr mejorar su condición se recomienda como la estrategia más adecuada el desarrollo de producto. El documento incluye la fase de despliegue.

Para la realización de este trabajo fueron consultados testigos privilegiados conocedores de la problemática de las organizaciones sin ánimo de lucro y personas de la comunidad directamente afectada, lo que permite triangular la información obtenida de reportes generados por Instituciones locales y nacionales.

**Palabras claves:** Dirección Estrategia, Desarrollo Social, Economía Social, Organización Sin ánimo de Lucro.

### ABSTRACT

This case study includes a strategy which addresses a proposal for the non-profit organization Bogotá Active 20-30 Club, taking into account various contingent factors: small organizational size, a shortage of financial resources, and limitations in the professionalization of management. The analysis finds that the organization is currently in a strategic phase of resistance and in order to improve its situation product development is the most appropriate strategy. This document includes the deployment phase.

In order to carry out this work, privileged experts with knowledge of the particular issues for non-profit organizations were consulted, along with the public from the directly affected community. Information was triangulated by also obtaining reports generated by local and national institutions.

**Key Words:** Strategic Direction, Social Development, Socio-pedagogy, Social Economy.

## 2. Planteamiento del Problema

Es innegable que, en un país como Colombia, los esfuerzos del Estado no son suficientes para garantizar a todos los ciudadanos el disfrute pleno de todos sus derechos. Así, la Encuesta Multipropósito (EM), realizada cada 3 años por el Distrito, que en su reciente entrega recopiló información de 77.025 hogares capitalinos del área urbana y rural, muestra que el 15% de la población se considera pobre y que alrededor de un 44% de la gente no tiene vivienda propia (DANE, 2018).

Por otra parte, el Informe de Calidad de Vida en Bogotá 2017 establece que la desigualdad de ingresos en Bogotá tiene un rango muy alto, siendo de las distribuciones más inequitativas de América Latina. Respecto a la educación, aunque la cobertura es alta, se reconoce la necesidad de

Atención a la educación primaria y su articulación con la básica secundaria, para minimizar el impacto de las rupturas en los procesos de aprendizaje de los estudiantes y se garantice la calidad de los mismos a partir de la comprensión de los diversos procesos implícitos en dichos aprendizajes. (Bogotá Cómo Vamos, 2017, p. 97)

Asimismo, al hablar de acceso a los bienes y servicios culturales este es desigual ya que “más de la tercera parte (36%) de los bogotanos pertenecientes al nivel socioeconómico bajo afirma que durante 2017 nunca asistieron o realizaron actividad cultural alguna” (Bogotá Cómo Vamos, 2017, p. 365).

En este panorama se hace fundamental el trabajo de las ESAL (Entidades sin ánimo de lucro) en tanto

son organizaciones que influyen en la creación de modelos de desarrollo de cada país, bien dentro de políticas públicas o bien como parte de las estrategias de responsabilidad social empresarial y de inversión social de las empresas privadas. Así mismo las ESAL cumplen doble rol, uno enfocado al desarrollo social o transformación de una situación sensible para la población y otro direccionado hacia empresas benefactoras (...) en estas organizaciones donde se concentran y canalizan esfuerzos de inversión social desde el

sector privado, en los que se determinan los perfiles especializados e idóneos para la acción social, se genera un puente sólido para la comunicación entre la empresa y la comunidad, responden a las inquietudes sociales generadas y son orientadoras de las empresas, tienen más claridad de las problemáticas dentro de la población vulnerable por el beneficio que ofrecen de forma directa. (Ramírez, 2016, p. 4)

De esta manera, el panorama en Bogotá para el trabajo de las ESAL es inmenso, y con un tremendo alcance. A continuación, se presenta la problemática de una de tantas zonas marginadas en Bogotá, en la cual se localiza el proyecto que hace parte de esta investigación.

Ramírez es un barrio ubicado al suroriente de Bogotá, entre la calle 1B y la carrera 1B. Se ubica en la UPZ 96 (Lourdes), que pertenece a la localidad de Santa Fe. Al parecer, el barrio se forma a raíz de un loteo irregular realizado hace aproximadamente unos veinte años (Bogotá, 4 de septiembre de 2018), de manera que surge de la informalidad debido a la necesidad de la gente por tener un techo en dónde vivir. Su conformación no fue precisamente legítima, práctica que continúa hoy en día, dividiendo el barrio entre una zona legal y otra de invasión.

Según los datos publicados por la Alcaldía Local de Santa Fe (2016), la población residente del barrio Ramírez está constituida por familias dedicadas al reciclaje y, por lo general, asociadas con el fenómeno del desplazamiento. Se trata de personas de muy bajos recursos, en las que se hacen evidentes diversas necesidades y se soporta todo tipo de ausencias. Entre estas se destacan la falta de equipamiento cultural, así como la carencia de gobernabilidad, de planeación, de organización y de restauración del espacio público (Alcaldía local de Santa Fe, 2016).

Para la Revista de criminalidad de la Policía Nacional *Estadística delincinencial y contravencional* (2016), el contexto del barrio es hostil y tiene un alto índice de peligrosidad. Es un sector considerado como marginado del devenir de la ciudad y olvidado por las instituciones. Por lo anterior, concentra múltiples necesidades de carácter social, entre las que se destacan el pandillismo y la falta de interacción de las entidades estatales en el compromiso con la culturización y la educación. A lo anterior se suma la irresponsabilidad del Estado en el objetivo de proteger el bienestar de la población vulnerable.

Estas necesidades de la comunidad impactan negativamente el tejido social, afectando en lo fundamental a la población de niños y adolescentes del sector. La falta de programas de fomento a la educación y de iniciativas dirigidas a ocupar productivamente el tiempo libre de los

niños, niñas y jóvenes repercuten en la proliferación de actividades delincuenciales relacionadas, entre otros fenómenos, con el expendio de drogas, el microtráfico y el narcomenudeo, el consumo desmedido de estupefacientes y la deserción escolar (Policía Nacional, 2016).

Ahora bien, en el cotidiano, la realidad de la población del barrio Ramírez da cuenta de la existencia de otras sentidas necesidades, las cuales grupos como Activo 20-30 tratan de atender. Estas circunstancias, desafortunadamente tan comunes en los barrios invisibles o con características de marginalidad, son un reflejo de la dinamización de la lógica social actual. Según Melo Moreno (2010), en la actualidad no existe entre la población joven bogotana una preocupación por la apropiación del contexto en el que habita (tanto el barrio como el colegio o los lugares de esparcimiento deportivo y cultural que usa).

Por otra parte, se encuentra la estética del barrio Ramírez. Esta genera un desdén incluso en los propios habitantes. La condición de barrio invisible hace que el Estado no invierta en el embellecimiento de las calles y que los lugares destinados para el esparcimiento cultural y deportivo, tanto de los menores como de los adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores, no sean necesariamente los mejores.

Por lo anterior, resulta necesario establecer compromisos vinculantes con la comunidad, fundados sobre la base de una construcción común del territorio, los cuales permitan discutir y deliberar sobre las necesidades y los intereses de sus habitantes, así como plantear rutas de acción o estrategias de participación en las que los niños y los jóvenes puedan sentirse sujetos activos de la comunidad. Esto con el fin de facilitar la generación de acciones de producción y fortalecimiento de la cultura política entre la comunidad de Ramírez (Melo Moreno, 2010).

En este contexto, en 2012, la organización “Club Activo 20-30 Bogotá” inicia su trabajo con la comunidad. Esta organización tiene presencia en once países del continente americano (Canadá, Estados Unidos, México, Costa Rica, República Dominicana, Nicaragua, El Salvador, Panamá, Colombia, Ecuador y Perú). Por su parte, la Asociación de Clubes Activo 20-30, en Colombia, tiene presencia en ocho ciudades (Armenia, Barrancabermeja, Bogotá, Cali, Manizales, Medellín, Pereira y Santa Marta) y presta un servicio cooperativo de ayuda a más de 2000 niños. El funcionamiento del Club Activo 20-30 Bogotá, de conformidad con el Decreto 2150 de 2017, está enmarcado en la figura de una entidad sin ánimo de lucro, y su labor se destaca por acciones de acompañamiento en los sectores educativos, de alimentación, recreación, deporte y salud (Activo 20-30 Internacional, 2016).

Las labores de esta organización en esta zona se han centrado en el trabajo con niños entre los cinco y los quince años, brindándoles un espacio de esparcimiento que les permita cambiar su percepción acerca de su futuro. Así, dentro de las actividades adelantadas actualmente por el Club de Bogotá, con la población del barrio Ramírez, se destaca el proyecto “Coro infantil y juvenil”. Este es dirigido por una profesora experta y es realizado dos veces por semana, después de la jornada escolar. A través de esta actividad se promueven valores como el trabajo en equipo, el desarrollo cooperativo, el respeto y el sentido de pertenencia. Esto, siempre con miras a buscar la optimización en el rendimiento académico, a fomentar el sentido de responsabilidad y permanencia escolar de los niños y los adolescentes, así como a aprovechar el tiempo libre de los niños y jóvenes en actividades provechosas.

Existe en la organización, en efecto, un interés por motivar a los niños y jóvenes con el fin de afectar positivamente su estilo de vida y modificar para bien su contexto. Se pretende además alejar a los menores de fenómenos como el tráfico de drogas, el consumo de sustancias psicoactivas o su eventual involucramiento en actividades delictivas. Este programa, en la actualidad, beneficia a más de cincuenta niños y adolescentes de la comunidad. Otras actividades esporádicas realizadas son: donaciones de ropa, de desayunos, de kits escolares, salidas a cine y celebraciones de fechas especiales como el día de Navidad y el Halloween.

Actualmente, con objeto de generar un verdadero impacto en estos niños y, de conformidad con lo anteriormente planteado como problemática desde la óptica de la proyección social, el Club tiene la necesidad de hacer una presencia más permanente y de contar con una mayor variedad de actividades extracurriculares. Esto con el fin de poder abarcar los diferentes intereses de los 220 niños que habitan en este barrio.

Esto busca, dado que ese grupo representa no solo la esperanza del cambio en su comunidad, el éxito parcial del proyecto de la organización, pues el Club desea convertirse en un agente de cambio, comprometido con los intereses de la comunidad a la que dedica sus esfuerzos. Se espera también poder estar en capacidad de participar en el crecimiento y el desarrollo del barrio y generar transformaciones positivas en su territorio. En otras palabras, la entidad considera que, con una adecuada motivación, esta población puede llegar a construir el barrio en que verdaderamente todos anhelan vivir (Activo 20-30 Internacional, 2016).

Dado que la organización está constituida por voluntarios, quienes en el cotidiano deben responder por sus trabajos formales, no se cuenta con estrategias claras y definidas que permitan

que el Club pueda tener los recursos económicos, visibilidad, continuidad y proyección, por lo cual no se ha logrado que los programas establecidos tengan el impacto esperado. Por lo anterior, a través de este proyecto aplicado empresarial (PAE) se busca poder aportar a la solución de esta problemática.

### **3. Formulación Del Problema**

Teniendo en cuenta lo presentado anteriormente, se hace necesario llevar a cabo un proceso de direccionamiento estratégico que permita enfrentar de manera satisfactoria los retos ante los que se enfrenta la organización en estos momentos, y potencializarla para hacer frente a contingencias futuras, de allí surge la siguiente pregunta:

¿Qué características debe tener el plan estratégico para el Club activo 20-30?

### **4. Objetivos del Estudio**

#### **4.1 Objetivo General**

- ✓ Realizar la propuesta de direccionamiento estratégico de la Organización Club Activo 20-30 de Bogotá.

#### **4.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Proponer un direccionamiento estratégico permanente y sostenible para el Club Activo 20-30.
- ✓ Proponer acciones concretas que permitan optimizar sus recursos y capacidades, teniendo en cuenta sus objetivos.
- ✓ Determinar indicadores específicos que permitan la evaluación y seguimiento de las diferentes estrategias propuestas, de manera que se garantice el cumplimiento de las metas establecidas.

## 5. Metodología

El trabajo propuesto se enmarca en los parámetros de las líneas de investigación en estudios organizacionales y estrategia de la Escuela de Administración. Específicamente, se enfoca en su interés por estudiar nuevas aproximaciones a la administración de las organizaciones. Esto, en particular, en la exploración de las conductas y dinámicas del comportamiento social, así como de la influencia de la planeación en el desarrollo de actividades que reduzcan las problemáticas de la comunidad relacionadas con la seguridad y el fomento a la cultura, la participación y la planificación social. Asimismo, apoyados en la línea de estrategia, se genera un proceso de direccionamiento estratégico que permitirá al Club Activo 20-30 caracterizar el entorno actual y proyectarse a futuro de manera sostenible.

La organización en la cual se espera trabajar, como se ha indicado, es el Club Activo 20-30 y, en lo fundamental, la población vulnerable perteneciente al barrio Ramírez. Para hacerlo, se ha previsto un diseño metodológico específico, el cual se ha estructurado teniendo en cuenta los parámetros que se explican a continuación.

Respecto a la concepción epistemológica de la propuesta es necesario indicar que se pretende comprender las posibilidades de la educación como factor generador de cambio y de convivencia. En consonancia con esto, se considera la realización de una investigación aplicada, centrada en variables relevantes establecidas. Esto, a partir de una aproximación crítica propia de un paradigma transformador y en pro de la construcción intersubjetiva, social y experiencial de una solución real a una problemática social.

El tipo de estudio considerado para llevar a cabo este trabajo es descriptivo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el objetivo de la descripción en la investigación es destacar sistemáticamente los procesos que caracterizan los hechos subyacentes a un proceso de observación del sujeto frente al comportamiento del objeto en un contexto determinado.

Al hacer un análisis del contexto social en el cual se desarrollan las actividades del proyecto frente de servicio comunitario del Club Activo 20-30, desde el contexto de la planeación estratégica es necesario, en efecto, relatar de una forma precisa cada uno de los hechos que reflejan cómo y de qué manera se puede estructurar el proyecto y si, a nivel de la percepción ciudadana, se estima que este puede generar un impacto positivo. Un resultado esperado de esto es el desarrollo

de una propuesta o la obtención de una serie de conclusiones que repercutan en el análisis del contexto social del barrio Ramírez (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

El tipo de enfoque en el cual se enmarca esta investigación, según las directrices metodológicas sugeridas por Toro y Parra (2010), es cualitativo. Esto, dado que el objetivo propuesto conduce a estudiar el comportamiento del objeto de estudio en un contexto real o natural, en donde es necesario que el sujeto que analiza el fenómeno objeto de estudio interprete los hechos y saque conclusiones a partir de la observación y la descripción comportamental.

Desde el contexto planteado en este documento, el objeto de estudio central es la población de niños y adolescentes del barrio Ramírez; sin embargo, en el transcurso del estudio, se espera, dada la aproximación metodológica seleccionada, poder evidenciar también las cualidades que tiene la planeación estratégica para la adecuada ejecución de proyectos de índole social (Toro & Parra, 2010).

El análisis que sobre el direccionamiento estratégico se va presentar en este trabajo se desarrolla a partir de un modelo matricial. Este modelo es una propuesta que se ha venido consolidando a partir de lo planteado por Thompson (2004) y David (2003), el cual agrupa herramientas estratégicas desarrolladas por diversos autores que trabajan el tema de la estrategia como Strickland (2004), Ansoff (1965, 1990) y Andrews (1965, 1971), entre otros.

Para Pulgarín y Rivera (2012),

David introduce el concepto de matrices cuantitativas de planeación estratégica o “QSPM” por sus siglas en inglés, para referirse a un conjunto de herramientas que buscan organizar tanto la información cualitativa como cuantitativa de la empresa facilitando el logro de decisiones efectivas en escenarios con condiciones de incertidumbre (p. 103).

