

**PROPUESTA DE METODOLOGIA PARA EL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATEGICO PARA LA CORPORACION PARA EL DESARROLLO
TURÍSTICO INTEGRAL Y SOSTENIBLE DE LA SALVAJINA –
CORSALVAJINA-**



LORENA ANDREA CAICEDO CAMPIÑO

PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS, Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2011**

**PROPUESTA DE METODOLOGIA PARA EL DIRECCIONAMIENTO
ESTRATEGICO PARA LA CORPORACION PARA EL DESARROLLO
TURÍSTICO INTEGRAL Y SOSTENIBLE DE LA SALVAJINA –
CORSALVAJINA-**



**ASESOR EMPRESARIAL
CARLOS ALBERTO DÍAZ LUQUE**

**ASESOR ACADÉMICO
ANDRÉS JOSÉ CASTRILLÓN MUÑOZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS, Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2011**

AGRADECIMIENTOS

Para la realización del presente trabajo de grado fue necesario el apoyo de personas a las que es preciso agradecer; a la fuerza celestial que siempre me acompaña, a mi familia en especial a mi madre que siempre ha estado de manera incondicional en este proceso.

A mi asesor académico el docente Andrés José Castrillón, a mi asesor empresarial Carlos Alberto Díaz Luque.

Y mis sinceros agradecimientos a todos los que de una u otra forma aportaron en el desarrollo y culminación del presente.

INTRODUCCIÓN

El documento que a continuación se presenta contiene la propuesta metodológica para el direccionamiento estratégico de La Corporación Para El Desarrollo Turístico Integral Y Sostenible De La Salvajina – CORSALVAJINA- , como un proceso apropiado para el logro de de la misión y los objetivos de esta organización.

CORSALVAJINA- es una organización No Gubernamental ONG/NGO de carácter privado y participación social ilimitada, con propósitos de responsabilidad social y sin ánimo de lucro, cuya sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Popayán. Su razón de ser apunta al diseño, coordinación, administración y ejecución de políticas, estrategias, planes, programas y acciones para el Desarrollo Turístico integral y sostenible de la región de la Salvajina.

Para los propósitos de este estudio CORSALVAJINA ha aceptado la vinculación de una estudiante del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca bajo la modalidad de pasantía como opción de grado, buscando que los conocimientos adquiridos por la estudiante, mediados por una tutoría académica de un profesor de reconocida trayectoria adscrito al departamento de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas del Alma Máter, contribuyan a generar valores agregados y a prestar un apoyo integral en la proyección organizacional y en el mejoramiento de sus actividades, en cumplimiento de las políticas de proyección e impacto social que la Universidad del Cauca se ha planteado.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO	11
1.1 PROBLEMA	11
1.1.1 Descripción del problema	11
1.2. Justificación	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1. Objetivo general	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
2. MARCO REFERENCIAL	13
2.1. MARCO TEÓRICO	13
2.2. MARCO CONCEPTUAL	16
2.2.1. Ministerio De Comercio, Industria Y Turismo	16
2.2.2. Mesa departamental de turismo del cauca	16
2.2.3. Fondo de promoción turística de Colombia	17
2.2.4.Cooperación técnica internacional	17
2.2.4.1. Cooperación técnica	18
2.2.4.2. Cooperación financiera	18
2.2.4.3. Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo	18
2.2.4.4. Cooperación Triangular	18
2.2.4.5. Ayuda Humanitaria y de Emergencia	19

2.2.4.6. Ayuda Alimentaria	19
2.2.4.7. Cooperación cultural	19
2.2.4.8. Becas	19
3. METODOLOGIA	20
3.1. Reconocimiento de la organización	20
3.2. Revisión de la filosofía de la organización	21
3.2.1. Principios	22
3.2.2. Valores	22
3.2.3. Misión	22
3.2.4. Visión	22
3.3. Análisis del entorno o ambiente externo	23
3.3.1. Entorno ecológico	23
3.3.2. Entorno económico	24
3.3.3. Entorno político	25
3.3.3.1 Vinculación de economías regionales y familiares a los cultivos de coca y amapola y a la producción de drogas.	26
3.3.3.2. Control estratégico de corredores y fronteras por parte de la guerrilla.	26
3.3.4. Entorno cultural	27
3.3.5. Entorno jurídico	28
3.3.6. Entorno tecnológico	30
3.4. Análisis del sector	33
3.4.1. Características del sector	33
<hr/>	
3.4.2. Competidores	36

3.4.3. Competidores actuales y potenciales	37
3.4.4. Clientes	38
3.4.5. Proveedores	40
3.5. Análisis interno	43
3.5.1. Estructura organizacional	44
3.5.2. Funciones de la junta directiva	45
3.5.3. Composición de la organización según la tipología de sus miembros	47
3.5.4. Contratación, clima laboral, comunicación	47
3.5.5. La función de Diseño Organizacional en CORSALVAJINA.	48
3.5.3 Área gerencial	48
3.5.4. Área mercadeo	48
3.5.5. Área financiera	49
3.6. Análisis de posición competitiva	52
3.6.1 Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca (CREPIC)	52
3.6.2. La Fundación Para El Fomento Turístico Ambiental Integral De La Salvajina (FUNDETUR)	55
3.6.3. Matriz perfil competitivo	55
3.7. Consolidación de la información	58
3.8. Definición objetivos estratégicos	61
3.8.1. Estrategias	61
3.9 Diseño organizacional propuesto para la concreción	63
4. Definición de programa estratégico	65
4.1. Estrategia F:O Desarrollo del servicio	65
4.2. Estrategia F.A: Penetración en el mercado	66

• **Penetración en el mercado**

• **Desarrollo del servicio**

• **Diferenciación del servicio**

4.3 Estrategia F.O: Diferenciación del servicio	67
4.4. Estrategia F.O: Desarrollo del servicio	69
4.5. Estrategia D.A: Penetración en el mercado	71
4.6. Estrategia D:O Desarrollo del servicio	71
6. CONCLUSIONES	74
7. RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Matriz de evaluación de factores externos	32
Cuadro 2 Entrada de viajeros extranjeros	34
Cuadro 3 Empleo directo generado en actividades relacionadas con el sector turismo	35
Cuadro 4 Ocupación de establecimientos de alojamiento RNT	35
Cuadro 5 Competidores directos	37
Cuadro 6 Tasas de cobertura se de servicios públicos domiciliarios en el Cauca	39
Cuadro 7 Modalidades de cooperación en Colombia de acuerdo al país	41
Cuadro 8 Matriz factores internos	49
Cuadro 9 Matriz perfil competitivo	56
Cuadro 10 Debilidades, Fortalezas, Oportunidades, Amenazas	59
Cuadro 11 Consolidación cuantitativa de los resultados EFE y EFI	61
Cuadro 12 Estrategias	

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figuras 1 Llegadas de viajeros extranjeros a Colombia 1996-2010	34
Figuras 2 Viajeros internacionales a Colombia	34
Figura 3 Población asegurada en el régimen de salud departamento del Cauca	40
Figura 4 Estructura organizacional	44
Figura 5 Matriz factores internos y externos	62
Figura 6 Estructura matricial por proyectos	64

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. PROBLEMA

1.1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Para que los esfuerzos de mejora y desarrollo en una empresa tengan éxito, es necesario que la mayor parte de sus integrantes, estén alineados en un propósito común, formando parte de una única visión, con una misión, unos valores y una estrategia organizacional clara y compartida que le permitan trascender, fortalecerse, ser competitiva y cumplir con sus propósitos de responsabilidad social.

En las organizaciones es indispensable el establecimiento de un plan que trascienda el corto plazo que les permita tener plena claridad en cuanto a su razón de ser, sus principios, su rol de responsabilidad social, su impacto en el entorno y gestionar su cadena de valor con suficiente fundamento para el logro de su Visión y objetivos, y esto solamente es posible si conoce con claridad el concepto del direccionamiento estratégico y lo aplica a cabalidad.

