

# Diseño de un plan de direccionamiento estratégico a la Asociación Ecovida en el municipio de Guaitarilla

Deysi Nayibe Pantoja Eraso<sup>1</sup>

María Alejandra Cárdenas Cabrera<sup>2</sup>

Nubia del Rosario González Martínez<sup>3</sup>

## Resumen

La Asociación Agropecuaria y Ambiental Ecovida es una organización sin ánimo de lucro, ubicada en el municipio de Guaitarilla, Nariño, Colombia. Está integrada por 23 asociados, constituida ante la Cámara de Comercio de Pasto en el año 2013; su actividad comercial está orientada al almacenamiento, enfriamiento y distribución de la leche. Es importante resaltar que la Asociación fue creada empíricamente, de manera que, actualmente, carece de un plan de direccionamiento estratégico, lo que desencadena una serie de problemas que impiden su funcionamiento óptimo.

El objetivo principal de la presente investigación consiste en diseñar un plan de direccionamiento estratégico que permita el fortalecimiento de la Asociación. Para alcanzarlo se ha planteado unos objetivos específicos: elaborar un diagnóstico interno y externo, diseñar estrategias de direccionamiento y un plan de acción, los cuales serán alcanzados aplicando los conocimientos de administración, mediante el acompañamiento a sus integrantes, que les permita alcanzar sus objetivos, de tal forma que se contribuya al sostenimiento de la misma, así como también, aportar al desarrollo del sector primario de su zona de influencia.

Metodológicamente, la investigación se sustenta en un paradigma cuantitativo, en un enfoque empírico analítico; el tipo de investigación es descriptivo; el método de investigación es inductivo; además, se apoyará en fuentes de investigación primaria y secundaria y las técnicas de recolección de información serán la entrevista, las encuestas y la observación directa.

*Palabras clave:* Direccionamiento estratégico; estrategias; plan de acción; planeación estratégica.

## Design of a strategic addressing plan to the Ecovida Association in the municipality of Guaitarilla

### Abstract

The Agricultural and Environmental Association Ecovida is a non-profit organization, located in the municipality of Guaitarilla, Nariño, Colombia. It is made up of 23 associates and has been constituted by the Pasto Chamber of Commerce since 2013; its commercial activity is oriented to storage, cooling and distribution of milk. It is important to highlight that the Association was created empirically, so that it currently lacks a strategic management plan, which triggers a series of problems that avoid its optimal functioning.

The main objective of this document is to design a strategic management plan that allows the strengthening of the Association. To achieve this objective, three specific objectives have been set as follows: preparation of an internal and external diagnosis, design of management

<sup>1</sup>Correo electrónico: deispantoja@umariana.edu.co

<sup>2</sup>Correo electrónico: mariacardenas@umariana.edu.co

<sup>3</sup>Correo electrónico: ngonzaalez@umariana.edu.co

strategies, and a management plan action, which will be accomplished by imparting the bases of management knowledge by accompanying the members of the organization, that allows them to achieve their objectives in such a way that it contributes to the sustainability of the same, as well as to contribute to the development of the primary sector of their area of influence.

Methodologically, the research is based on a quantitative paradigm, in an empirical analytical approach; the type of research is descriptive; the research method is inductive in addition to supporting primary and secondary research sources, and the information gathering techniques will be the interview, surveys, and direct observation.

*Keywords:* Strategic direction; strategies; action plan; strategic planning.

## Desenho de um plano estratégico de endereço para a Associação Ecovida no município de Guaitarilla

### Resumo

A Associação Agropecuária e Ambiental Ecovida é uma organização sem fins lucrativos, localizada no município de Guaitarilla, Nariño Colômbia, composta por 23 associados e constituída ante da Câmara de Comércio em 2013; a sua atividade comercial está orientada para a armazenagem, refrigeração e distribuição do leite. É importante destacar que a associação foi criada empiricamente, de modo que atualmente carece de um plano de gestão estratégico, o que desencadeia uma série de problemas que impedem o funcionamento ótimo da mesma.

O principal objetivo deste documento é traçar um plano de gestão estratégica que permita o fortalecimento da Associação. Para atingir este objetivo, foram definidos três objetivos específicos: elaboração de um diagnóstico interno e externo, desenho de estratégias de gestão e uma gestão de plano de ação, que se realizará transmitindo as bases do conhecimento de gestão por meio do acompanhamento aos membros da organização que lhes permita alcançar seus objetivos de forma que contribua para a sustentabilidade da mesma e também para o desenvolvimento do setor primário da área de influência da Associação.