Así, este modelo que viene construyéndose desde 1960, con matrices que provienen de diferentes fuentes, es un modelo clásico racional, que permite seguir una secuencia, una especie de algoritmo, que contempla tanto la formulación, la selección como la implementación de la estrategia.

Aunque existe una gran variedad de herramientas de análisis, este modelo presenta dos ventajas. Por ejemplo, se tiene la matriz DOFA que considera solo una relación entre factores externos e internos sin cuantificación. Sin embargo, al usar este tipo de análisis en el momento de llegar a la matriz DOFA, que es cualitativa, esta se complementa pues el modelo matricial

cuantifica percepciones. Esto, además, disminuye la subjetividad implícita en lo cualitativo. Así, este modelo permite una caracterización del entorno y de los recursos y capacidades de la empresa.

## 6. Marco Conceptual

Con el fin de realizar el presente proyecto se entiende que existe la necesidad de darle un marco conceptual con el fin de hacer comprensibles las diferentes situaciones que deben enfrentar las empresas en la dinámica de los mercados actuales en términos de estrategia. De esta manera, se presenta un recorrido por el concepto de estrategia desde los distintos autores y escuelas.

### 6.1 Estrategia

La estrategia no es un término que surja del ámbito empresarial, sino que se lo debemos al campo militar. La palabra viene del griego, conformada por *stratós* = ejército y *agein* = conductor, por lo que significa el arte de dirigir ejércitos (Castello y Mársico, 1995, p. 88). De cierta manera, entonces, implica en sí misma el hecho de conseguir algo, pues se dirige un ejército para obtener una victoria. Asimismo, está relacionada con términos como planear y competir. Es por esto que el concepto entra en el ámbito empresarial y se convierte en un concepto clave:

se incorpora en la actividad económica de las organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, a través de los escritos de Von Newmann y Morgenstern (Bracker, 1980), pero sería su nacimiento formal en la Escuela de Negocios de Harvard en las décadas de 1950 y 1960, cuando, gracias a la preocupación por estudiar las formas de dirección de compañías como General Motors, Estándar Oil, Duppont y Sears, o de compañías japonesas como Honda y Toyota; las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de *Business Policy*. Desde ese momento, el por qué unas organizaciones son mejores que otras a pesar de convivir en el mismo entorno ya era parte de la reflexión teórica de las facultades de administración. (Rivera y Malaver, 2011, p. 6)

Según Drucker (1954), la primera aparición del término en la literatura sobre gestión y gerencia se hace en una obra en la que se hace una discusión frente al fenómeno social que desencadena la dirección de empresas. El concepto es usado con el fin de analizar la situación

presente, para definir qué son los recursos y cuáles deberían ser con el fin de crear los cambios necesarios para lograr un futuro deseado.

Ahora bien, la estrategia como concepto se puede afirmar que ha sido desarrollada por tres grandes autores: Chandler (1962, 1990) con la Escuela del diseño, Ansoff con la de planeación y Andrews con la Escuela de diseño. Así, Chandler (1962, 1990) entiende la historia de la gran empresa moderna como una sucesión de estrategias organizativas de adaptación a los cambios en las tecnologías y los mercados, por lo que concibe la estrategia como:

La determinación de metas y objetivos básicos de la empresa a largo plazo, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Para él, la estructura sigue a la estrategia. Su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma en que las empresas seguían su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento (...) demostró que, tanto la estrategia como la gestión, son influenciados por la cultura y otras características de naturaleza nacional (...) agrega la influencia del conocimiento y de las capacidades previas como influyentes en el papel de la estrategia y la gestión al definir las actividades de la firma. (Pineda, 2009, p. 8)

Por otra parte, Andrews (1965, 1971) combina las visiones de Drucker (1954) y las de Chandler (1962, 1990) y propone que la estrategia corresponde a un

“patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas” (Andrews, 1971, p. 18), establecidas de tal modo que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras. (Pineda, 2009, p. 8)

De cierta forma, la estrategia aquí es un modelo que permite excluir, es decir, que funciona de guía “durante largos períodos de tiempo para el desarrollo de la empresa y para alcanzar resultados superiores sin privarla de su capacidad de una respuesta rápida a condiciones cambiantes” (Andrews, 1971, p. 54). De este modo, para el autor los factores determinantes de la estrategia son las oportunidades, los peligros, las fortalezas, las debilidades, los valores personales y la responsabilidad social.

En relación con Ansoff (1965), quien pone acento en la planeación, la estrategia es

“el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Ansoff identifica cuatro componentes de la estrategia. Estos son: 1) *Ámbito producto-mercado* (los productos y mercados que la empresa trabaja); 2) *Un vector crecimiento* (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto mercado); 3) *Ventajas competitivas* (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo); 4) *Sinergia* (una medida del efecto conjunto, esto es, el fenómeno  $2 + 2 = 5$ ). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad. (Pineda, 2009, p. 8)

Esto implica que para Ansoff (1965) la estrategia define las tareas directivas a nivel corporativo, y de la unidad de negocio y funcional. Así, estos tres autores son la base de posteriores desarrollos que no han llegado a un consenso general entre los académicos y los administradores en la definición de este término.

En esa medida, por ejemplo, se encuentra una corriente de pensamiento basada en Bain (1951) y Porter (1981, 1985) que plantea que el desempeño de la firma depende de las condiciones del mercado. Porter en “What is strategy” (1996) y “On Competition” (1998) establece que la estrategia implica la generación de valor mediante la integración de actividades, enfocándose en la generación de ventajas únicas y difícilmente imitables.

En la figura 1, se muestran los aspectos esenciales de la estrategia competitiva de una empresa, según Porter (1985), en lo que él denomina círculo de la estrategia competitiva. Así, en

el centro de la rueda se encuentran las metas de la compañía que son las que definen su planeación estratégica, basada tanto en las iniciativas como en los proyectos para lograr sus propósitos. Por otra parte, los radios de la rueda corresponden a las formas que deben conectarse desde el centro para propiciar que la rueda gire y avance en los logros a largo plazo. Estas formas varían según cada empresa, pudiéndose necesitar más o menos radios. Desde el exterior, se presentan los riesgos y oportunidades que ofrece el mercado. E internamente, se consideran las fortalezas y capacidades de la organización (valores, cultura, principios) para responder a las variables del mercado.

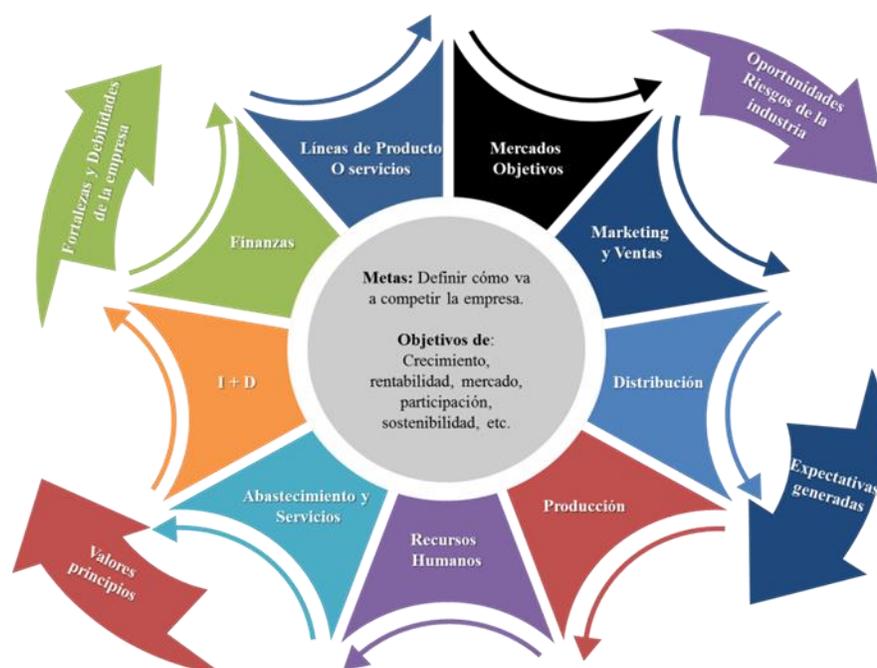


Figura 1. Círculo de la estrategia competitiva según Porter. Fuente: Ruíz, 2018, p. 9

Este enfoque, así, analiza

el panorama de las interacciones de las firmas con el entorno para crear una ventaja competitiva (Sanabria, 2005). De otra parte, y siguiendo la tradición Schumpeteriana, otros investigadores se han concentrado en las ventajas internas que tiene una compañía para generar una posición que le represente nuevas formas de competir y alterar el equilibrio del mercado. (Rivera y Malaver, 2011, p. 7)

Asimismo, se tiene la visión basada en los recursos (Grant, 2003) en la que se

encuentra que la estrategia tiene lugar en sistemas más informales, de corta duración, enfocados en una meta, y concentrados en los resultados financieros como reflejo de la creación de valor, en los que se destaca la participación de los mandos medios. (Rivera y Malaver, 2011, p. 9)

Como se observa, aunque no haya una sola manera de entender y aproximarse al concepto de estrategia, de acuerdo con Rumelt, Schendel y Teece (1994), como campo de estudio esta se ha encargado de tratar de responder cuatro grandes interrogantes que se hace la administración: 1) ¿Cómo funcionan las organizaciones? 2) ¿Por qué las organizaciones son diferentes? 3) ¿Qué limita el campo de acción de una organización? 4) ¿Qué determina el éxito o el fracaso a nivel internacional?

## **6.2 Fases del Direccionamiento Estratégico o Sistema de Gestión de la Estrategia**

En este sentido, para definir la estrategia se requiere un sistema de gestión de esta que dé respuesta a todas estas preguntas. Este proceso implica tres fases: el análisis estratégico, el direccionamiento estratégico y la implementación. En la primera etapa, se analizan los diferentes aspectos relacionados con el entorno competitivo de una empresa, lo que involucra usar una serie de herramientas como el análisis PESTEL; la Matriz MEFÉ que involucra el análisis del sector en el cual se localiza la empresa y las fuerzas que interactúan en él; la Matriz MEFI que permite realizar un análisis interno que abarca la cadena de valor de la empresa y fuerzas internas, lo que lleva a una matriz DOFA y por último, el perfil competitivo que tiene la empresa dentro del sector analizado.

Para la fase de direccionamiento estratégico se analizan las estrategias de negocio frente a los factores analizados en la fase anterior, con el fin de seleccionar las estrategias necesarias para competir dentro del mercado. Finalmente, en la tercera fase se hace la implementación de la estrategia elegida, es decir que se analiza la forma en que se debe desplegar la estrategia a todos los niveles de la organización y se involucra al personal en ella.

### **6.3 Análisis Pestel**

El término "PEST" fue acuñado por primera vez por Aguilar (1967) en un trabajo de revisión bibliográfica que estaba centrado en averiguar sobre los factores que incidían en el crecimiento de las empresas, el espíritu empresarial, y el cambio organizativo en la industria de alta tecnología. Luego, Fahey y Narayanan (1986) actualizaron el término incluyendo los últimos dos entornos, el ecológico y el legal, es decir el "EL", para que finalmente se denomine PESTEL.

En términos generales, el análisis PESTEL es una herramienta que sirve para identificar las condiciones externas más relevantes del macroambiente y la forma en que inciden de manera positiva o negativa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una empresa. Martínez y Milla (2012) afirman que es el examen "del impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa pero que pueden afectar su desarrollo futuro" (p. 34).

Esto hace determinante que el análisis del entorno sea definitivo para la toma eficaz de decisiones en las organizaciones (Duncan, 1972; Dean y Sharfman, 1996) y, de allí, que sea un tema central en la Dirección Estratégica (Dess y Rasheed, 1991). Asimismo, tiene un papel fundamental para realizar diseños organizativos más adecuados a las circunstancias específicas de la empresa (Burns y Stalker, 1961; Lawrence y Lorsch, 1967; Buvik y Gronhaug, 2000) y en la elección de ciertas actividades estratégicas (Khanhwalla, 1976; Bourgeois, 1980; Birbaum, 1985; Tan y Litschert, 1994; Badri, Davis y Davis, 2000).

De esta forma, en el análisis PESTEL se considera que son cinco factores, los que son sumamente importantes para hacer la planeación estratégica: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. A continuación, se explica cada uno de ellos.

#### **6.3.1 Políticos**

El factor político enmarca actos que pueden afectar la estabilidad empresarial o las actividades empresariales (Bravo & Sánchez, 2012). Este factor abarca las políticas públicas, las decisiones y alianzas políticas y los incentivos públicos que ofrecen los gobiernos, en general, todas las acciones de gobernanza. Para nuestro caso, que son las entidades sin ánimo de lucro (ESAL) que manejan voluntariados suelen llevarlos a cabo a través de acuerdos con instituciones educativas al igual que con organizaciones profesionales (Torre y Romero, 2016) lo que implica un componente político que deben desarrollar.

Asimismo, los incentivos públicos, que son una de las posibles formas de obtención de recursos para las ESAL, dependen de las agendas políticas de cada gobierno.

### **6.3.2 Económicos.**

Existen una gran cantidad de condiciones económicas que influyen en la sociedad, pero no todas tienen impacto directo sobre la actividad de todos los sectores de la economía (Martínez y Milla, 2012).

En este caso, es importante tener en cuenta que, para mayo de 2018, la DIAN reportaba 193.070 ESAL inscritas en cámaras de comercio de todo el país. Debido a que se estima que estas son responsables de mover alrededor de 15% del PIB, en la reforma tributaria del 2016 se decidió aplicar “un filtro para saber qué fundaciones, asociaciones o corporaciones merecen continuar con un tratamiento impositivo especial en materia de renta de 20%” (Cigüenza, 2018, párr. 1), con el fin de no favorecer la evasión.

Así, debido a que las ESAL tienen ciertos beneficios, existen muchas ESAL que no tienen una real vocación social, sino que aprovechan la exención de impuestos, esto en tanto que un aproximado de la DIAN reporta que tan solo “45.711 de ellas cumple realmente las condiciones para realizar la solicitud de permanencia a través del servicio informático electrónico del nuevo Régimen Tributario Especial (RTE)” (Cigüenza, 2018, párr. 2).

Por otra parte, en cuanto a la financiación de las ESAL, es importante señalar que en el ámbito internacional y en el país muchas de las ESAL obtienen sus ingresos básicamente bajo el esquema de donaciones. En Bogotá DC, existen empresas con las que las fundaciones u organizaciones promueven el apadrinamiento de niños, niñas y adolescentes para poder conseguir recursos económicos para el funcionamiento de comedores comunitarios. En este sentido, la UNICEF, WORLD VISION ONG POR LOS NIÑOS, GLOBAL HUMANITARIA, entre otras, pueden ser actores claves en la consecución de alianzas estratégicas. Igualmente, en el Centro de Desarrollo Comunitario de Lourdes existe una boutique en la que se puede conseguir ropa de donación para la población que lo necesite.

### **6.3.3 Socioculturales**

Para Bravo y Sánchez (2012) este aspecto involucra los aspectos demográficos y culturales que influyen en las necesidades y expectativas de los clientes y en el liderazgo del mercado potencial.

Por otra parte, algunos cambios sociales pueden ampliar cierto rango de posibles donadores. Por ejemplo, identificar que existen más hogares conformados por personas que viven solas o con alguien que no es un familiar, que aquellos hogares constituidos por parejas casadas con hijos o familia extensa (David, 2003, pág. 119). Esto no es un dato insignificante ya que puede llevar a pensar que este tipo de hogares dispongan de mayores recursos para invertir en obras sociales.