CORSALVAJINA, previo análisis de su estado actual, presenta precariedades evidentes en el campo de la administración estratégica por cuanto, a pesar de contar con unos estatutos que tienen claramente expresado su objeto; de haber constituido una junta de administración integrada por profesionales de diversas disciplinas y altísimas calidades y de haber concretado su campo de acción en términos temáticos y territoriales relacionados con el desarrollo turístico, carece de una hoja de ruta que reafirme su misión en procura de una visión compartida; de un diagnóstico de entornos que den cuenta de las Oportunidades y Amenazas que la afectan; no ha desarrollado en rigor un análisis profundo del sector de actividad en el que se desempeña; no tiene clara la posición que ocupa en dicho sector de actividad frente al que ocupan las mejores organizaciones del sector para ponderar su competitividad, y no cuenta con documentos que caractericen en profundidad su dinámica interna en cuanto a procesos estratégicos, operativos y funcionales (cadena de valor) que den cuenta de sus fortalezas y debilidades para estructurar, con base en estos insumos y un análisis DOFA, una estrategia organizacional y, en consecuencia, una estructura acorde con sus objetivos a mediano y largo plazo en el marco de una política de calidad.

1.1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

CORSALVAJINA es una organización cuyo objetivo es el desarrollo turístico, integral y sostenible de de la represa La Salvajina y para su consecución, por la situación actual requiere de lineamientos que la direccionen estratégicamente.

1.2. JUSTIFICACIÓN

En una organización es fundamental el direccionamiento estratégico como proceso metodológico para la definición de una hoja de ruta que le permita crecer, fortalecerse y trascender en función del cumplimiento de su misión y objetivos, concretando así su política de responsabilidad social en todos sus frentes, mediante una eficiente gestión que asegure su competitividad.

El Turismo en el departamento del Cauca se ha perfilado como una de las apuestas productivas de mayor trascendencia por su capacidad de generar encadenamientos con la mayoría de los sectores económicos y por ende generar empleo productivo, riqueza y desarrollo económico y social.

CORSALVAJINA le ha apostado a este sector estratégico y este trabajo de pasantía se ha comprometido a aportar a su fortalecimiento como organización de responsabilidad social, mediante el diagnóstico integral de su entorno, sector, posición competitiva y situación interna en un proceso de direccionamiento estratégico, para generar, a partir de estos resultados, un documento que sirva de soporte a las directivas de la organización para gestionarla, mediante una estructura acorde con la estrategia organizacional definida, de una manera eficiente en su inmediato futuro.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Guiar a CORSALVAJINA en el desarrollo de un proceso de direccionamiento estratégico que le permita poner en valor todo su potencial, de una manera adecuada y eficaz para el logro de su misión y objetivos.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar un análisis estratégico de la organización para definir su Misión, Visión, Objetivos, Principios, Estrategias, Estructura Organizacional apropiada a la estrategia y un Sistema de Control y Evaluación.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEORICO

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que, a través de un proceso denominado “Planeación Estratégica”, compila la “Estrategia de Mercadeo”, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la “Estrategia Corporativa” que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la “Estrategia Operativa”, con el ulterior objetivo de satisfacer, oportuna y adecuadamente, las necesidades de clientes y accionistas.¹

Ansoff, Declerck y Hayes (1988) plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros.

Según Camacho (2002, p. 2), 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”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere”.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”. Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1), “la administración estratégica tiene el

¹ <http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización”.

Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998, p. 386), citando a Peters, expresan que *“la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito”*; la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo; es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales sin la participación real del personal.

Según Díez de Castro y García del Junco (2001, p. 223), *“la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio”*. Para Dess y Lumpkin (2003, p. 3), la dirección estratégica es *“el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”*; de igual modo Jarillo (1992, p. 200) plantea que *“la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva”*.

Para Garrido (2003), un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

Johnson y Scholes (2001, p. 14), por su parte, definen que *“la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas”*. Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

La dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales que son los que constituyen el marco del manual. La dirección estratégica incluye la comprensión de la posición estratégica de una

organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción.

La posición estratégica

La comprensión de la posición trata de identificar el efecto que, sobre la estrategia, tienen el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas.

El entorno. La organización existe en el marco de un complejo mundo político, económico, social, tecnológico, medioambiental y legal. Este entorno cambia y es más complejo para algunas organizaciones que para otras. La forma en que todo ello afectará a la organización puede incluir una comprensión de los efectos históricos y del entorno, así como de los cambios esperados o potenciales de las variables del mismo. Muchas de estas variables generan oportunidades y otras constituirán amenazas para la organización.

La capacidad estratégica de una organización: compuesta por los recursos y las competencias. Una forma de reflexionar sobre la capacidad estratégica de una organización consiste en analizar sus fortalezas y debilidades (por ejemplo, dónde hay ventajas y desventajas competitivas). El objetivo consiste en hacerse una idea de las influencias (y restricciones) internas de las elecciones estratégicas para el futuro.

Elecciones estratégicas

Las elecciones estratégicas implican la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta deba moverse como de los métodos de desarrollo.

Hay elecciones estratégicas en cuanto a cómo quiere competir la organización en el ámbito de la unidad de negocio. Esto exige la identificación de las bases de la ventaja competitiva que surgen de la comprensión tanto de los mercados como de los consumidores, y de la capacidad estratégica de la organización.

La estrategia puesta en acción

La puesta de la estrategia en acción se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica.

- Estructuración de la organización para apoyar un rendimiento del éxito. Esto incluye las estructuras, los procesos y las relaciones de la organización (y las relaciones entre estos elementos). Por tanto el éxito de la estrategia depende de la capacidad de coordinar las actividades de estas unidades independientes.
- Alcance del éxito en función de la forma en que las áreas independientes de recursos (personal, información, finanzas y tecnología) sustentan las estrategias. La inversa también es importante para el éxito, fundamentalmente el grado en que las nuevas estrategias se basan en las particulares fortalezas de recursos y competencias de una organización.
- La gestión de la estrategia implica a menudo cambios. Aquí es necesario comprender cómo debe influir el contexto de una organización en el planteamiento del cambio: los distintos papeles que representan las personas que se ocupan de la reacción al cambio. También se fija en los estilos que se pueden adoptar para dicha reacción y las herramientas que se pueden utilizar para aplicar los cambios.²

2.2 MARCO CONCEPTUAL

2.2.1. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

Órgano de Gobierno de la Administración General del Estado encargado de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las diferentes regiones. El actual ministerio es el resultado de la fusión, operada en 2002, entre los ministerios de Desarrollo Económico y Comercio Exterior.

Es un eje fundamental en el desarrollo económico colombiano. Entre sus diferentes funciones, también están las de formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país.³

2.2.2. Mesa Departamental de Turismo del Cauca

² JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. Pearson educación. Madrid, 2006. 1 capítulo.

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Comercio,_Industria_y_Turismo_de_Colombia

Instancia formal que actúa como articuladora entre los diferentes componentes del sistema turístico global, promoviendo dinámicas que contribuyan al desarrollo turístico de un a región comprometida con el cambio.

2.2.3. Fondo de Promoción Turística de Colombia

El Fondo de Promoción Turística es una cuenta creada con la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo – modificada con la ley 1101 de 2006, para manejar los recursos de la contribución parafiscal y el impuesto al turismo.

Los recursos del fondo de promoción turística se destinarán a la ejecución de los planes de promoción y mercadeo turístico y a fortalecer y mejorar la competitividad del sector, con el fin de incrementar el turismo receptivo y el turismo doméstico con base en los programas y planes que para el efecto presente la entidad administradora al comité directivo del fondo.

Objetivo

El objetivo principal del Fondo de Promoción Turística es administrar los recursos provenientes de la contribución parafiscal, los cuales se destinarán exclusivamente a los planes de promoción y mercadeo turístico, y a fortalecer y mejorar la competitividad del sector turístico, de acuerdo con los lineamientos de la “Política Turística” definidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.⁴

2.2.4. Cooperación técnica internacional

Es la ayuda que se entrega para apoyar el desarrollo económico y social de países en desarrollo, mediante la transferencia de tecnologías, conocimientos, habilidades y experiencias por parte de países, agencias multilaterales u organizaciones, directamente o a través de diferentes actores.

El ámbito de la cooperación internacional está enmarcado en las relaciones internacionales, en las cuales existen intereses globales y a través de ellas se pretende contribuir a un contexto internacional con mejores condiciones de vida de la población, pero también al fomento de los derechos humanos, la consolidación de la democracia, el buen gobierno y la búsqueda de la paz, entre otros intereses conjuntos.