Metodologicamente, a investigação assenta no paradigma quantitativo, numa abordagem empírico-analítica; o tipo de investigação é descritivo; o método de investigação é indutivo, além de apoiar fontes de investigação primárias e secundárias e as técnicas de recolha de informação serão a entrevista, inquéritos e observação direta.

*Palavras-chave:* Direção estratégica; estratégias; plano de ação; planejamento estratégico.

### 1. Introducción

El presente proyecto contempla el diseño de un direccionamiento estratégico a la Asociación Agropecuaria y Ambiental Ecovida, una asociación sin ánimo de lucro ubicada en la vereda Cumag Chiquito del municipio de Guaitarilla, departamento de Nariño, la cual se dedica al almacenamiento, enfriamiento y distribución de la leche. Es importante resaltar que está integrada por 23 asociados y que fue constituída en el año 2013 ante la Cámara de Comercio.

Se resalta que la Asociación ha venido desarrollando su objeto social en forma empírica, lo cual no ha permitido desarrollar actividades de impacto dentro del sector solidario y, menos aún, en el sector primario, ya que todos los miembros se dedican a la ganadería, sin llevar a cabo ningún proceso de transformación de la materia prima. Aunque actualmente cuenta con un capital importante representado en infraestructura y maquinaria para su funcionamiento, no han recibido capacitaciones para administrar adecuadamente esta asociación, lo que no les ha permitido cumplir con los trámites legales que requiere para convertirse en una entidad sin ánimo de lucro (ESAL) y, los ha llevado a tener dificultades de efectuar procesos de transformación y de comercialización de productos lácteos.

Respecto a la problemática, se puede decir que la Asociación carece de un proceso administrativo como planeación, organización, dirección y control; por lo tanto, es clara la falta de misión, visión, principios corporativos, manual de funciones y organigrama, lo que ha desencadenado una serie de problemas tales como baja motivación, mala comunicación, falta de sentido de pertinencia y falta de trabajo en equipo.

Entonces, nuestro objetivo principal al realizar este trabajo investigativo es, diseñar un plan de direccionamiento estratégico a la Asociación Agropecuaria y Ambiental Ecovida, para lo cual consideramos esencial, conocer a fondo los problemas de la misma y su causa, lo cual se convertirá en un insumo importante para realizar un diagnóstico interno y externo a través de las matrices MEFI, MEFE Y DOFA.

Respecto a la metodología, se puede afirmar que esta investigación tiene un paradigma cuantitativo, porque mide las variables de un determinado contexto y analiza los resultados con métodos estadísticos y, se basa en un enfoque empírico analítico. Se debe tener en cuenta el análisis y el diseño; el tipo de investigación es descriptivo, ya que su propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, estableciendo características demográficas, actitudes y comportamientos concretos. El método de investigación es inductivo, puesto que es primordial obtener información, hacer el respectivo análisis y, su respectiva clasificación. Se utilizará la fuente de información primaria, a través de los miembros de la Asociación y los habitantes de la vereda Cumag Chiquito y una fuente secundaria como libros, tesis, revistas, artículos, internet, entre otros. Los instrumentos para recolectar la información son encuestas, entrevistas, observación directa y revisión documental. Cabe resaltar que la población son los 23 asociados y los 140 habitantes de la vereda, donde se llevará a cabo un censo y se aplicará encuesta a todos.

Una vez procesada la información obtenida dentro del trabajo de campo, se diseñará estrategias para ser implementadas en la Asociación, las cuales quedarán plasmadas en un plan de acción que deberá, a futuro, desarrollar la organización.

## 2. Desarrollo

Ecovida se encuentra ubicada en la vereda Cumag Chiquito del municipio de Guitarrilla y está integrada por 23 socios, los cuales pertenecen a población de escasos recursos económicos que tomaron la decisión de asociarse, con el fin de mejorar sus condiciones de vida a través de la compra y venta de leche, sin llevar a cabo ningún proceso de transformación; sin embargo, con las gestiones de la junta directiva se logró acceder al financiamiento de un proyecto productivo que hoy en día les ha permitido contar con una infraestructura, maquinaria y equipo para desarrollar el proceso de transformación de la leche.

Dado que se considera de gran importancia que la asociación contribuya al bienestar de sus habitantes, así como también que genere empleo y contribuya con el desarrollo local, se requiere que cuente con un plan de direccionamiento que permita a futuro, mejorar sus actividades no solo nivel administrativo, sino también a nivel productivo y comercial, todo enmarcado en la normatividad vigente para tal fin.

### Marco Contextual

**Figura 1**

*Macrolocalización*



Fuente: Teódulo Alfonso Camacho C. (Gobernación de Nariño, 2016).