Las Entidades Sin ánimo de Lucro son un sector donde se desarrollan una gran variedad de actividades y servicios. Sin embargo, las ESAL que trabajan con población vulnerable, aunque cumplen una función de restitución de garantías de derechos se enfrentan a muchas dificultades de percepción en cuanto a su trabajo. En el estudio realizado por Torre y Romero (2016) el factor de satisfacción del usuario es importante en este tipo de entidades, puesto que se distinguen fundamentalmente por la actividad que persiguen de manera altruista, es decir, el logro de los fines de interés general de los que se benefician de su servicio. Así, “el logro de tal objetivo no solo justifica su propia existencia, sino que también genera y/o refuerza la imagen que ofrece la entidad ante la sociedad” (p. 59). Lo que les puede favorecer o perjudicar en tanto la consecución de licitaciones o donaciones voluntarias.

### **6.3.4 Tecnológicos**

En este factor se cuenta un conjunto de actividades con las que se busca reducir las barreras de entrada de nuevos actores o competidores al mercado, ya sea con nuevos procesos de automatización como de investigación, desarrollo y tecnología digital (Remane, Hanelt, Nickerson, & Kolbe, 2017). Internet al eliminar los límites geográficos se convierte en una gran herramienta, en específico, las redes sociales son fundamentales en el posicionamiento de las acciones y el impacto de la organización. Para los niños, niñas, adolescentes y jóvenes los medios audio visuales y artísticos se han convertido en un medio de expresión y de reconocimiento de los acontecimientos sociales. En este sentido, la consolidación de un blog, de una cuenta de Instagram, Facebook, entre otros, son oportunidades para convocar a la comunidad, conseguir donantes y

voluntarios, tanto como para impulsar el interés de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en las actividades y proyectos del *Club*.

### **6.3.5 Ecológicos**

En este apartado se puede pensar en todos los procesos que pueden ser considerados gestión ambiental de una entidad. Para las ESAL, existen dos componentes que le son pertinentes:

- Identificar las oportunidades ambientales para el desarrollo económico social. Se entiende por oportunidades ambientales, las potencialidades que ofrecen los componentes del medio ambiente y sus recursos disponibles, ya sea para su utilización inmediata o su conservación para su utilización mediata y a largo plazo.
- Educar a los diferentes actores de la sociedad para la gestión y protección del medio ambiente. (Instituto Hondureño de Formación Profesional, 2004, p. 55).

### **6.3.6 Legales**

En este factor se enmarcan todas aquellas normas y regulaciones formales e informales que se utilizan en cada sector productivo de la economía y la interacción de cada ente de control para su promulgación (Bravo & Sanchez, 2012). En este sentido, se encuentra la Ley 1819 de diciembre 29 de 2016, la cual plantea que algunas donaciones darán lugar al descuento del impuesto sobre la renta equivalente al 25% del valor donado. Sin embargo, estos descuentos, al igual que otros, no podrán exceder el 25% del impuesto a cargo del contribuyente. Así, las donaciones realizadas a las ESAL ya no son deducibles, sino que podrán descontarse del impuesto hasta en un 25% del valor donado.

## **6.4 Formulación: Caracterización del Entorno por medio del Análisis Pestel para El Club Activo 20-30 de Bogotá**

Con el propósito de realizar una caracterización del entorno general en el que se desempeña el Club Activo 20-30 de Bogotá y para hacer un diagnóstico inicial sobre la estrategia corporativa y competitiva que tiene actualmente la organización, se realizó el análisis PESTEL. Esto se efectuó

a través de una búsqueda documental de las investigaciones o artículos que se refirieran a las políticas, estado económico y tecnologías en relación con las ESAL. Por otra parte, se revisaron documentos de diagnóstico acerca de las problemáticas sociales de la localidad y específicamente del Barrio Ramírez, cuestión frente a la cual no se encontró una bibliografía muy nutrida. Finalmente, se realizó la búsqueda de la normatividad sobre las ESAL y en cuanto a aspectos que se pudieran considerar como de carácter ecológico que tuvieran relación con el trabajo del Club o de las ESAL en general.

#### **6.4.1 Factor político**

En Colombia, las ESAL han desarrollado un trabajo de gran alcance en términos sociales pues son vitales para fortalecer la democracia, vigilar los abusos del Estado y construir ciudadanía, sobre todo en un país con una incipiente organización social, una fracturada deliberación pública debido a las distintas violencias que nos han azotado, un déficit democrático profundizado a partir del Frente Nacional y una marcada orientación hacia el individualismo. (Arenas, 2018, párr. 18)

Lastimosamente, eso ha sido reconocido por un sector de la clase política de este país, para la cual las ESAL han sido un instrumento favorito de los políticos corruptos para desviar sumas millonarias aprovechando la debilidad de los controles del Estado sobre este tipo de entidades (Arenas, 2018). Efecto de esto fue la emisión del decreto 2150 de 2017, el cual “plantea medidas inalcanzables para la gran mayoría de estas entidades” (Arenas, 2018, párr. 6) llevando a crear mayores dificultades de las que ya existían para su sostenibilidad.

Frente a esto, por un lado, más de 260 ESAL de todo el país dirigieron una carta al Ministro de Hacienda solicitando la suspensión inmediata de la norma, la apertura de un diálogo vinculante entre el sector y el gobierno y la puesta en marcha de una nueva reglamentación. Y, por otra parte, la Confederación Colombiana de ONG demandó varios artículos de la Reforma Tributaria relacionados con el régimen fiscal de las ESAL (Arenas, 2018).

A pesar de esta problemática, en el caso de Bogotá DC, y en específico de la Localidad de Santafé, es importante resaltar que existe el Fondo de Desarrollo Local, recursos públicos que son administrados por la Alcaldía Local con la orientación y la vigilancia de la Junta Administradora Local. Con estos recursos públicos, y estos dos escenarios de la administración local, se conforma el Plan de Desarrollo de la Localidad, el cual tiene vigencia en cada periodo de gobierno. Allí se

diseñan e implementan programas y proyectos de índole social, económico, cultural y político para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la localidad.

Para el caso de las Organizaciones Sin ánimo de Lucro y las Iniciativas Comunitarias, estos fondos son recursos desde los cuales se pueden posicionar acciones para dar solución a las problemáticas, además de que se pueden gestionar recursos para gerenciar proyectos que tengan un impacto social. Incluso, en cada Alcaldía Local existe un banco de proyectos que tiene por objetivo destinar recursos al fortalecimiento de iniciativas organizativas o comunitarias de la localidad.

En segundo lugar, sería importante traer a colación el funcionamiento del Comité Operativo Local de Infancia y Adolescencia, escenario de seguimiento e implementación de la Política Pública de Infancia y Adolescencia. En términos generales, a este escenario liderado por la Subdirección de Integración Social, acuden todos los sectores a través de sus programas, proyectos y estrategias; también, participan fundaciones, organizaciones y demás iniciativas comunitarias, del sector privado, que tienen como propósito aportar en la implementación de las acciones dirigidas a niños, niñas y adolescentes. Allí, se construye una panorámica local de las condiciones socio económicas de esta población para dar recomendaciones de política pública; se acuerdan acciones de articulación para hacer ejercicios de prevención, restablecimiento y garantía de derechos; así como también se fomentan acciones de sensibilización y movilización social que permitan un fortalecimiento socio político y comunitario en relación con las problemáticas de esta población.

En estos espacios interinstitucionales se presentan proyectos relacionados con las siguientes temáticas: cultura, recreación y deporte, atención y protección a niños, niñas y adolescentes en riesgo de habitabilidad de calle, atención a niños, niñas y adolescentes víctimas o afectados por el conflicto armado, atención a población en riesgo de trabajo infantil, entre otras problemáticas. También acude la Dirección Local de Educación, la cual tiene a su cargo la coordinación de la cobertura de los colegios en la localidad y la Secretaría de Salud, quien orienta las acciones de la alcaldía relacionadas con la salud de los niños, niñas y adolescentes de la localidad.

Así, para cualquier organización Sin Ánimo de Lucro estos escenarios de gestión constituyen un espacio fundamental para fortalecer tanto el alcance de sus acciones como su posicionamiento en la comunidad. Esto, es tanto que con la Alcaldía Local y el Fondo de Desarrollo Local se pueden llegar a generar estrategias para poder gerenciar proyectos dirigidos a la comunidad. En el Comité Operativo Local se puede fortalecer el mapa de actores con quienes se pueden establecer acciones y estrategias para atender las necesidades de los niños, niñas y adolescentes.

#### **6.4.2 Factor económico**

Económicamente, las ESAL se caracterizan por trabajar en los sectores sociales para resolver o reducir problemas sociales, o brindar bienes sociales (educación, artes, cuidados de la salud, etc) que no se ofertan en el mercado, por lo menos para cierto tipo de poblaciones. La mayoría de ellas se sostienen únicamente a través de donaciones, mientras que un porcentaje menor lo hace también por incentivos públicos.

Dees (1998) propone que las ESAL se enfrentan a ciertos problemas en el área económica como el hecho de actuar en una economía con costos en alzas, disminuciones de donaciones y subvenciones, así como situaciones de competencia con otras instituciones sin fines de lucro por captar nuevas donaciones, lo que las lleva a tener que plantearse entrar en el mundo comercial para lograr obtener fondos.

Frente al funcionamiento de las donaciones, estudios realizados en EEUU como los de Weisbrod (1998) y Glaeser y Shleifer (1998) plantean que la mayoría de los donantes son personas relativamente pobres que contribuyen a organizaciones religiosas y no perciben ninguna de las ventajas tributarias establecidas.

Ahora bien, aunque sea mayor el porcentaje de pequeñas donaciones, en Colombia en términos de las grandes donaciones el decreto 2150 de 2017 las desestimula puesto que se tienen que manejar a través de entidades financieras y los donantes deben acreditar públicamente su condición como exigencia de la DIAN, poniendo trabas y violando derechos como el habeas data.

En cuanto a los incentivos públicos, como se mostraba en el área política participar en la construcción del Plan de Desarrollo de la Localidad es fundamental también para la dimensión

económica puesto que permitiría proponer proyectos financiados por el Fondo de Desarrollo Local o conocer proyectos ya elaborados por las instituciones distritales dirigidos a los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en los cuales podría ser el ejecutor.

### **6.4.3 Factor social**

Las ESAL que trabajan con población vulnerable tienen que cuidar su relación con la comunidad. El hecho de que la ESAL trabaje en un barrio como Ramírez tiene un gran impacto social porque el nivel de carencias que se vivencian allí es alto. En ese sentido, existen múltiples formas de apoyar a esta población. Aunque se cuenta con un gran compromiso de los niños, los padres no están comprometidos al mismo nivel. Es por esto que es fundamental articularse a las acciones del Comité Operativo Local con el fin de establecer alianzas con programas y proyectos que atienden las necesidades que se tiene en el barrio Ramírez. Desde la Subdirección de Familias y de Infancia, de la Subdirección de Integración Social, se deben buscar acciones en conjunto con el *Club* para que haya un fortalecimiento del rol protector de la familia y el empoderamiento de los niños, niñas y adolescentes frente a sus problemáticas.

Dadas las condiciones socioeconómicas de la población de este barrio se hace fundamental orientar a las familias en cualificación para el trabajo y acceso a convocatorias de trabajo las cuales se podrían gestionar desde la alcaldía local. De igual manera, es necesario que las familias tengan una orientación frente al manejo de roles, prácticas de crianza y los derechos de niños, niñas y adolescentes, para poder generar un ambiente digno en los hogares. Por último, es fundamental que reciban todas las orientaciones para poder hacer denunciar en las Casas de Justicia, donde se llevan a cabo todos los procesos de violencia intrafamiliar.

Por otra parte, se tiene claro que también hay un alto nivel de criminalidad y pandillerismo que puede llegar a afectar en algún momento la labor de la organización. Sin embargo, establecer fuertes lazos con la comunidad con el cumplimiento de los objetivos organizacionales puede llegar a ser un factor que aminore ese riesgo. Para esto es fundamental la articulación con los programas que ya se mencionaron en el factor político. En un barrio donde la mayoría de los habitantes son recicladores, que han sufrido un desplazamiento forzado y que se encuentran en altos grados de vulnerabilidad, es necesario acudir a programas y proyectos que sensibilicen a la comunidad en general, familias, niñas, niños y adolescentes, frente a los riesgos que se encuentran en el territorio.

Las acciones que realiza el *Club* pueden ser una gran oportunidad para el empoderamiento de niños, niñas y adolescentes frente a su vinculación a grupos organizados al margen de la ley que operan en el sector.

#### **6.4.4. Factor tecnológico**

Según un estudio realizado por Escobar y Escobar (2017) con ESAL localizadas en Cundinamarca, entre las deficiencias encontradas está la limitada innovación tecnológica y la poca disponibilidad de software, equipos y maquinaria.

Diseñar y hacer un buen manejo de las redes sociales para una ESAL se puede convertir en un gran espacio que además de promover las actividades sirva para motivar a la participación del voluntariado y para la consecución de nuevos donantes. Sin embargo, esto implica la ampliación de la estructura interna y los costos pues involucra tener un área que se haga cargo de este aspecto de la entidad. Además, hay que tener en cuenta que las disposiciones dictadas por el decreto 2150 para hacer el registro de las ESAL de manera indirecta obligan a que estas mantengan un portal, con un mínimo de información.

Por otra parte, la accesibilidad a otro tipo de servicios también viene con el manejo de lo digital. Por ejemplo, en 2014 Alegra.com lanzó el Plan Fundaciones para que las ESAL cuenten con una herramienta tecnológica de gestión empresarial y lleven la administración y finanzas de manera segura y organizada. Alegra es un sistema para la administración y facturación de micros y pequeñas empresas, con el cual se pueden crear facturas, llevar gastos, controlar bancos e inventarios y generar reportes inteligentes para tomar las mejores decisiones en los negocios.

#### **6.4.5 Factor ecológico**

En términos de lo ecológico, las ESAL están sometidas a cumplir las normas básicas de manejo de residuos en empresas, ya que no hay disposiciones especiales referidas al sector de la economía social.

Vale la pena mencionar que una de las sedes del Instituto Humboldt está ubicado en la localidad de la Candelaria, al lado del Barrio Egipto (zona aledaña al Barrio Ramírez). Allí se hacen caminatas para que la comunidad reconozca la biodiversidad de su territorio y se incentive el cuidado y la protección del medio ambiente. Esta cercanía se puede aprovechar en tanto que se establezcan alianzas que permitan que los niños, niñas, adolescentes y jóvenes reconozcan en su

propio territorio formas de contribuir a reducir problemáticas ecológicas que puedan afectarlos de manera particular, sobretodo si se considera que, del área total de la Localidad, el 84% pertenece a suelo protegido (Alcaldía Local de Santa Fe, 2012).

#### **6.4.6. Factor legal**

El decreto 2150 de 2017 además de lo que se explicó anteriormente, exige más información de la que se requería antes, siendo esta:

- Los fundadores y los miembros de órganos de dirección;
- Los estados financieros;
- Los reportes anuales con la descripción de todos los proyectos ejecutados o en curso;
- La identificación de los donantes, el monto y las condiciones de cada donación, y
- Las declaraciones de renta.

Para Arenas (2018) “muchas de estas exigencias implicarán además la necesidad de contratar servicios de asesoría jurídica, contable y financiera”, lo que involucra gastos y una organización administrativa interna diferente para las ESAL.

De esta forma, considerando los resultados que arrojó el PESTEL, se pueden identificar como amenazas los factores políticos, legales, económicos y tecnológicos puesto que implican más obstáculos que condiciones favorables para el funcionamiento de las ESAL. Lo económico estaría en el medio, en tanto que el trabajo con las ESAL le convendría a grandes empresas para la reducción de impuestos, pero, por otro lado, el hecho de no ser autosostenibles implica un alto grado de vulnerabilidad. Teniendo en cuenta el análisis de factores externos al *Club*, se concluye que el factor de mayor importancia es la parte social, teniendo en cuenta que es aquel que mayor incidencia tiene en el logro de las actividades de la organización.