⁴ <http://www.fondodepromocionturistica.com/nosotros.php>

Dado que la cooperación internacional opera en el contexto de las relaciones internacionales, presenta intereses mutuos, que se traducen en beneficios para ambas partes, y reconoce la responsabilidad compartida en temas y metas comunes.

Esta es la clasificación más general que se tiene de la cooperación internacional. Entre los tipos más comunes están: cooperación técnica, cooperación financiera, ayuda humanitaria y de emergencia.

2.2.4.1. Cooperación Técnica Consiste en la ayuda que se entrega mediante la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de países u organizaciones multilaterales, con el fin de apoyar el desarrollo socioeconómico de los países con menor nivel de desarrollo en áreas específicas. Con este tipo de cooperación se contribuye también al desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos y mejorar la capacidad de las instituciones. Este es el tipo de cooperación que maneja de forma directa Acción Social.

2.2.4.2. Cooperación Financiera Es ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos financieros, con el objeto de apoyar proyectos de desarrollo. Se divide en reembolsable y no reembolsable.

La Cooperación Financiera Reembolsable, aunque consiste en créditos blandos, se desarrolla bajo condiciones de interés y de tiempo más favorables. Su coordinación en Colombia está a cargo del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Departamento Nacional de Planeación.

La Cooperación Financiera No Reembolsable es la cooperación ofrecida por algunas fuentes mediante la asignación de recursos en efectivo, con el objeto de apoyar proyectos o actividades de desarrollo. En algunos casos los recursos se han empleado también para adquisición de material y equipos, o la financiación de estudios de preinversión y factibilidad.

2.2.4.3. Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo Es una modalidad de cooperación técnica, y su especificidad radica en que se realiza entre países de similar nivel de desarrollo; por esto se la conoce también como “cooperación horizontal” o “cooperación sur-sur”. También es coordinada por Acción Social.

2.2.4.4. Cooperación Triangular Es la cooperación realizada por dos países en vía de desarrollo con el financiamiento de un tercer país más desarrollado, para transferir conocimientos o experiencias previamente adquiridas con apoyo técnico internacional. Acción Social participa en la negociación de este tipo de cooperación. Esta modalidad puede darse también con la participación de fuentes multilaterales.

2.2.4.5. Ayuda Humanitaria y de Emergencia Tiene como finalidad asistir a los afectados por catástrofes humanas o naturales (tales como desastres, epidemias o conflictos armados), mediante el envío de bienes y equipos de primera necesidad (medicinas, alimentos, ropa, materiales de socorro, etc.). Con este tipo de ayuda se ofrece asistencia a las poblaciones afectadas, con el fin de reducir los efectos de situación de emergencia y satisfacer las necesidades inmediatas. Para que una donación pueda ser considerada como ayuda de emergencia, debe responder a una situación anormal, que esté provocando grandes sufrimientos humanos a la población, y a la que el gobierno beneficiario no pueda hacer frente con sus propios recursos.

2.2.4.6. Ayuda Alimentaria Consiste en el aporte de productos alimentarios a países en desarrollo para potenciar el autoabastecimiento y garantizar su seguridad alimentaria, como base de su proceso de desarrollo. Se considera ayuda alimentaria:

- Las entregas de víveres destinados a la alimentación humana efectuados en el marco de programas nacionales o internacionales.
- La Ayuda Alimentaria de Emergencia.
- Las entregas de productos intermedios tales como productos de alimentación animal y medios de producción agrícola (granos, semillas), siempre que estos productos se suministren en el marco de programas de Ayuda Alimentaria del donante.

2.2.4.7. Cooperación cultural Es la ayuda destinada a la realización de actividades en algunas áreas culturales, mediante entrega de equipos, donaciones de material, capacitación, o intercambios. Esta cooperación está dirigida a museos, casas de la cultura, grupos culturales, etc. En Colombia este tipo de cooperación se coordina por el Ministerio de Cultura, la Dirección de Asuntos Culturales de la Cancillería y, para algunos donantes, por Acción Social.

2.2.4.8. Becas Tienen como objetivo contribuir a la formación de personal técnico, Investigadores o funcionarios que puedan desempeñar un papel importante en los países en desarrollo, mediante su formación o capacitación técnica en un país más desarrollado.⁵

3. METODOLOGÍA

⁵ http://www.accionsocial.gov.co/documentos/1944_Manual_de_Acceso_a_la_Cooperaci%C3%B3n.pdf

La propuesta la metodología a aplicar es la denominada Planeación estratégica, la cual consta de las siguientes etapas: revisión de la filosofía de la organización; expresada en su declaración de Visión, Misión y Valores.

Análisis del entorno o ambiente externo en el cual se desenvuelve la organización, a fin de identificar las oportunidades y amenazas.

Análisis de la realidad interna de la organización, cuya finalidad es determinar las fortalezas y debilidades. En términos generales, el análisis del ambiente operativo interno comprende el diagnóstico de los recursos, capacidades y aptitudes centrales de la organización.

Análisis del sector, de acuerdo a la actividad realizada, identificación de competidores: actuales y potenciales, clientes de la organización, productos o servicios; productos sustitutos o complementarios, proveedores de recursos. Análisis de posición competitiva, la organización comparada con respecto a otras del sector.

A partir de éstos análisis se presentan diferentes matrices que muestran la situación de la organización tanto interna como la situación externa y frente a sus principales y más cercanos competidores y finalmente se realiza la propuesta de un programa estratégico y estructura organizacional.

3.1. Reconocimiento de la organización

CORSALVAJINA, por tratarse de una Organización No Gubernamental ONG, en la que cualquier grupo de ciudadanos, de manera voluntaria y sin ánimo de lucro deciden organizarse en el ámbito local, nacional o internacional, con una finalidad altruista se constituyó conforme a lo reglado por la Constitución Política Colombiana en su artículo 38, y que garantiza el derecho a la libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad. Tal asociación es reconocida legalmente mediante el otorgamiento de la personería jurídica.

Las organizaciones sin ánimo de lucro son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. También están las asociaciones.

La legislación que rige la conformación de las ONG en Colombia se encuentra consignada en el Código Civil.

➤ Las Fundaciones

➤ Las Corporaciones

➤ Las Asociaciones

La organización se encuentra constituida legalmente desde el 1 de abril de 2009, su sede está ubicada en la ciudad de Popayán; Cra 5 N° 3-53 y se conforma por un órgano directivo a saber:

➤ Presidente: Alex Iván Ortiz Bueno

➤ Vicepresidente: Adriana María Infante Guzmán

➤ Secretaria: Carolina Albán González

➤ Fiscal: Fredy Artunduaga Calderón

➤ Tesorero: Guillermo Anchico Jojoa

➤ Vocal: May Bladimiro Ortiz Bueno

➤ Vocal: Luis Eider Zambrano

➤ Vocal: Carlos Alberto Díaz Luque

Las personas mencionadas anteriormente son profesionales de distintas áreas que decidieron aunar esfuerzos para el beneficio de la comunidad, localizada en los alrededores de la represa de La Salvajina.

Por tratarse de una corporación en la que sus integrantes no poseen fortaleza en cuanto a conocimientos administrativos rigurosos, requirió de la colaboración de un estudiante del programa de administración de empresas de la Universidad del Cauca para que obrara en el mejoramiento organizacional mediante una propuesta metodológica para el direccionamiento estratégico.

3.2. Revisión de la filosofía de la organización

De acuerdo a los principios enunciados en la Declaración de Manila sobre el Turismo Mundial y el código del turista; las organizaciones dedicadas y relacionadas al turismo deben encontrarse en concordancia con estos; por lo tanto, al no encontrarse presentes en la filosofía de la organización se hizo necesaria su mención.

3.2.1. Principios

Compromiso social: CORSALVAJINA está comprometida con la sociedad aportando al mejoramiento de las condiciones de vida de las comunidades de su área de influencia a través del buen aprovechamiento de los recursos naturales.

Mejora continua: Procurar el perfeccionamiento de los procesos para cumplir a cabalidad los objetivos y servir de la mejor manera a la comunidad. Contribuir en el desarrollo del sector:

- Manteniendo la estrecha y constante vinculación de la organización con el desarrollo turístico.
- Aportando dinamismo, anticipación y capacidad de adaptación al cambio, apoyando siempre la innovación y las iniciativas emprendedoras.
- Desarrollando conocimiento experto en turismo.