El municipio de Guaitarilla está situado al suroccidente del departamento de Nariño; dista de Pasto 74 kilómetros; tiene una superficie de 121 kilómetros cuadrados; su temperatura media es de 16 °C, con una precipitación media anual de 1.140 milímetros, altitud de 2.653 metros sobre el nivel del mar, latitud norte de 1°09'39" y longitud occidental de 77° 32' 23"; una población de 11.529 habitantes, 4.297 en zona urbana y 7.232 en la zona rural (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, 2018). Limita con los siguientes municipios: Ancuya al norte, Túquerres e Imués al sur, Consacá y Yacuanquer al oriente, Samaniego y Providencia al occidente.

La actividad económica del municipio se basa en el sector agrícola y pecuario. En el sector agrícola predominan los cultivos de frijol, yuca y maíz y en el sector pecuario se resalta la producción de leche, porcinos y cuyes.

### Microlocalización

Ecovida es una entidad sin ánimo de lucro, la cual se encuentra debidamente registrada ante la Cámara de Comercio de Pasto y cuenta con estatutos para el cumplimiento de su objeto; está integrada por 23 asociados que desarrollan actividades relacionadas con el sector primario, como la ganadería de leche, lo que les permite contribuir a la principal actividad económica que realiza.

**Figura 2**

*Parte de sus miembros en Asamblea*



Fuente: la presente investigación.

Actualmente, si bien la Asociación cuenta con identidad corporativa, es importante resaltar que no tiene un direccionamiento estratégico que permita el aprovechamiento adecuado tanto de la infraestructura como de la maquinaria y equipo, situación que se evidencia en la falta de misión, visión, objetivos, manuales de funciones y el manual de procesos.

**Figura 3**

*Lego de la Asociación*



Fuente: Ecovida.

Lo anterior permite afirmar que la falta de un direccionamiento estratégico es una de las mayores problemáticas que tiene la organización, lo cual incide notablemente en su buena

marcha, así como también, en el aprovechamiento de la capacidad instalada que posee para llevar a cabo no solo el almacenamiento y comercialización de leche, sino los procesos de transformación.

### Fundamentación Teórica

La fundamentación teórica de la presente investigación se apoya en los postulados de Serna Gómez (2008), quien afirma que la

Planeación estratégica es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro. (p. 1).

Con base en esto, consideramos que es importante que se dé respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles son las características que tiene la Asociación?
- ¿Qué tipo de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades tiene actualmente la organización?
- ¿Cuál es su competencia en el sector tanto económico como en el sector geográfico?
- ¿Hacia dónde quiere llegar la Asociación?
- ¿Cómo quiere llegar allá?
- ¿Qué metas y qué objetivos tiene la organización?

Así, observando los razonamientos de Serna Gómez (2008), se requiere que la organización piense y actúe de manera estratégica, de tal modo que permita crear e implementar un sistema gerencial; es importante que el talento humano tenga en cuenta los componentes fundamentales de la planeación estratégica, que son: el diagnóstico, las estrategias, el direccionamiento y el plan de acción.

Desde el punto de vista administrativo, es esencial considerar los postulados de Chiavenato (2002), quien sostiene que la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo” (p. 61). Para ello, es fundamental llevar a cabo el diseño de estrategias, observando las fases que, según el autor, se requiere para llegar a la planeación estratégica de una asociación, partiendo desde un diagnóstico interno que permita realizar un análisis organizacional, análisis de factores externos que inciden en la buena marcha de la misma y, a partir de los resultados, efectuar la formulación de estrategias que se pueda adoptar para lograr mejor los objetivos organizacionales propuestos en los estatutos.

Finalmente se tendrá en cuenta los postulados de Camacho (2002), quien expresa que el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección, determinar un rumbo claro y, promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección” (p. 2), lo que implica que el direccionamiento estratégico vaya más allá de una simple planeación, por cuanto se busca dar elementos gerenciales no solo al gerente sino al grupo de talento humano que forma parte de la organización, con el fin de que estén preparados para afrontar los cambios del entorno y las situaciones complejas que se pueda presentar.

### Marco Legal

La Asociación o Corporación, es una persona jurídica sin ánimo de lucro, que está regulada por los siguientes decretos y leyes:

- Decreto 1529 de 1990: por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos.
- Decreto 059 de 1991: por el cual se dicta normas sobre trámites y actuaciones relacionados con la personería jurídica de entidades sin ánimo de lucro y con el cumplimiento de las funciones de inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común.

- Decreto 2150 de 1995: por el cual se suprime y reforma regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública.
- Ley 79 de 1988 por la cual se actualiza la legislación cooperativa; su propósito es dotar al sector cooperativo, de un marco propicio para su desarrollo, como parte fundamental de la economía nacional.
- Ley 962 de 2005: por la cual se dicta disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos.