Una vez realizada la caracterización de la organización mediante el uso del análisis PESTEL, se hace necesario avanzar en el proceso de formulación de la estrategia, y para ello acudiremos al modelo matricial, en cada una de sus etapas, formulación, selección e implementación de la estrategia. En la primera fase, se acude a las matrices de evaluación de

factores externos (MEFE) y matriz de evaluación de factores internos (MEFI), las cuales permitirán identificar los factores internos y externos clave para el desempeño del Club, además de determinar la posición estratégica actual.

Para la evaluación de estas matrices se entrevistaron a 7 personas expertas en el sector solidario:

- Eduardo González: presidente de la Asociación de Clubes Activo 20-30 Colombia.
- Giovanni Caro: miembro de la junta directiva y líder de comunicaciones de la Asociación Sin Ánimo de Lucro de Servidores del Servidor.
- Faisury Martínez: expresidente del Club Activo 20-30 de Bogotá.
- Federico Bencardino: 15 años en la Organización Sin Ánimo de Lucro Rotarios con varios cargos de la junta directiva y cargos a nivel distrital.
- Luisa Fernanda Manrique: Miembro de la junta directiva de la Organización Activo 20-30 Internacional.
- Fernando Quintero: 30 años trabajando en causas sociales y creador del emprendimiento Fundación Proyecto Unión.
- Daniela Santos: presidente del Club Activo 20-30 de Bogotá.

### **6.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)**

Esta matriz constituye una herramienta importante para la planeación estratégica. Esta permite, según David (2003), sintetizar y analizar información sobre los factores externos identificados por la organización, es decir, sobre las amenazas y oportunidades. El objetivo de esta matriz es brindar la información necesaria para formular estrategias tanto para aprovechar las oportunidades como para reducir o anular las amenazas, es decir, visualizar la posición competitiva de la empresa.

Las amenazas y oportunidades se establecen en 5 grandes campos o fuerzas: económicas; fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; legales, políticas y gubernamentales; tecnológicas; y competitivas.

Para la construcción de la matriz MEFE se tuvieron en cuenta las siguientes fases:

1. Elaborar una lista de los factores externos (amenazas y oportunidades) que se identificaron en el proceso análisis PESTEL. Las fortalezas o debilidades identificadas deben ser concretas en su definición y reunir los temas centrales del estudio. Para este caso se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas:

➤ Oportunidades:

- Empresas privadas que apoyan la labor social
- Personas naturales que desean apoyar la labor social
- Concursos para aplicar a fondos
- Atracción a través de redes sociales al voluntariado
- Nuevas generaciones atraídas hacia el voluntariado

➤ Amenazas:

- Gobierno regula beneficios tributarios por donaciones
- Alto nivel de competencia en el sector

2. Ponderación: Una vez definidas las oportunidades y amenazas, se distribuye entre ellas el 100% del peso porcentual establecido para cada una de ellas. Al realizar esta ponderación se logra identificar el grado de motricidad o influencia de cada uno de los factores, siendo la motricidad o la influencia lo que va a determinar la posición estratégica que tiene actualmente el *Club*. Para este fin, se hizo un ejercicio de ponderación a través de entrevistas con 7 expertos en la materia, en las cuales cada uno realizó el procedimiento de asignación de impacto de un factor con el otro, del cual se presenta el consolidado en la Tabla 1.

Tabla 1

*Matriz de impacto MEFE*

**FACTORES DE MATRÍZ DE IMPACTO MEFE**

**Oportunidades**

- 1 Empresas privadas que apoyan la labor social
- Personas naturales que desean apoyar la labor social
- 2 social
- 3 Concursos para aplicar a fondos
- 4 Atracción a través de redes sociales al voluntariado
- 5 Nuevas generaciones atraídas hacia el voluntariado

**Amenazas**

- Gobierno regula beneficios tributarios por
- 6 donaciones
- 7 Alto nivel de competencia en el sector

| Matriz de impacto MEFE |   |   |   |   |   |   |   |       |      |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------|------|
| X                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Total | %    |
| 1                      | X | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3     | 14%  |
| 2                      | 0 | X | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 2     | 10%  |
| 3                      | 0 | 1 | X | 1 | 1 | 0 | 1 | 4     | 19%  |
| 4                      | 1 | 1 | 0 | X | 1 | 0 | 0 | 3     | 14%  |
| 5                      | 1 | 1 | 1 | 1 | X | 0 | 1 | 5     | 24%  |
| 6                      | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | X | 0 | 2     | 10%  |
| 7                      | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | X | 2     | 10%  |
| Total                  |   |   |   |   |   |   |   | 21    | 100% |

Fuente: elaboración propia

3. Evaluación: En la entrevista a los expertos se les solicitó también realizar una calificación de las variables estudiadas. El puntaje asignado a cada variable determinaba el nivel de relevancia de las mismas en la estrategia de la ESAL de la siguiente manera: a las oportunidades se les asignó un valor de 4 si era muy relevante y de 3 si no era tan relevante. A las amenazas, se les asignó un valor de 2 si no era relevante y de 1 si era relevante. El consolidado se presenta en la Tabla 2.

Tabla 2

*Evaluación de las variables MEFE*

| Calificación de las variables                          |   |
|--|---|
| Empresas privadas que apoyan la labor social           | 4 |
| Personas naturales que desean apoyar la labor social   | 4 |
| Concursos para aplicar a fondos                        | 4 |
| Atracción a través de redes sociales al voluntariado   | 4 |
| Nuevas generaciones atraídas hacia el voluntariado     | 4 |
| Gobierno elimina beneficios tributarios por donaciones | 1 |
| Alto nivel de competencia en el sector                 | 1 |

4. Conclusiones: Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado total para la empresa. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, el análisis es subjetivo por cada empresa, sector, o negocio. Una vez se han identificado los factores, asignado su ponderación y evaluación se

obtiene el puntaje de la matriz en cuanto a los factores externos, lo que indicará si la organización tiene más tendencia hacia las amenazas o hacia las oportunidades.

El desarrollo y análisis de la matriz MEFE se realiza a través del software de matrices registrado por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, disponible para uso académico. En este, se evalúa cada una de las oportunidades y amenazas a través de un código de calificación, y la persona que realiza el estudio, mediante un análisis y juicio de expertos, asigna a cada una de las variables que conforman las fuerzas su calificación.

Independientemente de la cantidad de factores externos identificados, el total ponderado más alto que se puede obtener es 4.0, lo que significa que la entidad responde de manera excelente tanto a las oportunidades como a las amenazas en su sector; mientras que el ponderado más bajo posible es 1.0, lo que indicaría que las estrategias de la organización ni evitan las amenazas ni capitalizan las oportunidades.

A continuación, se incluye el análisis de la matriz MEFE para el *Club*. En la Tabla 3 se muestran los resultados.

Tabla 3.

*Matriz MEFE*

| <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>      |                    |                   |                  |
|---|--------------------|-------------------|------------------|
| <b>FACTOR CRÍTICO: OPORTUNIDADES</b>                  | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>EVALUACIÓN</b> | <b>RESULTADO</b> |
| Empresas privadas que apoyan la labor social          | 14%                | 4                 | 0.57             |
| Personas naturales que desean apoyar la labor social  | 10%                | 4                 | 0.38             |
| Concursos para aplicar a fondos                       | 19%                | 4                 | 0.76             |
| Atracción a través de redes sociales al voluntariado  | 14%                | 4                 | 0.57             |
| Nuevas generaciones atraídas hacia el voluntariado    | 24%                | 4                 | 0.95             |
| <b>FACTOR CRÍTICO: AMENAZAS</b>                       | <b>PONDERACIÓN</b> | <b>EVALUACIÓN</b> | <b>RESULTADO</b> |
| Gobierno regula beneficios tributarios por donaciones | 10%                | 1                 | 0.10             |
| Alto nivel de competencia en el sector                | 10%                | 1                 | 0.10             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>100%</b>        |                   | <b>3.43</b>      |

Fuente: elaboración propia

Tal como se observa en la Tabla 3, el ponderado final de la matriz es de 3,43, lo que significa que la calificación es alta, es decir, que se presentan mayores oportunidades que

amenazas. Respecto a las oportunidades se observa que existe apoyo tanto de entidades, como de personas naturales a la labor que desempeña *Club Activo 20-30*, lo que da a entender que existen factores externos que se constituyen en oportunidades para la entidad. De tal manera, se entiende que hay un 80% de factores con calificación alta frente a un 20% de calificación negativa, lo que arroja un resultado positivo para *Club Activo 20-30* en la matriz MEFE.

Tras haber realizado el análisis de factores externos, se procede a realizar el análisis de factores internos, haciendo uso de la Matriz MEFI.

### **6.6 Análisis Interno: Matriz de Factores Internos (MEFI)**

Esta matriz permite el análisis de la situación interna de la empresa. Según Thompson & Strickland (2004)

es un instrumento que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización. La evaluación de las capacidades y las deficiencias de recursos de una empresa es semejante a la preparación de un balance general estratégico, en el cual las fortalezas de los recursos representan los activos competitivos y las debilidades los pasivos competitivos. (p. 120)

Bravo y Sánchez (2012) plantean que el objetivo de esta matriz es definir las acciones de mejora a implementar para tener éxito frente a la competencia, establecer las capacidades mínimas que debe tener la empresa para el desarrollo de la estrategia y los factores diferenciadores que hacen a la empresa única.

Para la construcción de la matriz MEFI se tuvieron en cuenta las siguientes fases:

1. Elaborar una lista de los factores internos (fortalezas y debilidades) que se identificaron en un análisis con expertos, (personas con las que el Club Activo 20-30 tiene relación, tanto internas como externas). Las fortalezas o debilidades identificadas deben ser concretas en su definición y reunir los temas centrales del estudio. Para este caso se identificaron las siguientes fortalezas y debilidades:
  - Fortalezas:
    - Fuertes lazos con la comunidad
    - Socios Multidisciplinarios

- Socios tienen conexiones con importantes empresas de la zona

➤ Debilidades:

- No hay estrategia para aplicar a convocatorias
- No hay estrategia para conseguir fondos
- El proyecto no es autosostenible
- Socios con otras ocupaciones principales

2. Ponderación: A través de un ejercicio de ponderación, en las entrevistas con los 7 expertos, se define el grado de motricidad o influencia de las fortalezas y debilidades del *Club*, al igual que se realizó con las variables externas. En la Tabla 4, se encuentra el consolidado.

Tabla 4

*Matriz de impacto MEFI*

**FACTORES DE MATRIZ DE IMPACTO MEFI**

**Fortalezas**

- 1 Fuertes lazos con la comunidad
- 2 Socios multidisciplinarios  
Socios tienen conexiones con importantes empresas de la zona
- 3 zona

**Debilidades**

- 4 No hay estrategia para aplicar a convocatorias
- 5 No hay estrategia para conseguir fondos
- 6 El proyecto no es autosostenible
- 7 Socios con otras ocupaciones principales

| Matriz de impacto MEFI |   |   |   |   |   |   |   |       |      |
|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|-------|------|
| X                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Total | %    |
| 1                      | X | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0     | 0%   |
| 2                      | 1 | X | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3     | 20%  |
| 3                      | 1 | 0 | X | 0 | 0 | 0 | 0 | 1     | 7%   |
| 4                      | 1 | 0 | 0 | X | 1 | 0 | 0 | 2     | 13%  |
| 5                      | 0 | 0 | 0 | 1 | X | 1 | 0 | 2     | 13%  |
| 6                      | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | X | 0 | 3     | 20%  |
| 7                      | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | X | 4     | 27%  |
| Total                  |   |   |   |   |   |   |   | 15    | 100% |

Fuente: elaboración propia

3. Evaluación: En la entrevista a los expertos se les solicitó también calificar las variables estudiadas respecto a su relevancia para la ESAL de la siguiente manera: a las fortalezas se les asignó un valor de 4 si era muy relevante y de 3 si no era tan relevante y a las debilidades, se les asignó un valor de 2 si no era muy relevante y de 1 si era relevante. El consolidado de estas evaluaciones se presenta en la Tabla 5

Tabla 5

*Evaluación de las variables MEFI*

| <b>Calificación de las variables</b>           |   |
|--|---|
| Fuertes lazos con la comunidad                 | 4 |
| Socios multidisciplinarios                     | 4 |
| Conexiones con importantes empresas de la zona | 4 |
| No hay estrategia para aplicar a convocatorias | 1 |
| No hay estrategia para conseguir fondos        | 1 |
| El proyecto no es autosostenible               | 1 |
| Socios con otras ocupaciones principales       | 2 |

Fuente: elaboración propia

4. Resultado: Una vez se tienen los factores con sus ponderaciones, se procede a realizar su evaluación. Esto permite identificar un puntaje de la matriz para identificar si la organización tiene más aspectos fuertes o más aspectos débiles, El desarrollo y análisis de la matriz MEFI se realiza a través del software de matrices registrado por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, disponible para uso académico. En este, se evalúa cada una de las fortalezas y debilidades a través de un código de calificación, y la persona que realiza el estudio, mediante un análisis y juicio de expertos, asigna a cada una de las variables que conforman las fuerzas su calificación. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan las organizaciones débiles internamente, mientras que las cifras muy por arriba de 2.5, indican una posición interna fuerte. A continuación, se presentan en la Tabla 6 los resultados de la matriz MEFI.

Tabla 6

Matriz MEFI

| MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS |  |             |            |             |
|---|--|-------------|------------|-------------|
| FACTOR CRITICO: FORTALEZAS                |  | PONDERACIÓN | EVALUACIÓN | RESULTADO   |
| f1  | Fuertes lazos con la comunidad                               | 0%          | 4          | -           |
| f2  | Socios multidisciplinarios                                   | 20%         | 4          | 0.80        |
| f3  | Socios tienen conexiones con importantes empresas de la zona | 7%          | 4          | 0.27        |
| f4  |  |             |            |             |
| FACTOR CRITICO: DEBILIDADES               |  | PONDERACIÓN | EVALUACIÓN | RESULTADO   |
| d1  | No hay estrategia para aplicar a convocatorias               | 13%         | 1          | 0.13        |
| d2  | No hay estrategia para conseguir fondos                      | 13%         | 1          | 0.13        |
| d3  | El proyecto no es autosostenible                             | 20%         | 1          | 0.20        |
| d4  | Socios con otras ocupaciones principales                     | 27%         | 2          | 0.53        |
| d5  |  |             |            |             |
| d6  |  |             |            |             |
| <b>TOTAL</b>                              |  | <b>100%</b> |            | <b>2.07</b> |

Fuente: elaboración propia.

Tal como se observa en la Tabla 6, el resultado final de la matriz es de 2,07 lo que significa una presencia significativa de debilidades, lo que marca cierto nivel de debilidad interna de *Club Activo 20-30*, aunque no alcanza a ser un resultado negativo. Esto se explica dado que, si bien las fortalezas se ponderan en un 27%, estas son fortalezas mayores, sobre todo la multidisciplinariedad de los socios, pues esto implica una red de apoyo más amplia que si se tuvieran socios sólo en un sector. Además, la mayor debilidad que corresponde a socios con otras ocupaciones principales, es inherente a todas las ESAL que trabajan con voluntarios, lo que no la hace especialmente vulnerable dentro de su sector. Por otra parte, la otra debilidad que tiene que ver con el hecho de que esta ESAL no sea autosostenible, sí es un factor interno que hay que considerar cambiar, aunque hay que señalar que hasta el momento el *Club* ha podido mantenerse siete años operando de esta manera.

Una vez realizado el proceso de caracterización mediante las matrices MEFE y MEFI fue necesario establecer la posición estratégica actual del *Club*, y para ello se recurre a la matriz (MIME).