3.2.2. Valores:

- Responsabilidad.

Estamos comprometidos en asumir y cumplir nuestros deberes y obligaciones para alcanzar los propósitos de la Organización.

- Conciencia ambiental

Sabemos de la importancia de conservar el medio ambiente, por esto nuestras acciones son amigables con la naturaleza, y a la vez generamos un impacto positivo en las comunidades donde estamos presentes.

- Trabajo en equipo

Somos un equipo humano que trabaja de manera integral para lograr el propósito de la Compañía.

3.2.3. Misión

Diseñar, coordinar, administrar y ejecutar políticas, estrategias, planes, programas y acciones para el desarrollo turístico integral y sostenible de la Salvajina.

3.2.4. Visión

En el año 2015 CORSALVAJINA será la organización con mayor injerencia en el desarrollo eco-turístico integral y sostenible de la región de la represa de la salvajina, sirviendo como modelo y apoyo a otros proyectos a nivel nacional e internacional

3.3. Análisis del entorno o ambiente externo

3.3.1. Entorno ecológico

Para la realización del análisis de este entorno es oportuno mencionar la influencia de la minería en el ecosistema de la represa de la Salvajina.

La minería como motor generador del empleo y economía regional, muestra serios reparos en el balance ambiental, específicamente por la alta carga de sólidos aportada al río Teta, la contaminación visual producto de escombreras mal ubicadas y una nueva amenaza por el uso inadecuado de mercurio.

La mecanización de la actividad minera ha ido reemplazando la extracción artesanal; apareciendo sustancias altamente tóxicas, impactando negativamente los ecosistemas locales. Debido a la presencia de la represa se produjo variación de la temperatura promedio en la zona del embalse y la erosión de las riveras de la represa por la alta concentración de agua implicó la pérdida de especies propias del ecosistema natural del río y de su rivera, además de producir cambios significativos en las tipologías agrícolas.

Los impactos ambientales generados por la actividad minera pueden ser graves, incluso de carácter permanente aquí sus principales causas:

- Procesos de deforestación: Reducción del bosque nativo por utilización de madera en el sostenimiento de la mina y quemas inducidas para la limpieza del área minera.
- Procesos de erosión
- Procesos de deterioro de suelo, de fuentes de agua y cuencas en general.
- Procesos de inestabilidad (hundimientos, deslizamientos)
- Vertimientos de sustancias tóxicas

Oportunidades

1. Presencia de capital extranjero.

Amenazas

1. Impacto ambiental negativo, permanente e irreversible para el ecosistema de la represa.

3.3.2. Entorno económico

Las principales actividades a las que se dedican los habitantes del municipio de Morales y Suárez son, en primer lugar; la agricultura en donde sobresale el café, el cual constituye la mayor fuente de empleo. Seguidamente se encuentra el cultivo de caña panelera, yuca, maíz, fríjol, hortalizas y frutas.

Los municipios influenciados por la represa cuentan con una nueva zona económica como lo es el área de la Salvajina, en la que se tiene esperanzas que se vislumbre el desarrollo turístico y pesquero del municipio.

Debido a la construcción de la represa emerge el pescado como nuevo producto para el comercio, siendo este sector un poco débil puesto que depende únicamente del mercado del municipio de Piendamó.

En este marco el municipio de Suárez cuenta con 54 estanques, con un área de producción en m² de 400 jaulas, constituyendo un área de más de 15.000m² en producción. Los productores están organizados en asociaciones piscícolas, entre las cuales están (ASOPIM y ASPROINCA), la principal especie que se produce es la tilapia roja. El municipio de Morales, cuenta con 60 estanques y 80 jaulas, constituyendo un área de 10.000m² en jaulas. La actividad piscícola enfrenta problemas, entre los cuales pueden mencionarse los siguientes: orden público, deficiencias de logística en la cadena de frío, la inexistencia de condiciones atractivas para acceder a recursos de financiamiento, la ausencia de programas de investigación y desarrollo para la producción de semilla mejorada, normas de control en materia ambiental, sanidad e inocuidad, y la escasez de materias primas para la preparación del alimento balanceado para peces.⁶

⁶ GARCÉS C, YENY JUDITH. Desarrollo de alternativas agroindustriales para el cultivo en jaulas flotantes de tilapia roja (*oreochromis spp*), en la represa de "la Salvajina", municipio de Suárez, departamento del Cauca. Trabajo de grado (Ingeniera agropecuaria). Universidad del Cauca. Facultad de Ciencias Agropecuarias. Popayán, 2008. pp. 18.

La construcción de la represa implicó la pérdida de las fuentes de trabajo que garantizaban la sostenibilidad de las comunidades negras e indígenas en los territorios inundados.

En este contexto resultó afectada la minería (oro), la extracción artesanal de materiales de construcción para sus viviendas y agricultura. Esto implicó un descenso del ingreso económico familiar significativo. La actividad minera está catalogada como una actividad familiar en la que los trabajadores no tienen ningún tipo de vínculo al sistema de seguridad social. En general las condiciones de las unidades mineras de la región adolecen de técnicas y tecnologías acordes con un sistema adecuado de extracción y no permite de manera económica y eficiente la explotación de los recursos auríferos, la generación de excedentes económicos para el desarrollo minero e inversión.

La llegada de capital foráneo, si bien es generador de empleo, aleja permanentemente al minero nativo de sus recursos geológicos y ante la imposibilidad de invertir solo encuentra como alternativa viable la venta de sus frentes mineros para pasar de un minero independiente a un obrero sin condiciones laborales legales

Oportunidades

1. Presencia de capital extranjero como fuente de desarrollo en la zona.
2. Actividad piscícola en proceso de surgimiento
3. Represa representación de nueva zona económica

Amenazas

1. Ilegalidad minera
2. Ausencia de centro de comercio para los productos
3. Apropiación de tierras por parte de foráneos.

3.3.3. Entorno político

Para mencionar este entorno es pertinente realizar una caracterización del conflicto en el Cauca, puesto que éste adopta singularidades regionales, una

importante razón es la característica del predominio rural que tiene el departamento, lo cual se ha visto reflejado en intentos de recomposición de economías campesinas e indígenas, como la recuperación de tierras y ampliación de territorios indígenas en donde las 7 etnias existentes están organizadas en 61 resguardos, 28 comunidades civiles y 598.365 hectáreas equivalentes al 20,4% del departamento. En este contexto vale la pena mencionar lo siguiente:

3.3.3.1 Vinculación de economías regionales y familiares a los cultivos de coca y amapola y a la producción de drogas.

En el departamento los cultivos ilícitos han sido prósperos, circunstancia que, además de comprometer a un gran número de habitantes, constituye polos diferenciados de conflicto. Los enclaves de la coca se encuentran principalmente en la Baja Bota caucana, fronteriza con el Putumayo, Balboa, Argelia, El Tambo, Buenos Aires y, en menor proporción, Mercaderes y Bolívar. Como sucede en las otras regiones cocaleras del país, estas plantaciones están estrechamente vinculadas a una población flotante de colonos y aventureros; a la apertura de nuevas fronteras mediante la destrucción de la vegetación nativa; al control directo y monopolístico de medianos narcotraficantes; a grandes extensiones de propiedad o, cuando menos, de posesión de tierra y a la incidencia permanente de la guerrilla sobre la producción y tráfico de cocaína y demás asuntos cotidianos de la convivencia social.

Precisamente la proximidad con el Valle, permite explicar que en el norte del Cauca (en los municipios de Suárez, Buenos Aires, Santander, Caloto, Corinto) se concentre una buena parte de los laboratorios de cocaína, lo cual supone la existencia de unas rutas internas, que efectivamente pasan por los caminos de herradura y carreteras periféricas, evadiendo siempre que sea posible la capital del departamento.