### 3. Metodología

Los aspectos metodológicos de la investigación están sustentados en los postulados de Eleazar Angulo López (s.f.); por lo tanto, el presente proyecto se enmarca en un:

**Paradigma cuantitativo**, ya que se va a medir variables en un determinado contexto y se analizará los resultados con métodos estadísticos para establecer conclusiones.

**Enfoque empírico analítico** que permitirá analizar la Asociación Ecovida con base en los diferentes aspectos que se debe tener en cuenta para llevar a cabo un direccionamiento, partiendo de la elaboración de diagnósticos, apoyados en matrices DOFA y MEFI, caracterizando así las variables que se va a evaluar por medio de estadísticas, realizando un análisis de cada variable evaluada y así, obtener una generalización de resultados.

**Tipo de investigación Descriptivo**, por cuanto el propósito de esta investigación es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, estableciendo características demográficas (población, distribución por edades), identificando formas de conducta y actitudes (comportamientos sociales, preferencias de consumo, decisiones de compra) y estableciendo comportamientos concretos (cuántas personas adquieren el servicio, cómo se maneja las técnicas contables, cuáles son las necesidades de la gente).

**Método de investigación.** Inductivo, ya que es necesario observar, analizar y clasificar los diferentes fenómenos que se puede llegar a presentar dentro la empresa para, posteriormente, encontrar una solución que resulte general para todos los problemas evidenciados.

#### Fuentes y Técnicas de recolección de Información

- **Fuentes primarias:** miembros de la Asociación y habitantes de la vereda Cumag Chiquito del municipio de Guaitarilla.
- **Fuentes secundarias:** libros, tesis, revistas, artículos, internet, entre otros.
- **Instrumentos:** encuesta, entrevista, observación directa y revisión documental.

#### Población y Muestra

Dado que la población que conforma la Asociación y los residentes en la vereda Cumag Chiquito es pequeña, se llevará a cabo un censo; es decir, se aplicará una encuesta a 23 miembros de la misma y a 140 habitantes de la vereda.

### 4. Conclusiones

El direccionamiento estratégico es de vital importancia y clave en el desarrollo de cualquier organización y, la Asociación agropecuaria y ambiental Ecovida no es la excepción; es por ello que, en la presente investigación, se desarrollará un plan de direccionamiento estratégico que le permita alcanzar el cumplimiento de los objetivos propuestos y empezar su funcionamiento de la mejor manera.

Lamentablemente, hoy en día el sector rural no es considerado prioridad, motivo por el que cada vez es menos sostenible; por ello, muchos de los jóvenes que nacen y crecen en este sector, prefieren salir a la ciudad a conseguir más oportunidades tanto académicas como profesionales, para obtener una mejor calidad de vida; sin embargo, es responsabilidad de cada uno, promover que el campo no muera y sea sustentable para que pueda contribuir de alguna manera al desarrollo sostenible y generar una mejor calidad de vida a las familias que lo habitan.

El direccionamiento estratégico dentro de Ecovida es relevante; su ausencia le ha impedido iniciar con su propósito, a pesar de que cuenta con un capital importante representado en infraestructura, maquinaria y equipo; de ahí la importancia de incentivar el liderazgo y el trabajo en equipo.

## Referencias

- Angulo López, E. (s.f.). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense*. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Camacho, M.M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, (21), 2.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill.
- Congreso de la República de Colombia. (1988). Ley 79 del 23 de diciembre “por la cual se actualiza la legislación cooperativa”. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>
- Congreso de la República de Colombia. (2005). Ley 962 de julio “por la cual se dicta disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos”. <https://www.habitatbogota.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/ley-962-2005-0>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- Gobernación de Nariño. (2016). Teódulo Alfonso Camacho Caicedo. <http://www.2016-2019.narino.gov.co/inicio/index.php/mi-departamento/personaje>
- Presidencia de la República de Colombia. (1990). Decreto 1529 del 12 de julio “por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos”. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1303863>
- Presidencia de la República de Colombia. (1991). Decreto 059 del 21 de febrero “por el cual se dicta normas sobre trámites y actuaciones relacionados con la personería jurídica de entidades sin ánimo de lucro y con el cumplimiento de las funciones de inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común”. <https://guiatramitesyservicios.bogota.gov.co/wp-content/uploads/2017/11/Decreto-059-de-1991.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia. (1995). Decreto 2150 del 5 de diciembre “por el cual se suprime y reforma regulaciones, procedimientos o trámites innecesarios existentes en la Administración Pública”. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=1208>
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. Universidad de Los Andes.