## 6.7 Matriz Interna-Matriz Externa (MIME)

Esta matriz MIME está conformada por nueve cuadrantes, que de manera gráfica muestran la posición actual en la que se encuentra la organización. Cada cuadrante representa una categoría: Crecimiento y desarrollo (cuadrantes I, II y IV); Mantenerse (Diversificando o creciendo selectivamente) (III, V y VII); Reducir (VI y VIII); Eliminar (IX).

Una vez se haya identificado el cuadrante, producto del cruce de la ponderación del MEFI en el eje X (factores internos) y del MEFE en el eje Y (factores externos), se enfrentan ambos resultados de manera que sea útil para tomar acciones de ataque, resistencia o desposesión, según la ubicación resultante (Upegui, 2013).

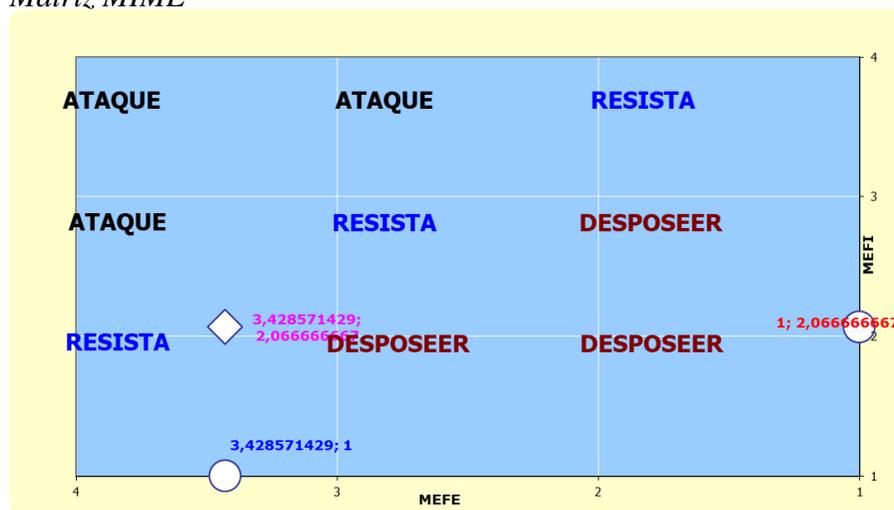
Esta matriz puede ser desarrollada desde dos perspectivas:

la primera permite identificar la posición estratégica del total de la empresa y con ello formular una estrategia hacia una posición deseada; la segunda, al igual que la matriz BCG permite ubicar las diferentes divisiones (o unidades estratégicas de negocio) de una empresa en una posición diferente, de acuerdo con su desempeño (Pulgarín y Rivera, 2012, p.105).

En este análisis, se trabajó la matriz desde el primer enfoque. A continuación, se muestra los resultados de esta matriz para el *Club Activo 20-30* de Bogotá (Tabla 7).

Tabla 7

Matriz MIME



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la Tabla 7, como resultado de las calificaciones de los factores internos y los externos, la posición estratégica actual ubica a la organización en una posición muy cercana al cuadrante VII que es de resistencia y también en el cuadrante de ataque. Eso significa que está en una posición de ataque bajo, dado los factores internos, en donde se presentan muchas debilidades (el voluntariado y la falta de sostenibilidad), de allí la calificación 2,06, aunque indudablemente haya aspectos externos que favorecen la actividad de la organización. En conclusión, se presenta una resistencia por factores internos del *Club Activo 20-30*.

Después de establecer la posición estratégica actual del *Club* a través de la MIME, se pasa a analizar la tendencia de la estrategia a través de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.

### 6.8 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Esta matriz es un instrumento para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias de la organización. Esto se observa a través de un diagrama, representado por un marco de cuatro cuadrantes, los cuales corresponden a la categoría de la estrategia que posee la empresa: tendencia agresiva, conservadora, defensiva o comparativa.

Respecto a los ejes de la matriz PEEA, estos representan dos factores internos que son Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC), junto con dos factores externos que son Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza Industrial (FI). Esta matriz es resultante de los análisis externos e internos.

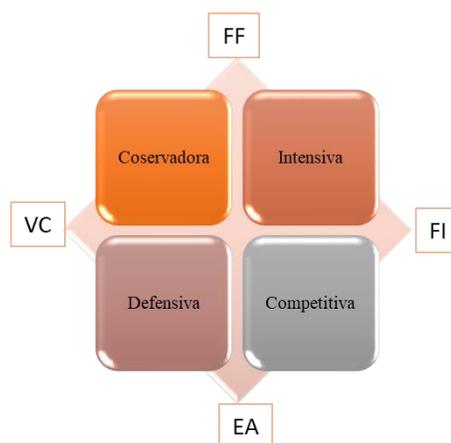


Figura 2. Esquema de la matriz PEEA . Fuente: David, 2003.

Según David (2003), los pasos a seguir para construir la matriz son los siguientes:

1. Seleccionar una serie de variables para definir cada factor.
2. Asignar un valor numérico entre 1 y 6, a cada una de las variables que integran las dimensiones: Fortaleza Financiera, Fortaleza Industrial, Estabilidad Ambiental y Ventaja Competitiva.
3. Calcular un puntaje promedio para cada cuadrante sumando los valores asignados y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en cada dimensión.
4. Registrar los puntajes promedio de cada cuadrante.
5. Sumar los dos puntajes del eje X y Y. Registrar la intersección XY.
6. Dibujar un vector desde el origen de la matriz que pase por el punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias de la empresa.

Para el desarrollo y análisis de la matriz PEEA (Figura 2) se utilizará el software de matrices registrado por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario, disponible para uso académico, se evalúa la posición estratégica de la empresa a través de un código de calificación como se explicó anteriormente. La persona que realiza el estudio mediante un análisis y juicio de expertos asigna a cada una de las variables, que conforman las fuerzas, su calificación.

De esta forma, al hacer el análisis de la matriz PEEA para *Club Activo 20-30* se encontraron los siguientes resultados que se muestran en la Tabla 8. Para empezar, se definieron cinco variables para la categoría Ventajas Competitivas: fuertes lazos con la comunidad que se ubica como una fortaleza baja (-3); socios multidisciplinarios que califica como una fortaleza media (-2); Socios tienen conexiones con importantes empresas de la zona que es una fortaleza alta (-1); socios con otras ocupaciones principales que está ponderado como una debilidad alta (-6); y finalmente, la gestión de los medios virtuales calificado como una debilidad media (-5). En síntesis, esta categoría arrojó un resultado de fortaleza baja como promedio (-3,40).

En cuanto a Fortaleza de la Industria, se plantearon seis criterios para evaluar: Empresas privadas que apoyan la labor social que califica como fortaleza alta (6); Personas naturales que desean apoyar la labor social y Concursos para aplicar a fondos se entienden como fortalezas bajas (4); Atracción a través de redes sociales al voluntariado es ponderada como una oportunidad media (5) junto con Nuevas generaciones atraídas hacia el voluntariado (5); y por último, el alto nivel de

competencia del sector se observa como una amenaza alta (1). Así, el promedio de esta categoría lo ubica como una fortaleza baja (4, 2).

Tabla 8

*Criterios y su calificación para cada una de las categorías del PEEA*

| <b>VENTAJA COMPETITIVA (Eje x negativo) VC</b>            |              |
|---|--------------|
| 1 Fuertes lazos con la comunidad                          | -3           |
| 2 Socios multidisciplinarios                              | -2           |
| 3 Socios tienen conexiones con importantes empresas de la | -1           |
| 4 Socios con otras ocupaciones principales                | -6           |
| 5 Gestión de los medios virtuales                         | -5           |
| 6   |              |
| 7   |              |
| 8   |              |
| 9   |              |
| 10  |              |
| <b>TOTAL</b>  | <b>-17</b>   |
| <b>PROMEDIO</b>   | <b>-3,40</b> |

| <b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (Eje x positivo) FI</b> |            |
|--|------------|
| 1 Empresas privadas que apoyan la labor social       | 6          |
| 2 Personas naturales que desean apoyar la labor      | 4          |
| 3 Concursos para aplicar a fondos                    | 4          |
| 4 Atracción a través de redes sociales al voluntari  | 5          |
| 5 Nuevas generaciones atraídas hacia el voluntari    | 5          |
| 6 Existencia de múltiples fundaciones                | 1          |
| 7  |            |
| 8  |            |
| 9  |            |
| 10   |            |
| <b>TOTAL</b>   | <b>25</b>  |
| <b>PROMEDIO</b>                                      | <b>4,2</b> |

| <b>CLIMA DE NEGOCIO (RIESGO - PAÍS) (Eje y negativo) CN</b> |              |
|---|--------------|
| 1 Regulación de las ESAL por parte del gobierno             | -4           |
| 2 Difícil vinculación con los padres                        | -6           |
| 3 Condiciones de seguridad del barrio                       | -4           |
| 4 Impacto del entorno en adolescentes                       | -6           |
| 5   |              |
| 6   |              |
| 7   |              |
| 8   |              |
| 9   |              |
| 10  |              |
| <b>TOTAL</b>  | <b>-20</b>   |
| <b>PROMEDIO</b>   | <b>-5,00</b> |

| <b>FORTALEZA FINANCIERA (Eje y positivo) FF</b> |            |
|---|------------|
| 1 Donaciones permanentes                        | 4          |
| 2 Donaciones esporádicas                        | 6          |
| 3 Actividades de recaudo                        | 5          |
| 4 Gasto en profesora                            | 2          |
| 5 Actividades spot (esporádicas)                | 3          |
| 6 Estrategia para aplicar a convocatorias       | 2          |
| 7 Estrategia para conseguir fondos              | 1          |
| 8 Autosostenibilidad del proyecto               | 1          |
| 9   |            |
| 10  |            |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>24</b>  |
| <b>PROMEDIO</b>                                 | <b>3,0</b> |

Fuente: elaboración propia

Para el Clima de Negocio se definieron cuatro criterios: Regulación de las fundaciones por el gobierno y las condiciones de seguridad del barrio que se califican como una amenaza baja (-4), mientras que la difícil vinculación de los padres (-6) y el impacto de del entorno en los adolescentes (-6) se ubican como amenazas altas. De este modo, el promedio de Clima de Negocio lo muestra como una amenaza media (-5,00).

Y para la última categoría Fortaleza Financiera se establecieron ocho criterios, los cuales fueron: Donaciones permanentes se calificó como fortaleza baja (4); las donaciones esporádicas resultaron ser una fortaleza alta (6); Actividades de recaudo (5) califican como una fortaleza media; las Actividades spot (3) se observaron como una oportunidad baja; el gasto en la profesora (2) y que no hay estrategia para aplicar a convocatorias (2) son debilidades medias; y finalmente, que no hay estrategia para conseguir fondos (1) junto con que el proyecto no es autosostenible (1) son

entendidas como debilidades altas. En síntesis, esta categoría se puede calificar como una debilidad baja (3).

Una vez realizado el proceso de calificación de cada una de las variables se tiene que tanto las Ventajas Competitivas como la Fortaleza de la Industria se consideraron fortalezas bajas y la Fortaleza Financiera como una debilidad baja, mientras que el Clima de Negocio se valoró como una amenaza media. De esta manera, se obtiene la posición estratégica del Club que, como se observa en la Figura 3, es defensiva.

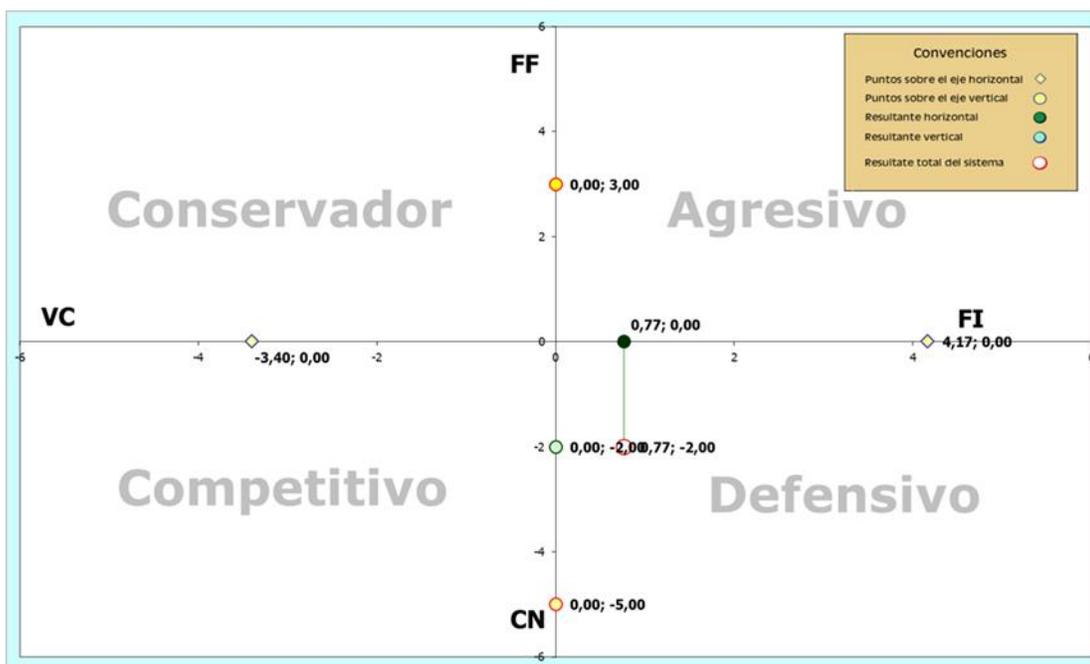


Figura 3. Gráfico de la matriz PEEA. Fuente: Autoría propia.

Al contrastar los resultados obtenidos en la matriz MIME y PEEA, se encuentra que el *Club Activo 20-30* de Bogotá en la actualidad se encuentra en una posición estratégica de Resistencia, por factores externos, lo que implica que se generen estrategias encaminadas a mitigar aquellos aspectos del entorno general generadores de incertidumbre. Esta situación ya se había evidenciado en el análisis PESTEL y la matriz MEFE.

Llegados a este punto y con la mirada puesta en la generación de estrategias que permitan que el *Club* avance de una posición de Resistencia a una de Ataque, se hace necesario elaborar el análisis DOFA.

## 6.9 Matriz DOFA

La matriz DOFA ayuda a la toma de decisiones dado que se caracteriza por un cruce permanente de información que consiste en trasponer las debilidades, las oportunidades, las amenazas y las fortalezas para la obtención de información nueva, sintetizada en estrategias genéricas y provenientes de la etapa de investigación. El análisis de esta se realiza entonces para encontrar en cada posición estratégica los posibles interceptos o coordenadas que dan origen a una estrategia genérica. Para identificar estas estrategias, se va a utilizar el modelo matricial, el cual comprende una serie de estrategias genéricas que se presentan en la Tabla 9, a continuación.