3.3.3.2. Control estratégico de corredores y fronteras por parte de la guerrilla.

En el departamento ha ocurrido una distribución del territorio entre los grupos al margen de la ley; FARC, ELN, paramilitares, delincuencia común, en los lugares en que puedan garantizar su financiación por ser consideradas estratégicas, tal es el caso de Buenos Aires – Río Naya, particularmente importante porque comunica con el eje de Argelia y con El Pacífico de Buenaventura y del Chocó, a través del río San Juan y, más arriba, por el río

Atrato, escenario de tráfico de armas y drogas, como también de una aguerrida disputa con los paramilitares de Antioquia y Urabá.⁷

Oportunidades

1. Habitantes y autoridades concientes de potencial turístico con políticas y actividades le apuesten a la zona.

Amenazas

1. Continuidad de tomas de grupos armados y presencia de cultivos ilícitos.

2. Percepción negativa de las personas interesadas en conocer el lugar.

3.3.4. Entorno cultural

Los habitantes de la zona de influencia de la represa son en su mayoría indígenas (80%) paeces y guambianos y en un porcentaje de (20%) afrodescendientes. Los paeces y guambianos aquí presentes conservan muy pocos elementos de su cultura, hoy no poseen la lengua y el vestido; pero conservan elementos de la cosmovisión como: presencia de tres niveles o tres mundos, estos mantienen una compleja relación con las demás esferas cosmogónicas, así: El mundo de Arriba (mundo invisible), el mundo terrenal (mundo del medio) y el mundo de abajo (mundo subterráneo)

Pero hoy nuevamente la religión pasa la cuenta para arrebatarse lo propio de esta comunidad. Invasión por los movimientos cristianos que pregonan el evangelio se encuentran hoy en nuevo proceso de evangelización, que les prohíbe la medicina tradicional, y las fiestas populares, su influencia es tal que han nacido nuevas veredas con nombres bíblicos, logrando la división de la comunidad y dificultad para que las instituciones desarrollen programas y proyectos.

En cuanto a festividades el municipio de Morales celebra dos fiestas principales. Las fiestas patronales en el mes de mayo y las fiestas de verano en el mes de Agosto en Santa Bárbara, como una estrategia para generar turismo, no dejando de lado las fiestas navideñas y demás celebraciones religiosas. Todas estas actividades son función de casa de la cultura de Morales.

⁷SÁNCHEZ, Carlos Ariel. "Elementos para una prospectiva mínima del conflicto en el Cauca". Consultado 12 noviembre 2010 en: <http://webs.demasiado.com/cjue/PROSPECTIVA.htm>

Esta institución trabaja por el fortalecimiento de valores culturales como son la danza, la música, en la zona urbana se cuenta un grupo de danzas con buen número de integrantes, banda de músicos y una pequeña orquesta. Tanto a nivel urbano como rural existe personas con aptitud para la música y son músicos son los que hacen permanecer la música campesina. Se ha trabajado muy poco en el fortalecimiento de otras manifestaciones culturales como el teatro, la pintura, en la literatura, lo mítico y la leyenda.

Oportunidades

1. Diversidad étnica en la zona
2. Costumbres y rituales aún presentes en las comunidades indígenas.

Amenazas

1. Conflictos entre mestizos, indígenas y afrodescendientes.
2. Pérdida total de identidad cultural de las comunidades

3.3.5. Entorno jurídico

En primer lugar es fundamental recordar la Declaración Universal de Derechos Humanos adoptada el 10 de diciembre de 1948 por la Asamblea General de las Naciones Unidas en particular el artículo 24 en el cual se establece que “*Toda persona tiene derecho al descanso, al disfrute del tiempo libre, a una limitación razonable de la duración del trabajo y a vacaciones periódicas pagadas*”. Lo cual implica que todas las personas, sin excepción alguna, tienen la posibilidad de realizar turismo como una forma de esparcimiento para la consecución de bienestar; pero además en la Declaración de Manila sobre el turismo mundial, el Documento de Acapulco y la Carta del Turismo se pone en evidencia la dimensión humana del turismo y se le reconoce como un instrumento capaz de mejorar la calidad de vida de los pueblos”.⁸

Cabe mencionar también la Declaración de la Haya sobre Turismo que dentro de sus principios lo define como “*una actividad esencial en la vida de los hombres y de las sociedades modernas al convertirse en una forma importante de emplear el tiempo libre y también en el principal vehículo de las relaciones*

⁸ <http://www.cinu.org.mx/onu/documentos/dudh.htm>

humanas y de los contactos políticos, económicos y culturales exigidos por la internacionalización de todos los sectores de la vida de la naciones”⁹

Por todo lo anterior se resalta la importancia del turismo en la vida del ser humano y como es analizado por organizaciones de carácter internacional, visto como motor de desarrollo de la sociedad. Por consiguiente los gobiernos están en la obligación de incluir dentro de sus políticas estrategias para lograr que el turismo se posicione e impulse a otros sectores.

De acuerdo a la ley 812 de 2003 se incluye el turismo dentro del Plan Nacional de Desarrollo, en donde las acciones de política se orientan a construir entornos competitivos y productivos para el turismo, con las siguientes políticas:

- Destinos turísticos competitivos
- Infraestructuras de buena calidad
- Seguridad para los viajeros
- Fuerza empresarial eficiente
- Cooperación internacional
- Financiación e incentivos
- Créditos para las Mipymes del sector turístico

Al tener en cuenta el Plan Sectorial 2008-2010 “Colombia destino turístico de clase mundial” el cual contiene elementos que pretenden fortalecer la competitividad del sector para que el turismo encuentre condiciones favorables para su desarrollo en todos los ámbitos se resalta el artículo 29 en cual se menciona la intervención del Estado el cual promoverá el desarrollo de todas las clases de turismo para lo cual el mencionado Plan Sectorial deberá contener directrices y programas de apoyo específicos.

Oportunidades

- Crecimiento en el número de visitantes internacionales que ingresan a Colombia.

⁹ <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Publicaciones/DeclaracionlaHaya.doc>

- Legislación acorde a las necesidades que demanda el turismo.
- Financiación y créditos para quienes tengan iniciativas en Pro del turismo.

Amenazas

- Falta de efectividad en políticas para el mejoramiento del orden público.

3.3.6. Entorno tecnológico

En lo relacionado a la actividad minera se puede mencionar que existe falta de planeación y falta de recursos económicos para invertir en equipos de arranque, perforación, ventilación, transporte interno; la extracción se realiza en su gran mayoría de manera artesanal y empírica por tanto el nivel de tecnificación es escaso.

En cuanto a la actividad piscícola se presentan dificultades en la cadena productiva la que es débil en su infraestructura: jaulas flotantes, producción de concentrado, sistemas para el tratamiento del efluente de lavado y estanques multipropósito; es así que el Centro Regional de Productividad e Innovación de I Cauca- CREPIC, la docente Deycy Janeth Sánchez-Universidad del Cauca; proponen un Plan tecnológico para la cadena piscícola del Cauca: un escenario para la innovación abierta en el cual se pretende desarrollar una comunidad de práctica entre innovadores locales, académicos, gubernamentales y productores para escalar la innovaciones tecnológicas en los mencionados temas y cabe citar algunos de los proyectos para la consecución del plan:

- Proyecto Mejoramiento de infraestructura productiva para el cultivo de jaula de tilapia roja.
- Proyecto de mantenimiento y reparación de jaulas flotantes
- Proyecto fortalecimiento productivo de las asociaciones de productores piscícolas (ASPROINCA, APISMO, ASOPIM), asentados en la represa de la Salvajina.
- Programa: Una producción piscícola ambientalmente sostenible

Oportunidades

1. Presencia de capital extranjero.

2. Actividad piscícola en proceso de surgimiento
3. Represa representación de nueva zona económica
4. Habitantes y autoridades concientes de potencial turístico.
5. Diversidad étnica en la zona
6. Costumbres y rituales aún presentes en las comunidades indígenas.
7. Crecimiento en el número de visitantes internacionales que ingresan a Colombia.
8. Legislación acorde a las necesidades que demanda el turismo.
9. Financiación y créditos para quienes tengan iniciativas en Pro del turismo.
10. Planes, programas y proyectos que pretenden fortalecer la actividad piscícola a través de la aplicación de tecnologías.
11. Proyectos encaminados a la implementación de formas de extracción mas eficientes en las minas.