Tabla 9

### *Glosario de estrategias*

|    | <b>ESTRATEGIA</b>                       | <b>DEFINICIÓN</b>   |
|----|---|---|
| 1  | <b>Integración hacia adelante</b>       | Adquirir la posesión de los distribuidores y/o detallistas.   |
| 2  | <b>Integración hacia atrás</b>          | Adquirir los proveedores estratégicos.  |
| 3  | <b>Integración horizontal</b>           | Adquirir la competencia.  |
| 4  | <b>Penetración en el mercado</b>        | Procurar obtener mayor participación en el mercado para los productos o servicios actuales en segmentos nuevos  |
| 5  | <b>Desarrollo del mercado</b>           | Introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas diferentes o en segmentos nuevos.   |
| 6  | <b>Desarrollo de producto</b>           | Mejorar o modificar los productos actuales para mantenerles en el mismo mercado.  |
| 7  | <b>Diversificación concéntrica</b>      | Introducción de productos o servicios nuevos pero relacionados.   |
| 8  | <b>Diversificación por conglomerado</b> | Adquisición de empresas nuevas relacionadas o no con el núcleo central. Si se relaciona con el núcleo central se denomina diversificación articulada.                         |
| 9  | <b>Desposeimientos</b>                  | Vender una UEN o una parte de ella vía accionaria. Usualmente se observa en conglomerados o holdings.   |
| 10 | <b>Fusión</b>                           | Vinculación con otra organización, perdiendo su identidad la fusionada y ampliando su tamaño la que fusiona.  |
| 11 | <b>Liquidación</b>                      | Venta total de una empresa que no forma parte de un holding o conglomerado.   |
| 12 | <b>Asociación</b>                       | Alianza estratégica: Usualmente se observa cuando dos organizaciones se unen para explotar un mercado. La unión es temporal, ninguna pierde su identidad y generan sinergias. |
| 13 | <b>Mixtas</b>                           | Mezclas de varias estrategias genéricas para tratar de lograr un objetivo, usualmente complejo.   |
| 14 | <b>Adquisición</b>                      | Estrategia conducente, en la mayoría de los casos a comprar acciones entre socios o a terceros.   |

Fuente: Software propiedad de la Universidad del Rosario, 2019.

El análisis DOFA fue realizado identificando las posibles combinaciones existentes, de modo que fueron revisadas todas las oportunidades y fueron cruzadas frente a las debilidades; no fueron realizados cruces individuales; y, en pocos casos, se vieron cruces entre dos factores, en la mayoría se presentan reflexiones que presentan la combinación entre múltiples factores, esto debido a que no resultaba ninguna estrategia pertinente de la combinación de solo dos factores.

Los resultados obtenidos, en esta matriz de las estrategias sugeridas, son los resultados que se generan de una revisión de las posibilidades estratégicas para lograr ir hacia la posición de ataque.

Así, tenemos en la Tabla 10 la codificación de las cuatro variables de esta matriz, con el fin de que se relacione de dónde salen las posiciones que se presentan en la Tabla 11, que se presenta en el apartado siguiente.

Tabla 10

*Matriz DOFA. Categorización de las debilidades (D), fortalezas (F), oportunidades (O) y amenazas (A)*

| DEBILIDADES |  |
|-------------|--|
| d1          | No hay estrategia para aplicar a convocatorias |
| d2          | No hay estrategia para conseguir fondos        |
| d3          | El proyecto no es autosostenible               |
| d4          | Socios con otras ocupaciones principales       |
| d5          | Gestión de los medios virtuales                |

| FORTALEZAS |  |
|------------|--|
| f1         | Fuertes lazos con la comunidad                               |
| f2         | Socios multidisciplinarios                                   |
| f3         | Socios tienen conexiones con importantes empresas de la zona |
| f4         |  |
| f5         |  |

| OPORTUNIDADES | o1 | Empresas privadas que apoyan la labor social         |
|---------------|----|--|
|               | o2 | Personas naturales que desean apoyar la labor social |
|               | o3 | Concursos para aplicar a fondos                      |
|               | o4 | Atracción a través de redes sociales al voluntariado |
|               | o5 | Nuevas generaciones atraídas hacia el voluntariado   |

| AMENAZAS | a1 | Gobierno regula beneficios tributarios por donaciones |
|----------|----|---|
|          | a2 | Alto nivel de competencia en el sector                |
|          | a3 | Condiciones de seguridad del barrio                   |
|          | a4 | Impacto del entorno en adolescentes                   |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11

*Matriz DOFA. Posiciones estratégicas derivadas de la matriz DOFA*

| POSICIÓN (DO) |                    |                        |
|---------------|--------------------|------------------------|
| do1           | O1, O3, D1, D2, D3 | Desarrollo de producto |
| do2           | O4, O2, O5, D5     | Mixtas                 |
| do3           | O1, D3, D4         | Asociación             |

| POSICIÓN (FO) |                |                        |
|---------------|----------------|------------------------|
| fo1           | F2, F3, O1     | Mixtas                 |
| fo2           | F1, F3, O1, O3 | Desarrollo de producto |
| fo3           |                |                        |

| POSICIÓN (DA) |        |            |
|---------------|--------|------------|
| da1           | A2, D5 | Mixtas     |
| da2           | A4, D3 | Asociación |

| POSICIÓN (FA) |        |                        |
|---------------|--------|------------------------|
| fa1           | A2, F3 | Asociación             |
| fa2           | F2, D4 | Desarrollo de producto |

Fuente: elaboración propia.

Una de las estrategias, que resulta del análisis de las debilidades y oportunidades, es el desarrollo de un producto para generar nuevas formas de comunicación como videos o documentos audiovisuales que sean útiles para aplicar a convocatorias.

Respecto a la estrategia de diversificación (mixtas) que responde a una debilidad, nos referimos a generar nuevos productos y asociaciones digitales con el fin de atraer mayor número de personas tanto para donaciones como para voluntariado. En relación con la estrategia de asociación, esta se refiere a buscar convenios con empresas que aporten voluntarios para cubrir tareas que no pueden atender los socios actuales.

Para aprovechar las fortalezas y las oportunidades, las estrategias mixtas apuntan a desarrollar nuevos productos o relaciones para vincular nuevas empresas a la labor social de la organización. En cuanto al desarrollo del producto esto implica generar sentido de compromiso a través del desarrollo e implementación de nuevas actividades, de la mano de los socios, que se puedan presentar a las empresas y que permitan el posicionamiento de la labor social del *Club* en esas empresas.

Así, para convertir las debilidades en fortalezas se estableció la diversificación con la creación de contenido digital para establecer una diferenciación en redes sociales frente a la competencia y, a su vez, también la asociación con empresas o personas que desarrollen este tipo de contenido. Por otro lado, respecto a la asociación, la estrategia comprende vincular a los adolescentes a través de un proyecto que sea atrayente para sus necesidades e intereses, además de ser autosostenible.

Dadas las fortalezas y amenazas, la estrategia de asociación comprende alianzas con empresas de la zona para asegurar flujo de efectivo, teniendo en cuenta las buenas relaciones que se poseen. Respecto al desarrollo de producto, esto consiste en la creación de nuevas actividades que interesen a los adolescentes basados en la creatividad y en recursos o saberes que los socios puedan aportar.

Una vez se han identificado las estrategias genéricas para que el *Club* pueda avanzar a una posición de ataque, se procede a realizar un análisis de potencial de cada estrategia, usando la matriz MCPE.

### 6.10 Matriz Cuantitativa de Potencial Estratégico MCPE

Es una matriz que evalúa cuantitativamente las decisiones subjetivas sobre las ponderaciones y las clasificaciones de los factores claves de éxito seleccionados en las matrices MEFI, MEFE y MPC. Lo relevante de esta matriz es que el resultado final ayuda a priorizar las estrategias propuestas en la matriz DOFA, además de permitir el orden de implementación de cada estrategia (Ducon y Rincón, 2009, p. 14).

Esta matriz permite determinar la *atractividad* de una estrategia en función de las limitaciones y capacidades operativas específicas de la organización analizada. Su aplicación depende del juicio de los analistas, sin embargo, su utilización se hace más frecuente cuando: se quiere conocer el respaldo con que cuentan las estrategias genéricas salidas del DOFA, dicho respaldo se estudia en función de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que contextualizan la cotidianidad presente de la organización; cuando por carencia de recursos, solo es posible pensar en algunas estrategias que se caractericen por ser verdaderamente atractivas; y en general, cuando se desee evaluar el paquete de estrategias provenientes del estudio DOFA.

Se construye a partir de los siguientes pasos:

1. Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas de la organización en la columna izquierda de la matriz; esta información se obtiene directamente tanto de las matrices MEFE y MEFI, aclarando que deben incluirse al menos diez factores externos y diez factores internos.

2. Asignar pesos a cada uno de los llamados factores críticos para el éxito, tanto internos como externos, y estos se asignan de la misma forma que los asignados en la Matriz MEFE y MEFI, colocándose en una columna contigua a la derecha de la realizada en el paso 1.

3. Analizar la matriz DOFA, seleccionando las estrategias formuladas en la matriz mencionada que la organización deba considerar.

4. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo de cada estrategia mediante la siguiente pregunta: ¿Afecta ese factor para la elección de tal estrategia? Si la respuesta es positiva entonces la

estrategia se debe comparar en relación a tal factor clave, las escalas de Calificaciones de Atractivo son las siguientes: 1= no es atractiva; 2= algo atractiva; 3= bastante atractiva; 4= muy atractiva.

5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Simplemente se multiplican los pesos de la fase 2 por las calificaciones del atractivo de la etapa 4 de cada hilera, y entre mayor sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica.

6. Calcular las calificaciones del atractivo total

En la Tabla 12 se puede observar la matriz CPE desarrollada. Se tienen tres estrategias derivadas del DOFA: desarrollo de producto, asociación y mixta, relacionadas a continuación.

Desarrollo de Producto:

- Convocar a la comunidad alrededor de las problemáticas a resolver. Para que la comunidad se involucre en estos procesos de empoderamiento, debe haber una estrategia clara de sensibilización con el fin de identificar y visibilizar los riesgos y las carencias que tiene su comunidad
- Realizar un despliegue de estrategias de difusión y comunicación para consolidar redes de apoyo que permitan el posicionamiento de las problemáticas y las necesidades que se atienden por el *Club*, tanto con las posibles fuentes de financiación como con la comunidad que habita el barrio. Para los posibles donantes es fundamental encontrar una organización que tenga capacidad de convocatoria y reconocimiento de la comunidad.

Asociación:

- Generar proyectos de índole social y cultural con el Fondo de Desarrollo Local, con el fin de acceder a los recursos destinados a la localidad desde los cuales se pueden posicionar acciones para dar solución a las problemáticas del barrio Ramirez.
- Generar alianzas con empresas de la zona para asegurar flujo de efectivo.

- Establecer alianzas con grupos ya constituidos en la comunidad, tanto por niños, niñas, adolescentes y jóvenes (grupos de deportes extremos, de rap, equipos de fútbol) como con adultos de la tercera edad, o con los Consejos locales de cultura, lo cual impulsaría los esfuerzos que ya tienen cierta trayectoria en la comunidad y permitiría un mayor alcance de las acciones y mayor visibilización del *Club*.

Mixtas:

- Generar alianzas con las emisoras locales. Por ejemplo, en los Colegios Distritales como la *Escuela Nacional de Comercio y Aulas Colombianas*, se pueden gestionar espacios de interlocución con los y las estudiantes para que la comunidad pueda conocer la organización. De igual modo, el Instituto Distrital de la Participación y Acción Comunal apoya y orienta iniciativas de emisoras locales como una estrategia de participación en las localidades. En el año 2019, por ejemplo, se impartieron procesos de cualificación para hacer radio y programas radiales.
- Establecer alianzas con fundaciones ya reconocidas como Unicef, *World Vision Ong Por Los Niños*, o *Global Humanitaria*, entre otras, puede ser clave en la consecución de nuevos recursos de apadrinamiento y en el apoyo a la labor del *Club Activo 20-30*.
- Buscar alianza con empresas colombianas que tienen iniciativas de responsabilidad social: Fundación Exito, Alpina, Nutresa, Bavaria, Grupo Sura, Grupo EPM, Cementos Argos, Bancolombia y Corona, las cuales cuentan con programas dirigidos a poblaciones vulnerables y apoyan fundaciones.

Tabla 12  
Matriz CPE  
MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL ESTRATÉGICO

[<<Inicio](#)  
[Siguiente>>](#)  
[<DOFA](#)

|                         | FACTORES      | ESTRATEGIAS  | O1, O3, D1, D2, D3: DESARROLLO DE PRODUCTO |                           | O4, O2, O5, D5: MIXTA: ALIANZA EMISORAS. DLLO PTO |                           | O1,D3, D4: ASOCIACION |                           | F2, F3, O1: MIXTA: DLLO PTO- ALIANZA FUNDAC. |                           | F1, F3, O1, O3: DESARROLLO DE PRODUCTO |                           | A2, D5: MIXTAS: DLLO PTO-ALIANZA EMPRESAS |                           |           |
|-------------------------|---------------|--|--|---------------------------|---|---------------------------|-----------------------|---------------------------|--|---------------------------|--|---------------------------|---|---------------------------|-----------|
|                         |               |  | EVALUACIÓN                                 | EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN | RESULTADO   | EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN | RESULTADO             | EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN | RESULTADO                                    | EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN | RESULTADO                              | EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN | RESULTADO                                 | EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN | RESULTADO |
| d1                      | DEBILIDADES   | estrategia para aplicar a convoc                     | 1  | 4                         | 4   | 0                         | 0                     | 0                         | 0  | 4                         | 4                                      | 0                         | 0   | 0                         | 0         |
| d2                      |               | No hay estrategia para                               | 1  | 4                         | 4   | 4                         | 4                     | 0                         | 0  | 4                         | 4                                      | 4                         | 4   | 0                         | 0         |
| d3                      |               | El proyecto no es                                    | 1  | 4                         | 4   | 0                         | 0                     | 4                         | 4  | 4                         | 4                                      | 4                         | 4   | 0                         | 0         |
| d4                      |               | Socios con otras ocupaciones principales             | 2  | 0                         | 0   | 0                         | 0                     | 4                         | 8  | 0                         | 0                                      | 0                         | 0   | 3                         | 6         |
| d5                      |               | Gestión de los medios virtuales                      | 0  | 0                         | 0   | 4                         | 0                     | 0                         | 0  | 4                         | 0                                      | 0                         | 0   | 4                         | 0         |
| d6                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| d7                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| d8                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| d9                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| d10                     |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| f1                      | FORTALEZAS    | Fuertes lazos con la comunidad                       | 4  | 2                         | 8   | 0                         | 0                     | 0                         | 0  | 4                         | 16                                     | 4                         | 16  | 4                         | 16        |
| f2                      |               | Socios multidisciplinarios                           | 4  | 4                         | 16  | 4                         | 16                    | 4                         | 16   | 2                         | 8                                      | 0                         | 0   | 4                         | 16        |
| f3                      |               | Socios tienen conexiones con                         | 4  | 4                         | 16  | 4                         | 16                    | 4                         | 16   | 4                         | 16                                     | 4                         | 16  | 4                         | 16        |
| f4                      |               |  | 0  |                           | 0   |                           | 0                     |                           | 0  |                           | 0                                      |                           | 0   |                           | 0         |
| f5                      |               |  | 0  |                           | 0   |                           | 0                     |                           | 0  |                           | 0                                      |                           | 0   |                           | 0         |
| f6                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| f7                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| f8                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| f9                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| f10                     |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| o1                      | OPORTUNIDADES | Empresas privadas que apoyan                         | 4  | 4                         | 16  | 4                         | 16                    | 4                         | 16   | 4                         | 16                                     | 4                         | 16  | 4                         | 16        |
| o2                      |               | Personas naturales que desean                        | 4  | 0                         | 0   | 4                         | 16                    | 4                         | 16   | 4                         | 16                                     | 0                         | 0   | 0                         | 0         |
| o3                      |               | Concursos para aplicar a fondos                      | 4  | 4                         | 16  | 0                         | 0                     | 0                         | 0  | 4                         | 16                                     | 4                         | 16  | 0                         | 0         |
| o4                      |               | Atracción a través de redes sociales al voluntariado | 4  | 0                         | 0   | 4                         | 16                    | 0                         | 0  | 4                         | 16                                     | 0                         | 0   | 3                         | 12        |
| o5                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| o6                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| o7                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| o8                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| o9                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| o10                     |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| a1                      | AMENAZAS      | Gobierno regula beneficios                           | 1  | 0                         | 0   | 0                         | 0                     | 0                         | 0  | 0                         | 0                                      | 0                         | 0   | 0                         | 0         |
| a2                      |               | Alto nivel de competencia en el                      | 1  | 3                         | 3   | 0                         | 0                     | 0                         | 0  | 0                         | 0                                      | 0                         | 0   | 3                         | 3         |
| a3                      |               | Condiciones de seguridad del                         | 0  | 2                         | 0   | 0                         | 0                     | 4                         | 0  | 4                         | 0                                      | 4                         | 0   | 0                         | 0         |
| a4                      |               | Impacto del entorno en adolescentes                  | 0  | 0                         | 0   | 0                         | 0                     | 0                         | 0  | 2                         | 0                                      | 4                         | 0   | 0                         | 0         |
| a5                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| a6                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| a7                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| a8                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| a9                      |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| a10                     |               |  |  |                           |   |                           |                       |                           |  |                           |  |                           |   |                           |           |
| <b>TOTALES</b>          |               |  |  | <b>87</b>                 |   | <b>84</b>                 |                       | <b>76</b>                 |  | <b>116</b>                |  | <b>72</b>                 |   | <b>85</b>                 |           |
| <b>¿DEBE INCLUIRSE?</b> |               |  |  | N                         |   | N                         |                       | S                         |  | S                         |  | S                         |   | N                         |           |
|                         |               |  |  | do1                       |   | do2                       |                       | fo1                       |  | fo2                       |  | da3                       |   | fa1                       |           |
|                         |               |  |  | 1                         |   | 2                         |                       | 8                         |  | 9                         |  | 17                        |   | 22                        |           |

Fuente: Elaboración propia

Según la puntuación, se obtiene que las estrategias con más atraktividad son las mixtas (116) y el desarrollo de producto (87), no obstante, esta última es la que responde de manera más directa a varios de los objetivos estratégicos de *Club Activo 20-30*, los cuales se encuentran descritos en la Tabla 13. Estos objetivos, al igual que la cadena de valor presentada posteriormente, fueron definidos en un taller realizado en varias sesiones de trabajo en conjunto con los socios del *Club*.