Amenazas

1. Impacto ambiental negativo, permanente e irreversible para el ecosistema de la represa.
2. Ilegalidad minera
3. Ausencia de centro de comercio para los productos
4. Apropiación de tierras por parte de foráneos con intereses particulares.
5. Continuidad de tomas de grupos armados y presencia de cultivos ilícitos.
6. Percepción negativa de las personas interesadas en conocer el lugar.
7. Conflictos entre mestizos, indígenas y afrodescendientes.
8. Pérdida total de identidad cultural de las comunidades
9. Falta de efectividad en políticas para el mejoramiento del orden público.
10. Implementación de tecnologías que no se encuentren acorde a las necesidades de extracción y producción.
11. Costo de nuevas tecnologías

Cuadro 1 Matriz de evaluación de factores externos

ITEMS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
1. Presencia de capital extranjero.	0.13	4	0.52
2. Actividad piscícola en proceso de surgimiento	0.11	3	0.33
3. Represa representación de nueva zona económica	0.08	4	0.32
4. Habitantes y autoridades concientes de potencial turístico.	0.06	3	0.18
5. Diversidad étnica en la zona	0.07	3	0.21
6. Costumbres y rituales aún presentes en las comunidades indígenas.	0.05	3	0.15
7. Crecimiento en el número de visitantes internacionales que ingresan a Colombia.	0.09	4	0.36
8. Legislación acorde a las necesidades que demanda el turismo.	0.09	4	0.36
9. Financiación y créditos para quienes tengan iniciativas en Pro del turismo.	0.12	4	0.48
10. Planes, programas y proyectos que pretenden fortalecer la actividad piscícola a través de la aplicación de tecnologías.	0.12	3	0.36
11. Proyectos encaminados a la implementación de formas de extracción mas eficientes en las minas	0.08	3	0.24
TOTAL	1		3.51

ITEM	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
AMENAZAS			
1. Impacto ambiental negativo, permanente e irreversible para el ecosistema de la represa.	0.10	2	0.20
2. Ilegalidad minera	0.08	1	0.08
3. Ausencia de centro de comercio para los productos	0.09	1	0.09

4. Apropiación de tierras por parte de foráneos con intereses particulares.	0.09	2	0.18
5. Continuidad de tomas de grupos armados y presencia de cultivos ilícitos.	0.12	2	0.24
6. Percepción negativa de las personas interesadas en conocer el lugar.	0.11	2	0.22
7. Conflictos entre mestizos, indígenas y afrodescendientes.	0.09	2	0.18
8. Pérdida total de identidad cultural de las comunidades	0.08	1	0.08
9. Falta de efectividad en políticas para el mejoramiento del orden público.	0.10	2	0.20
10. Implementación de tecnologías que no se encuentren acorde a las necesidades de extracción y producción.	0.07	1	0.07
11. Costo de nuevas tecnologías	0.07	1	0.07
TOTAL	1.0		1.61

3.4. Análisis del sector

3.4.1. Características del sector

Durante los últimos años el desarrollo de políticas turísticas en Colombia ha sido un factor clave para lograr su consolidación como destino turístico, con estrategias enfocadas a recuperar el turismo interno, lo que se vio reflejado en mejoramiento de los destinos existentes, incorporación de nuevos destinos, mejoramiento de la imagen negativa del país. Como resultado de este proceso se puede concluir que el sector empieza a ganar espacio en las expectativas económicas y productivas del país; un indicador que se tiene es la entrada de viajeros extranjeros, empleo generado, aporte al PIB y ocupación hotelera.

En 2010, según el DAS, el número de viajeros extranjeros que llegó a Colombia por vía aérea aumentó un 8,6%, al pasar de 1.353.699 en 2009, a 1.470.339. Esta cifra, sumada a los viajeros que ingresaron por vía terrestre y a quienes llegaron a bordo de cruceros, supera los 2,8 millones.

En consecuencia, entre enero y septiembre, el Banco de la República reportó US\$ 2.065 millones en concepto de divisas erogadas por los viajeros, lo cual ha

colocado al turismo en el tercer lugar en la escala de los sectores que más exportan en el país, después del petróleo y el carbón. A continuación se puede apreciar el incremento de visitantes al país según datos reportados por el Departamento Administrativo de Seguridad.

Cuadro 2
Entrada de viajeros extranjeros 1996-2006

PERÍODO	ENTRADAS EXTRANJEROS	VAR %
2000	557.281	2,06
2001	615.623	10,47
2002	566.761	-7,94
2003	624.909	10,26
2004	790.940	26,57
2005	933.243	17,99
2006	1.053.348	12,9

Fuente DAS

Figura 1
Llegada de viajeros extranjeros a Colombia 1996-2010

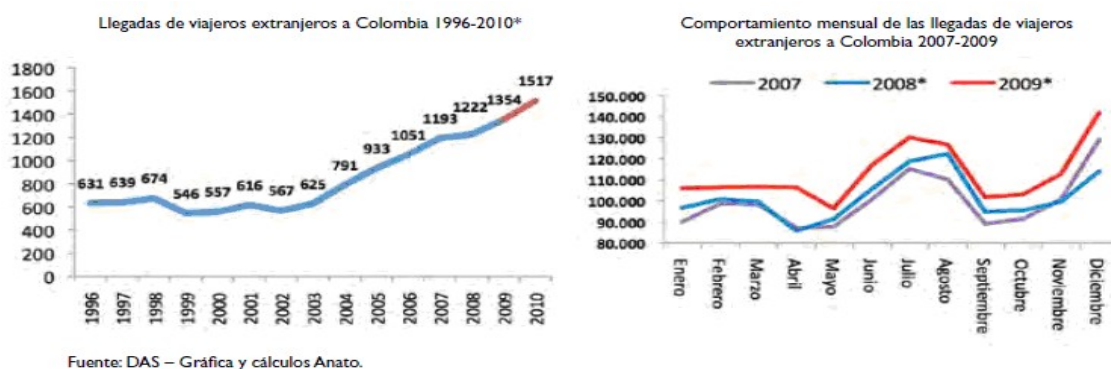
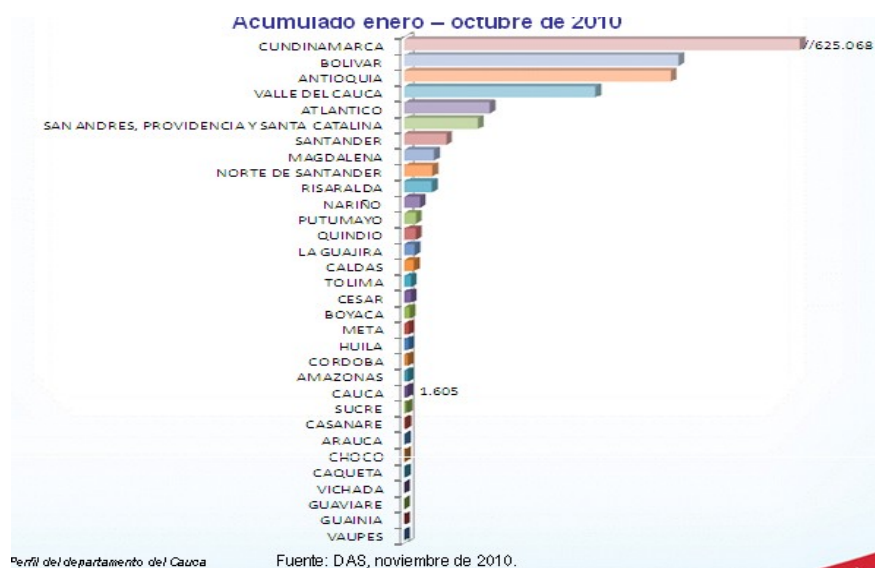


Figura 2
Viajeros internacionales a Colombia



Por otra parte las cifras de empleo originado en hoteles, restaurantes, agencias de viajes dejan ver la relación que existe con la llegada de extranjeros al país.