Tabla 13

*Objetivos Estratégicos del Club 20-30*

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |  |
|------------------------|--|
| 1.                     | Contar con una membresía con mayor nivel de compromiso medido por el cumplimiento de los estatutos                                   |
| 2.                     | Fortalecimiento del liderazgo de los socios a través del empoderamiento de las actividades del club                                  |
| 3.                     | Incrementar el número de padrinos naturales y jurídicos que se fidelicen con las actividades de a organización                       |
| 4.                     | Establecer procesos estandarizados para la contratación y seguimiento a la gestión de los proveedores                                |
| 5.                     | Estructurar las actividades de servicio hacia la generación de un plan de vida para los niños  |
| 6.                     | Desarrollar una relación cercana entre los niños y los socios, la cual permita su identificación y conocimiento del contexto de vida |

Fuente: elaboración propia.

Ahora bien, posterior al análisis interno viene el análisis de la cadena de valor (Porter, 1985), que básicamente implica descomponer la empresa en sus partes constitutivas, identificando fuentes de ventaja competitiva en actividades generadoras de valor (Arimany, 2010).

### 6.11 Cadena de Valor

Robben (2016) plantea la cadena de valor como una sucesión de acciones realizadas con el propósito de crear y valorizar un producto o un servicio exitoso en un mercado, por medio de un planteamiento económico viable. Para este autor el objetivo es asignar los recursos a lo largo de la cadena de la forma más eficaz posible.

Arimany (2010) establece que la cadena de valor se divide en dos partes: Actividades primarias y actividades secundarias (Figura 4). Respecto a las primeras:

se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: Logística interna: comprende operaciones de

recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas; Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final; Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor; Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto; y Servicio: de post-venta o mantenimiento, que agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías. (párr. 3)

En cuanto a las actividades secundarias que apoyan a las primarias, estas son:

Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas; Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal; Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costes y valor; Compras. (párr. 4)



Figura 4. Cadena de valor. Fuente: Arimany, 2010

Esta cadena de valor es una herramienta de planificación estratégica relevante, en la medida que actúa en el posicionamiento de un producto o un servicio en el mercado (segmentación y posicionamiento) (Tabla 14).

Se realizaron varias sesiones de trabajo con los socios del *Club*, lo que dio como resultado la Tabla 14, en la cual se presenta la cadena de valor del *Club Activo 20-30*. Como se observa en la tabla, las actividades están discriminadas según los valores cromáticos de un

semáforo, de manera que las que están en verde añaden valor a la organización, las que están en amarillo pueden tener valor según las circunstancias, y las actividades en rojo actualmente no añaden valor, son actividades críticas que requieren una mayor gestión y determinan un plan de acción.

Tabla 14

## Cadena de valor del Club Activo 20-30 Bogotá

| CADENA DE VALOR CLUB ACTIVO 20-30 BOGOTÁ   |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <b>INFRAESTRUCTURA</b>   |   |   |   |
| Se tiene un lugar para realizar las actividades. No obstante, no es propio ni se tienen la cantidad de salones para tener diversas actividades             |   |   |   |
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>  |   |   |   |
| Socios multidisciplinarios y con experiencia empresarial   |   |   |   |
| Se solicitan unos requisitos para ser socios, sin embargo, se se sabe como relacionar esos requisitos para saber el compromiso del voluntario              |   |   |   |
| Los socios tienen otras actividades principales  |   |   |   |
| Responsables de actividades específicas  |   |   |   |
| Hacer cumplir los reglamentos de cumplimiento mínimo según los estatutos   |   |   |   |
| Convocatoria masiva con eventos de introducción (open house)   |   |   |   |
| Proceso de formación de los más jóvenes  |   |   |   |
| <b>COMPRAS</b>   |   |   |   |
| Se hace un presupuesto de cada actividad desde e inicio de cada periodo (año) y generalmente se cumple al 80%  |   |   |   |
| Se hacen las compras buscando economía. Sin embargo no se ha estructurado una estrategia que permita tener un constante uso eficiente del recurso          |   |   |   |
| LOGÍSTICA INTERNA  | OPERACIONES   | LOGÍSTICA EXTERNA   | MARKETING Y VENTAS  |
| Evaluar la aceptación del proveedor en la comunidad  | Coro infantil semanal   | Difusión por redes y página web del resultado y fotos de las actividades dando gracias a los patrocinadores de las mismas                     | Consecución de recursos y donaciones en especie   |
| Se realiza un contrato. Sin embargo, no están especificas todas las obligaciones del proveedor con el club   | Actividades de recompensa para los niños más juiciosos  | Retroalimentación de las actividades. No obstante, no se documenta para que en un futuro otras generaciones tengan los aprendizajes en cuenta | A través de la difusión de actividades se ha logrado despertar el interés de posibles socios y patrocinadores. Sin embargo, el alcance es limitado debido a que no se paga publicidad |
|  | Procesos documentados de buenas prácticas de las actividades de recaudo y servicio                                  |   | No existe un responsable de vender el plan padrino (difusión y comercialización)  |
| Se realiza un seguimiento a las actividades. Sin embargo, la comunicación entre el proveedor y el club es más general y no sobre lo específico             | Convocatoria y reconocimiento en Suesca con padres y niños  | No se hace seguimiento a los patrocinadores para tocar esas puertas en futuras ocasiones  | Es limitada la participación de convocatorias de recursos debido a que el proyecto carece de estructuración formal  |
|  | Enseñanza de instrumentos a los niños más destacados. Sin embargo, no hay instrumentos suficientes para la práctica | No se envían reportes formales a los padrinos   |   |
| Se debe definir un líder del proyecto que genere seguimiento e informes periódicos para que ante las coyunturas se tomen decisiones y se proyecte a futuro | Actividades de recaudo bien organizadas. No obstante, carecemos de poder de convocatoria                            |   | Gestión de medios virtuales (plan estratégico)  |
|  | Posicionamiento del coro con los papas  |   |   |
|  | Relacionamiento de los socios con los niños uno a uno   |   |   |
|  | No se ha hecho un ejercicio de acercamiento con el estado   |   |   |

Fuente: elaboración propia.

Las actividades críticas al analizar la cadena de valor son:

- Definir un líder del proyecto.
- Posicionar el coro con los papás.
- Relación de los socios con los niños uno a uno.
- No se ha hecho un ejercicio de acercamiento con el Estado.
- No se hace seguimiento a los patrocinadores para tocar esas puertas en futuras ocasiones.
- No se envían reportes formales a los padrinos.
- No existe un responsable de vender el plan padrino (difusión y comercialización).
- Es limitada la participación de convocatorias de recursos debido a que el proyecto carece de estructuración formal.
- Gestión de medios virtuales (plan estratégico).
- Los socios tienen otras actividades principales.
- Responsables de actividades específicas.
- Hacer cumplir los reglamentos de cumplimiento mínimo según los estatutos.
- Convocatoria masiva con eventos de introducción (*open house*).
- Proceso de formación de los más jóvenes.

Después de analizar la cadena de valor, se elabora la Matriz O- E Genéricos que establece, con precisión, la valoración de las diferentes estrategias seleccionadas frente a los objetivos estratégicos del *Club activo 20-30*, lo conlleva a definir la estrategia apuesta.

## **6.12 Matriz O-E Genérica**

La matriz de objetivos y estrategias permite relacionar los objetivos estratégicos con las estrategias, lo que lleva a establecer una perspectiva completa de las posibilidades para el desarrollo de la entidad. En ese sentido, corrobora la mejor estrategia para la organización según el cumplimiento de tales objetivos.

Tabla 15

Matriz O-E Genérica

## MATRIZ DE O-E GENÉRICAS

|     | Objetivos              | Contar con una membresía con mayor nivel de compromiso medido por el cumplimiento de los estatutos | Fortalecimiento del liderazgo de los socios a través del empoderamiento de las actividades del club | Estructurar las actividades de servicio hacia la generación de un plan de vida para los niños | Establecer procesos estandarizados para la contratación y seguimiento a la gestión de los proveedores | Desarrollar una relación cercana entre los niños y los socios, la cual permita su identificación y conocimiento del contexto de vida | Total |
|-----|------------------------|--|---|---|---|--|-------|
| do1 | DESARROLLO DE PRODUCTO | x  | x   | x   | x   | x  | 5     |
| do2 | MIXTA                  | 0  | 0   | x   | 0   | x  | 2     |
| do3 | ASOCIACION             | 0  | 0   | 0   | 0   | x  | 1     |

Fuente: elaboración propia.

El levantamiento de la matriz de objetivos estratégicos (Tabla 15) nos ratifica que la estrategia más adecuada para la organización es el desarrollo de producto porque cumple 5 de los objetivos estratégicos actualmente definidos, mientras que las dos estrategias adicionales mixtas y asociación solo permiten lograr algunos de los objetivos planteados.

De esta manera, las estrategias identificadas como desarrollo de producto son:

- Modificar los estatutos del *Club Activo 20-30* con el fin de generar mayor compromiso y obligatoriedad con las funciones adquiridas al ser socio de la organización.
- Asignar actividades específicas a cada socio con el fin de fortalecer el liderazgo y generar empoderamiento en las actividades asignadas.
- Estructurar los planes de acción *Club Activo 20-30* que serán ejecutados con los niños y adolescentes de la comunidad.
- A través del empoderamiento y el compromiso de los socios, desarrollar relaciones con los niños y adolescentes de la comunidad con el fin de tener un mayor conocimiento de la problemática y así identificar planes de acción que impacten su nivel de vida.
- Establecer procesos para la contratación y seguimiento a la gestión de los proveedores.

## 7. Despliegue

El análisis PESTEL permitió entender que había factores externos que inciden de manera importante en la organización de estudio como son: los factores políticos, legales, económicos y tecnológicos como amenazas, mientras el factor social se constituye como la mayor fortaleza del *Club*.

En la MEFÉ, el ponderado final de la matriz es de 3,43 lo que significa que la calificación es alta, es decir que se presentan mayores oportunidades que amenazas. Respecto a las oportunidades se observa que existe apoyo tanto de entidades, como de personas naturales a la labor que desempeña *Club Activo 20-30*, lo que da a entender que existen factores externos que se constituyen en oportunidades para la entidad. De tal manera, se entiende que hay un 80% de factores con calificación alta frente a un 20% de calificación negativa, lo que arroja un resultado positivo para *Club Activo 20-30* en la matriz MEFÉ.

Respecto a la MEFI, el resultado final de la matriz es de 2,07 lo que significa una presencia significativa de debilidades, lo que marca cierto nivel de debilidad interno de *Club Activo 20-30* aunque no alcanza a ser un resultado negativo. Esto se explica dado que, si bien las fortalezas se ponderan en un 27%, estas son fortalezas mayores, sobre todo la multidisciplinariedad de los socios, pues esto implica una red de apoyo más amplia que si se tuvieran socios sólo en un sector. Además, la mayor debilidad que corresponde a socios con otras ocupaciones principales, es inherente a todas las ESAL que trabajan con voluntarios, lo que no la hace especialmente vulnerable dentro de su sector. Por otra parte, la otra debilidad que tiene que ver con el hecho de que esta ESAL no sea autosostenible, sí es un factor interno que hay que considerar cambiar, aunque hay que señalar que hasta el momento el *Club* ha podido mantenerse siete años operando de esta manera.

En cuanto a la MIME, como resultado de las calificaciones de los factores internos y los externos, la posición estratégica actual ubica a la organización en una posición muy cercana al cuadrante VII que es de resistencia y en el borde del cuadrante de ataque. Eso significa que está en una posición de ataque bajo dado los factores internos, en donde se presentan muchas debilidades (el voluntariado y la falta de sostenibilidad), de allí la calificación 2,06, aunque indudablemente haya aspectos externos que favorecen la actividad

de la organización. En conclusión, existe una resistencia por factores internos de *Club Activo 20-30*.

Asimismo, al contrastar los resultados obtenidos tanto en la matriz MIME y la PEEA se encontró que el *Club Activo 20-30* de Bogotá en la actualidad se encuentra en una posición estratégica de Resistencia, por factores externos, lo que implica que se deben establecer estrategias encaminadas a mitigar aquellos aspectos del entorno general generadores de incertidumbre. Esta situación ya se había evidenciado en el análisis PESTEL y en la matriz MEFE.

Así, se identifican tres estrategias. Una de ellas que resultó del análisis de las debilidades y oportunidades fue el desarrollo de un producto para generar nuevas formas de comunicación como videos o documentos audiovisuales que sean útiles para aplicar a convocatoria. En cuanto al desarrollo del producto esto implica generar sentido de compromiso a través del desarrollo e implementación de nuevas actividades, de la mano de los socios, las cuales se puedan presentar a las empresas y que permitan el posicionamiento de la labor social del Club en ellas. En síntesis, el desarrollo de producto concibe la creación de nuevas actividades que interesen a los adolescentes basados en la creatividad y en recursos o saberes que los socios puedan aportar.

Respecto a la otra estrategia, la diversificación (mixtas), la cual responde a una debilidad, esta comprende generar nuevos productos y asociaciones digitales con el fin de atraer mayor número de personas para donaciones o voluntariado. Las estrategias mixtas para aprovechar las fortalezas y las oportunidades, se refieren a desarrollar nuevos productos o relaciones para vincular nuevas empresas a la labor social de la organización. Ahora bien, para convertir las debilidades en fortalezas, a partir de la diversificación se plantea la creación de contenido digital para establecer una diferenciación en redes sociales frente a la competencia y, a su vez, también se busca asociarse con empresas o personas que desarrollen este tipo de contenido.

En relación con la tercera estrategia que es la asociación, se tiene que esta comprende vincular a los adolescentes a través de un proyecto que sea atrayente para sus necesidades, además de ser autosostenible. Además, esta implica buscar convenios con empresas que aporten voluntarios para cubrir tareas que no pueden atender los socios actuales. Asimismo,

la estrategia de asociación comprende alianzas con empresas de la zona para asegurar flujo de efectivo, teniendo en cuenta las buenas relaciones que se poseen.