Cuadro 3
Empleo directo generado en actividades relacionadas con el sector turismo
1995-2005

AÑO	HOTELES	AGENCIAS DE VIAJES	RESTAURANTES	TOTAL
1995	20.969	4.301	34.906	60.176
1996	21.447	4.607	35.138	61.192
1997	19.783	4.254	33.615	57.652
1998	18.901	4.161	31.271	54.333
1999	17.470	4.175	29.385	51.030
2000	16.730	4.292	29.048	50.070
2001	17.259	4.530	28.365	50.154
2002	18.651	4.861	30.000	53.512
2003	19.248	5.402	32.816	57.466
2004	20.761	5.759	35.849	62.369
2005	21.561	5.838	38.623	66.022

Fuente Das

Por último se tiene que la ocupación hotelera muestra el siguiente comportamiento:

Cuadro 4
Ocupación de establecimientos de alojamiento RNT

AÑO	TOTAL NACIONAL
2000	40,8
2001	43,2
2002	43,4
2003	49,1
2004	51,2
2005	54,1
2006	56,4

Fuente: Cotelco

A nivel departamental este mercado puede ser considerado joven como lo expresa el docente Andrés Castrillón en su obra: *“Desarrollo Turístico del Cauca: Una Visión desde la academia”*:

Aunque a partir de la primera mitad del siglo XX Popayán comienza a trascender en términos turísticos destacándose por sus tradiciones culturales y religiosas en épocas estacionales (Semana Santa y Festival de Música Religiosa), solamente hasta el año 1999, a partir de una iniciativa del desaparecido y eminente científico Alvaro José Negret Fernández, primer Vicerrector de Investigaciones del Alma Máter, acogida integralmente por las directivas universitarias de la época, comienza a tomar cuerpo la evaluación y análisis de esta importante actividad regional desde una óptica científica, con la participación activa del Grupo de Investigación en Desarrollo Turístico y Regional que inicia operaciones al tiempo en que el Sistema de Investigaciones del Alma Máter entra en vigor.¹⁰

La principal característica que se percibe es la inexistencia de datos reales sobre el sector que permitan realizar un análisis estructurado del mismo, siendo el turismo una actividad incipiente en la región y las Organizaciones no Gubernamentales de carácter ambiental que generen alternativas de desarrollo en la zona influenciada por la represa La Salvajina; son escasas, y las existentes no operan de una manera regular. De acuerdo con el registro mercantil el cual es una prueba de constitución y existencia, que realizan las organizaciones relacionadas la más antigua se constituyó en el año de 1997 por lo cual se tiene que la vida media de éstas no supera los 10 años

3.4.2. Competidores

En razón de su actividad, CORSALAVINA pertenece al Sector Servicios como Organización no gubernamental (ONG), sin ánimo de lucro. La Organización de Naciones Unidas (ONU), caracteriza a las ONGs como: *“cualquier grupo de*

¹⁰ CASTRILLÓN M, Andrés José. El desarrollo turístico del departamento del Cauca: una visión desde la academia. Editorial Universidad del Cauca. Popayán, 2010. p. 16

ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común". En este marco los competidores de CORSALVAJINA serán aquellas ONGs cuyo eje de actuación se centra en la región de la Salvajina y que concurren en un mercado para apalancar recursos de Cooperación Técnica, Nacional e Internacional, a través de la formulación y ejecución de proyectos de alto impacto en función de su misión y objetivos.

3.4.3. Competidores actuales y potenciales.

De acuerdo con información suministrada por la Cámara de Comercio del Cauca y por la Secretaría de Planeación del departamento del Cauca- Oficina Asesora de Turismo, a continuación se relacionan las ONGs que trabajan en el área de influencia y en la temática objeto de actuación de CORSALVAJINA.

Cuadro 5 Competidores directos

RAZÓN SOCIAL	OBJETO DE ACTUACIÓN	UBICACIÓN
ASOCIACION PARA EL DESARROLLO AGROECOLOGICO Y TURISTICO DE SALVAJINA ASODETURS.	Desarrollo turístico en salvajina protección de la ecología y medio ambiente desarrollo de actividades agrícolas y capacitación. Entidades sin ánimo de Lucro.	Barrio Centenario, municipio Suárez-Cauca.
FUNDACION PARA EL FOMENTO TURISTICO AMBIENTAL INTEGRAL DE LA SALVAJINA. FUNDETUR	Turismo, ejecución de proyectos agrícolas, transporte terrestre. Entidades sin ánimo de lucro	CARRERA 2B # 18-15 Popayán (Cauca)
ASOCIACIÓN PRODESARROLLO LA SALVAJINA.	Entidades sin ánimo de lucro.	Municipio de Morales (Cauca).
ASOCIACION PRODAMNIFICADOS POR LA REPRESA LA SALVAJINA MUNICIPIOS DE	Entidades sin ánimo de lucro.	Corregimiento de Suárez, municipio de Buenos Aires (Cauca).

SUAREZ BUENOS AIRES Y MORALES.		
COOPERATIVA GENERADORA DE SERVICIOS PARA EL DESARROLLO REGIONAL LA SALVAJINA SUAREZ (CAUCA).	Entidad sin ánimo de Lucro.	Ubicación: Municipio de Suárez (Cauca).

Como competidores potenciales en el departamento del Cauca existen Organizaciones No Gubernamentales que se relacionan con temas ambientales las cuales no están directamente ligadas al fomento del desarrollo en la represa La Salvajina, pero se encuentran compitiendo por recursos.

Además de las referidas merece especial atención el Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca, CREPIC; organización que a través de distintas iniciativas que promueven el fortalecimiento del sector productivo y social regional se perfila como el más fuerte referente de CORSALVAJINA para la determinación de su perfil competitivo. Entre los logros del CREPIC, pueden mencionarse los siguientes:

- Plan tecnológico para la cadena piscícola del Cauca: un escenario para la innovación abierta Centro Regional De Productividad E Innovación Del Cauca – CREPIC-Universidad del Cauca.
- Desarrollo de alternativas agroindustriales para el cultivo en jaulas flotantes de tilapia roja (*oreochromis spp*), en la represa de “La Salvajina”, municipio de Suárez, Departamento del Cauca.
- Método de planeación tecnológica para agrocadenas de productores rurales de pequeña escala
- Proyecto de asociatividad Fundación Red de Experiencias Ambientales (FREA).

3.4.4. Clientes

Los beneficiarios pueden ser los mismos miembros de la organización y en donde su actividad puede generar lucro pero destinado al interés colectivo o general acorde a la función social.

Por tanto es la comunidad quien se beneficia de la acción de la organización y que a su vez es quien manifiesta unas necesidades y da la razón de ser de CORSALVAJINA, específicamente los habitantes en la zona de influencia de la represa; pertenecientes a los municipios de Morales, Suárez, Buenos Aires, que en su mayoría son personas pertenecientes a resguardos indígenas, seguidos de afrodescendientes y por último campesinos, quienes se dedican a la explotación agropecuaria, minera y piscícola, ésta última a raíz de la construcción de la represa.

Los ingresos mensuales de estas comunidades provienen de actividades agrícolas en sus tierras, (en el caso de las comunidades indígenas el acceso a las tierras no se realiza por propiedad privada si no como adjudicatarios) y del jornaleo, el estimado de ingresos no sobrepasa la mitad de un salario mínimo; incluso los hogares perciben menos de ésta cantidad lo cual les permite apenas satisfacer sus necesidades básicas.

El acceso a servicios públicos (acueducto, alcantarillado, energía eléctrica) es deficiente en la actualidad, los cuales se habían prometido en el momento de la construcción de la represa iban a ser suministrados con calidad. En seguida se muestra las tasas de cobertura de servicios públicos domiciliarios en el Cauca.