En el mismo sentido, la cadena de valor confirmó lo encontrado anteriormente, identificándose 9 actividades básicas y 5 de apoyo, que son las siguientes: definición de un líder del proyecto; posicionamiento del coro con los papás; relación de los socios con los niños uno a uno; acercamiento con el Estado; no se realiza seguimiento a los patrocinadores; no se hace envío de reportes formales a los padrinos; no existe un responsable de vender el plan padrino (difusión y comercialización); poca participación en convocatorias de recursos debido a que el proyecto carece de estructuración formal; poca gestión de medios virtuales (plan estratégico); socios que tienen otras actividades principales; asignación de responsables de actividades específicas; cumplimiento mínimo de los reglamentos según los estatutos; convocatoria masiva con eventos de introducción (*open house*); proceso de formación de los más jóvenes.

Con base en la información presentada, en la Tabla 16 se hará el despliegue del direccionamiento estratégico. Se definieron unas acciones estratégicas, que se encuentran alineadas con la estrategia de desarrollo de producto. Fueron priorizadas teniendo en cuenta la organización. Dicha priorización tuvo en cuenta los elementos identificados en el proceso de formulación a través de las matrices MEFÉ, MEFI y PEEA. Cada una de las acciones incluye el objetivo y la razón de ser, junto con el indicador de seguimiento.

Tabla 16

## Despliegue de Direccionamiento Estratégico

| <b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b>  |  |   |                  |  |
|--|--|---|------------------|--|
| <b>Acciones Estratégicas (Qué)</b>   | <b>Objetivo (Para Qué)</b>   | <b>Propósito (Cómo)</b>   | <b>Prioridad</b> | <b>Indicador</b>   |
| Definir un líder del proyecto  | Poder tomar decisiones ante las coyunturas<br>Proyectar el coro a futuro   | Generando seguimiento e informes periódicos   | Alta             | Informes periódicos  |
| Posicionar el coro con los papas y generar sentido de pertinencia                  | Tener mayor presencia de los niños en las actividades del coro   |   | Media            | Informe trimestral de asistencia   |
| Fortalecer relacionamiento de los socios con los niños uno a uno                   | Generar mayor vinculación, sentido de pertenencia con el coro y relacionamiento  | Participando activa en actividades y asistencia al coro   | Media            | Informe trimestral de asistencia de los socios al coro                             |
| Vincular al Estado en el proyecto con recursos económicos                          | Ampliar el número y variedad actividades con las que se apoya a los niños.   | Participando en convocatorias públicas  | Media            | Número de participación en convocatorias frente al número de convocatorias ganadas |
| Hacer seguimiento a patrocinadores-padrinos de actividades.                        | Vincular más ampliamente a los patrocinadores-padrinos con la comunidad.   | Asignando un líder que genere reportes de las actividades, tan pronto se realicen, por diferentes medios. | Media            | Reporte de gestión de actividades  |
| Realizar una convocatoria masiva con eventos de introducción ( <i>open house</i> ) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer el propósito de la organización</li> <li>• Atraer nuevos socios - padrinos</li> </ul> | Realizando charlas <i>open house</i> a posibles socios-padrinos   | Media            | Número de sesiones <i>open house</i> semestrales                                   |

|  |   |  |       |   |
|--|---|--|-------|---|
| Definir un responsable de vender el plan padrino (difusión y comercialización) | Lograr la vinculación de mayor número de padrinos mensualmente.   | Creando un contrato de prestación de servicios con comisiones.   | Media | Informes mensuales/ no nuevas vinculaciones               |
| Crear proceso de formación para los socios más jóvenes                         | Mejorar el conocimiento y vinculación de los nuevos socios.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificando los temas y orden de los mismos</li> <li>• Creando sesiones creativas y de liderazgo con los nuevos socios</li> </ul> | Baja  | Número de sesiones de aprendizaje con los nuevos socios.  |
| Gestionar los medios virtuales (plan estratégico)                              | Atraer nuevos padrinos - socios a la organización                 | Desarrollando una estrategia de mercadeo con <i>marketing</i> digital  | Alta  | Informes mensuales/ padrinos vinculados a través de redes |
| Comprometer a los socios a través del liderazgo de proyectos                   | Tener una mayor asistencia a las reuniones y actividades del club | Creando diferentes incentivos a las personas por diferentes esfuerzos realizados   | Alta  | Informe mensual de proyectos y asistencia                 |

Fuente: Elaboración propia

## 8. Conclusiones

El proceso de planeación estratégica propuesto contempló diferentes fases, en las que se aplicaron distintas matrices con las que buscó diagnosticar las diversas alternativas de solución a una determinada situación de una organización, de manera tal que con ello se facilitara la toma de decisiones estratégicas.

El objetivo de este estudio consistió en buscar la manera de darle un perfil corporativo a la organización *Club Activo 20-30*, la cual, a pesar de llevar 27 años de funcionamiento, no tenía los patrones de comportamiento como los que puede tener otra empresa en funcionamiento. Lo anterior debido a que, en su mayoría, las personas que trabajan para esta organización lo hacen de forma voluntaria, donando, principalmente, su tiempo o donando un monto económico mensual, pero sin ningún vínculo contractual con la institución.

Así las cosas, el gran reto que enfrenta esta entidad es encontrar una estructura que le permita funcionar adecuadamente, proporcionando a sus colaboradores orientaciones para que, sin recibir una remuneración económica por su trabajo, tengan el compromiso necesario para llevar a cabo sus funciones.

La problemática descrita anteriormente fue estudiada a partir del desarrollo de distintas matrices. En la primera etapa, se analizaron los diferentes aspectos relacionados con el entorno competitivo de la empresa lo que involucra usar una serie de herramientas como la matriz Pestel; la matriz MEFE que muestra el análisis del sector en el cual se localiza la empresa y las fuerzas que interactúan en él; la matriz MEFI, que permite realizar un análisis

interno que contempla la cadena de valor y las fuerzas internas, que a la postre da los elementos para construir la matriz DOFA y el perfil competitivo de la entidad en su sector.

Durante este proceso, al trabajar estas herramientas mano a mano con los socios se impactó a la entidad de una manera directa, dado que como resultado del trabajo con ellos se definieron sus objetivos estratégicos, lo cual no se había hecho antes. Así, esta se constituyó en una de las primeras ganancias de implementar este estudio en la empresa.

Asimismo, se analizaron las estrategias de negocio enmarcadas en cada uno de los factores producidos en las matrices, con el fin de implementar la estrategia seleccionada para la solución de la problemática planteada. Tales estrategias se dirigieron a gestionar distintas problemáticas de la organización en diferentes frentes: desde el sentido de pertenencia de los colaboradores, al apoyo de los patrocinadores, pasando por la participación del Estado como garante del buen entorno de la comunidad impactada por esta organización, hasta la manera de vincular muchos más *sponsors* y todo lo anterior para poder cumplir a satisfacción la visión y el propósito de la empresa que es mejorar la calidad de vida de la comunidad con la que trabaja.

Se puede afirmar, entonces, que el desarrollo de las matrices empleadas, más que llegar a conclusiones de tipo financiero o modelaciones que involucraran diagnósticos financieros o de tipo operacional, brindó elementos que le permitieran a la alta dirección tomar decisiones estratégicas para el negocio. Con base en esto, se propuso fomentar el liderazgo en los equipos con el propósito de lograr sostenibilidad en los proyectos y, a su vez, capacitar a los demás miembros del equipo agilizando de ese modo las curvas de aprendizaje

de aquellos que están ingresando, con el fin de que, permanentemente, la organización cuente con personal o colaboradores del mejor perfil y enterados de los objetivos de la organización.

Sumado a esto, *Club Activo 20-30* reconoció la necesidad de una vinculación y una participación más activa en lo que a las redes sociales concierne, abriéndose espacios para darle un mayor alcance a su labor y mayores oportunidades para que la comunidad se identifique con sus proyectos.

Además, este ejercicio llegó en el momento preciso en el que el gobierno establece una nueva regulación para las actividades de las ESAL y, en esa medida, reconoce su importancia en el desarrollo social y económico del país. En esa medida, esta investigación constituyó un apoyo para mejorar los procesos administrativos y comunicativos dentro de la organización, ya que se establecieron unas dinámicas en las que los socios discutieron sobre la planeación estratégica del *Club*, dándose cuenta de la necesidad de replantear ciertos aspectos de la institución, de manera que las estrategias propuestas llegaran a un terreno ya abonado para que se implementen.

## 9. Referencias

- Aguilar, F.J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Nueva York: MacMillan.
- Alcaldía Local de Santa Fe (2012). *Plan Ambiental Local de Santa Fe*. Bogotá: Alcaldía Local de Santa Fe.
- Alegra (2014). Plan Fundaciones. Recuperado de <https://www.alegra.com/fundaciones>
- Andrews, K. et al. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, III: Richard D. Irwin.
- (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood, III: Richard D. Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- (1990). *Implanting Strategic Management*. London: Prentice Hall International.
- Arenas, D. (30 de abril de 2018). Las entidades sin ánimo de lucro están en peligro. *Razón Pública*. Recuperado de <https://www.razonpublica.com/index.php/econom-y-sociedad-temas-29/11072-las-entidades-sin-ánimo-de-lucro-están-en-peligro.html>
- Arimany, L. (2010). *La cadena de valor*. Recuperado de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Badri, M.A., Davis, D y Davis, D. (2000). Operations Strategy, Environmental Uncertainty and Performance: a Path Analytical Model of Industries in Developing Countries. *Omega International Journal of Management Science*, 28 (2), 155-173.
- Bain, J. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American Manufacturing, 1936-1940. *The Quarterly Journal of Economics*, (65)3, 293-324.
- Birbaum, P. (1985). Political strategies of regulated organizations as functions of context and fear, *Strategic Management Journal*, 6(2), 135-15.
- Bravo, M. O., y Sánchez, C. M. (2012). *Gestión integral de riesgos*. (págs. 75-76). Bogotá: B&S.
- Bogotá Cómo Vamos. (2017). *Informe de Calidad de Vida en Bogotá 2017*. Bogotá: Punto aparte.

- Bogotá. (4 de septiembre de 2018). El barco pirata que navega en un barrio del centro de Bogotá. *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/bogota/piratas-en-el-barrio-ramirez-263890>
- Bourgeois, L.J. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *Academy of Management Review*, 5 (1), 25-39.
- Burns, T., y Stalker, G.M. (1961). *The Management Innovation*. Londres: Tavistock.
- Buvik, A. y Gronhaug, K. (2000). InterFirm Dependence, Environmental Uncertainty and Vertical Co-ordination In Industrial Buyer-Seller Relationships. *Omega:International Journal of Management Science*, 28, 445-454.
- Castello, L.y Mársico, C. (1995). *Diccionario Etimológico de términos usuales en la praxis docente*. Buenos Aires: Altamira.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Washington: BearBooks.
- (1990). *Scale and Scope, The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cigüenza, N. (25 de mayo de 2018). Solo 58% de las Entidades Sin Ánimo de Lucro solicitaron régimen especial. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/solo-58-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-solicitaron-regimen-especial-2731320>
- Congreso de la República. (29 de diciembre de 2016). *Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones*. [Ley 1819 de 2016]. DO: 50.101.
- DANE (2018). *Encuesta Multipropósito 2017. Boletín técnico*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin\\_EM\\_2017.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/multi/Boletin_EM_2017.pdf)
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dean, J.W. y Sharfman, M.P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39 (2), 368-396.
- Dess, J.G. y Rasheed, A.M.A. (1991). Conceptualization and Measuring Organizational Environments: a Critique and Suggestions. *Journal of Management*, 17(4), 701-711.
- Dees, J. G. (1998). Enterprising Nonprofits. *Harvard Business Review*, 76 (1), 55-67.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Buenos Aires: Editorial Suramericana.
- Ducon, Elsa y Rincón, Lourdes. (2009). *Plan de negocios para los productos derivados del proceso de aprovechamiento de los residuos sólidos domiciliarios del relleno*

*sanitario terrazas del porvenir de COSERVICIOS S.A. E.SP. en la ciudad de Sogamoso.* (Trabajo de grado),. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Tunja.

Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17, 313-27.

Escobar, E. y Escobar, G. (2017) Diagnóstico y capacitación a entidades sin ánimo de lucro. Provincia del Sumapaz, Colombia. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. (43).

Fahey, L. & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. St. Paul: West.

Glaeser, E.L. & Shleifer, A. (2001). Not-for-profit entrepreneurs. *Journal of Public Economics*, Elsevier, 81(1), 99-115.

Grant, R.M. (2003). Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors. *Strategic Management Journal*, 24, 491-517.

Hernández, R.;Fernández C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.

Instituto Hondureño de Formación Profesional (2004). *Módulo de producción más limpia*. Honduras: Red de Institutos de Formación Profesional.

Khandwalla, P.N. (1976). The TechnoEconomic Ecology of Corporate Strategy. *Journal of Management Studies*, 13, 62-75

Lawrence, P.R. y Lorsch, J.W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University Press.

Martínez, P. y Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del mando integral*. Madrid: Díaz Santos.

Pineda, L. (2009). *Pensamientos y enfoques alrededor de la estrategia como concepto según diferentes autores*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.

Porter, M.E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 4(8), 609-620.

----- (1985). *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

----- (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*. 61-78.

----- (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School Press.

- Presidencia de la República. (20 de diciembre de 2017). Por el cual se sustituyen los Capítulos 4 y 5 del Título 1 de la Parte 2 del Libro 1, se adiciona un artículo al Capítulo 2 del Título 4 de la Parte 2 del Libro 1 y un inciso al artículo 1.6.1.2.19. y un numeral al literal a) del artículo 1.6.1.2.11. del Capítulo 2 del Título 1 de la Parte 6 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016, Único Reglamentario en Materia Tributaria, para reglamentar las donaciones de que trata el artículo 257 del Estatuto Tributario, el Régimen Tributario Especial en el impuesto sobre la renta y complementario y el artículo 19-5 del Estatuto Tributario. [Decreto 2150 de 2017]. DO: 50453.
- Pulgarín, S. y Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*. 10(16), 90-114.
- Ramírez, N.A. (2016). *Las entidades sin ánimo de lucro, medios legales para entorpecer el desarrollo social de los colombianos*. (Tesis de Grado). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R., & Kolbe, L. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38 (2), 41-51.
- Rivera, H. y Malaver, M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogotá: Universidad del Rosario.
- Robben, X. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. Madrid: 50minutos.
- Ruíz, G. (2018). *Direccionamiento Estratégico para una empresa del Sector Gas Natural: Estudio de Caso para optar al título de Magister en Administración de Negocios*. (Trabajo de grado). Universidad del Rosario, Bogotá.
- Rumelt, R.P.; Schendel, D.E. y Teece, D.J. (eds.) (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sanabria, R. (2005). *Formulación y Pensamiento Estratégico*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Tan J.J. y Litschert, R.J. (1994). Environment-Strategy Relationship and its Performance Implication. *Strategic Management Journal*, 15, 1-20.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. México: McGraw Hill.
- Toro, I. y Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación*. Medellín: EAFIT.

- Torre, C. A. y Romero, B.G. (2016). *Factores que intervienen en la gestión exitosa de las asociaciones –sin fines de lucro de la ciudad de Cajamarca en el 2016*. (Trabajo de grado). Universidad Privada del Norte, Perú, Cajamarca.
- Upegui, D. (2013). *Estudio de plan estratégico y de negocios para Qrmarket.Co*. (Trabajo de grado). Universidad EAN, Bogotá.
- Weisbrod, B. (1998). *The Nonprofit Economy*. Cambridge, MA: Harvard University Press.