Cuadro 6 Tasas de cobertura de servicios públicos domiciliarios en el Cauca (porcentajes)

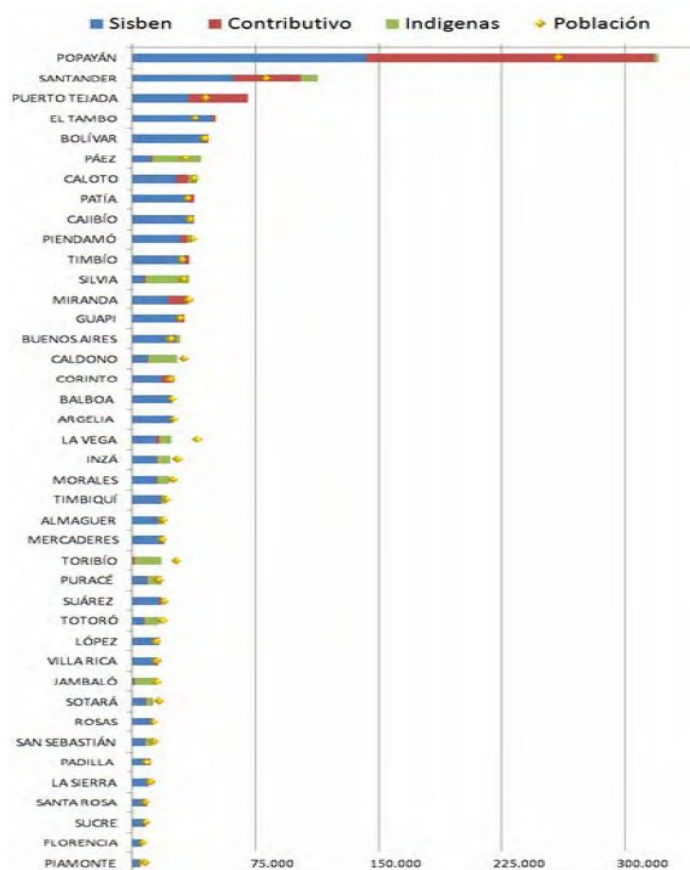
	Energía eléctrica	Alcantarillado	Acueducto	Teléfono
Popayán	95,9	85,4	94,8	70,6
Almaguer	54,8	13,1	21,8	2,9
Argelia	7,1	3,6	5,4	1,8
Balboa	68,3	29,5	53,1	6,0
Bolívar	73,1	21,7	43,1	8,7
Buenos Aires	86,2	18,3	57,9	3,9
Cajibío	62,5	7,5	32,8	1,6
Caldono	63,9	11,4	64,4	3,9
Caloto	86,0	26,6	70,0	7,8
Corinto	84,0	45,1	49,0	15,4
El Tambo	76,8	13,5	29,2	3,4
Florencia	86,0	26,8	80,0	1,5
Guapi	48,4	16,0	17,2	15,0
Inzá	71,7	12,5	14,0	0,8
Jambaló	65,3	10,8	25,9	1,9
La Sierra	82,6	12,9	73,4	3,2
La Vega	78,1	25,0	43,6	5,3
López	58,4	30,4	29,5	3,8
Mercaderes	73,8	22,5	37,6	9,5
Miranda	76,0	55,9	63,3	14,0
Morales	59,7	8,8	52,6	2,8
Padilla	97,7	63,4	93,0	9,2
Páez	55,7	39,0	67,1	1,6
Patía	88,7	65,6	84,6	24,7
Piamonte	1,9	0,6	7,2	0,6
Piendamó	92,0	41,4	87,0	13,0
Puerto Tejada	99,3	88,4	96,1	32,4
Puracé	79,2	28,0	53,9	5,2
Rosas	75,8	14,7	34,0	3,0
San Sebastián	77,0	27,5	66,3	2,4
Santander de Quilichao	92,3	55,0	79,4	29,5
Santa Rosa	36,7	18,2	32,9	0,1
Silvia	72,9	20,2	63,2	7,7
Sotara	72,7	5,1	34,1	1,2
Suárez	69,4	24,6	62,1	1,5
Sucre	60,8	19,5	47,6	0,9
Timbio	92,1	36,8	88,5	12,3
Timbiquí	29,3	15,7	25,4	1,7
Toribío	70,2	18,2	66,6	2,2
Totoró	72,4	22,3	27,3	2,6
Villa Rica	97,7	65,3	80,4	10,3
Cauca	80,7	43,9	66,0	23,7

ente: Censo Dane 2005.

Por otra parte, estas comunidades poseen un alto índice de analfabetismo que se encierran en las estadísticas departamentales; el porcentaje de personas iletradas en el departamento es del 32 %; cerca de 100.000 personas mayores de 15 años no saben leer ni escribir. Las cifras más críticas se encuentran en las zonas rurales que concentran la mayor parte de la población indígena y afrodescendiente.

La situación salud se encuentra estrechamente ligada a las cifras de pobreza, las cuales muestran que la mayoría de la población se encuentra cobijada por el régimen subsidiado, a continuación las cifras de afiliación en el departamento:

Figura 3 Población asegurada en el régimen de salud departamento del Cauca



Fuente: Secretaria de Planeación, Gobernación del Cauca.

3.4.5. Proveedores

Para el normal funcionamiento y consecución de sus objetivos las ONG requieren de recursos tanto humanos como financieros, los que generalmente

su podrían clasificar como aportes directos e indirectos; los primeros son los obtenidos de los miembros de la propia organización (aportes en dinero efectivo y talento humano). Regularmente los recursos percibidos mediante esta modalidad no son suficientes para cubrir todas las necesidades requeridas para el desarrollo óptimo de la función social de la organización por lo tanto, la dinámica primordial de gestión se centra en el apalancamiento mediante recursos de cooperación provenientes de proyectos, generalmente denominados aportes indirectos; éstos pueden ser a su vez de origen público: (estatal, municipal, internacional) o privados. (Donaciones, campañas de recolección).

Entre los proveedores de recursos de origen público estatal y municipal, específicamente para el campo de acción de CORSALVAJINA, en Colombia podrían identificarse las siguientes fuentes:

- Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial
 - Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
 - Ministerio de Agricultura
 - Proexport
 - Fondo de Promoción de Turismo

Desde la perspectiva internacional existen distintos donantes voluntarios; llámense países, agencias multilaterales, u organizaciones no gubernamentales, las que directamente, o a través de organismos intermediarios formales reconocidos por los gobiernos y estados, destinan importantes recursos para financiar actividades de alto impacto en los países que los requieren. En el caso colombiano la entidad encargada de la coordinación de la cooperación internacional es Acción Social, adscrita a la Presidencia de la República, pero existen otras fuentes de cooperación internacional que pueden ser contactadas a través de las embajadas o misiones consulares. A continuación se presentan algunas de las misiones acreditadas en el país, que regularmente ofrecen cooperación internacional para diversos proyectos de alto impacto:

Cuadro 7 Modalidades de cooperación en Colombia de acuerdo al país

PAIS	MODALIDAD DE COOPERACIÓN
Canadá	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperación técnica ➤ Cooperación financiera ➤ Cooperación financiera no reembolsable

Estados Unidos de América	Cooperación financiera no reembolsable
Francia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperación cultural y artística ➤ Cooperación universitaria y educativa ➤ Cooperación técnica y científica ➤ Cooperación descentralizada y no gubernamental ➤ Cooperación financiera ➤ Cooperación regional
Japón	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Becarios ➤ Expertos japoneses ➤ Cooperación tipo proyecto ➤ Jóvenes voluntarios ➤ Voluntario de edad madura ➤ Estudios para el desarrollo ➤ Auxilio emergente al desastre ➤ Donación cultural
Reino Unido de la Gran Bretaña	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Derechos humanos ➤ Paz ➤ Medio ambiente
España	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperación bilateral gubernamental ➤ Cooperación descentralizada ➤ Cooperación bilateral no gubernamental
Reino de los Países Bajos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conservación de la biodiversidad ➤ Derechos humanos, gobernabilidad y paz ➤ Cooperación económica y comercial
República federal de Alemania	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cooperación técnica

- Las organizaciones pueden también recurrir de manera directa a las ONG internacionales, en donde la vía de acceso es la cooperación no oficial.

Oportunidades

- Desarrollo de políticas turísticas que promueven el mejoramiento del sector.
- Crecimiento del sector turístico con respecto a años anteriores en el país.
- Oferta y promoción de nuevos destinos turísticos

Amenazas

- Eventual conformación de ONG con actividades similares a las de CORSALVAJINA.
- Prevención por parte del Estado para que las ONG ejecuten los recursos, máxime cuando coyuntura actual es pre-electoral.
- Población de la región y sus líderes son muy cautelosos al momento de constituir alianzas estratégicas con otras organizaciones que apunten al desarrollo de la misma.
- Las organizaciones que concursan por recursos para el desarrollo regional se inclinan por que dichos recursos fuesen gestionados por instituciones con mucha tradición.

3.5. Análisis interno

Éste análisis es de vital importancia en el campo del direccionamiento estratégico puesto que permite conocer los recursos principales, la situación económica, capacidades y conocimientos de los que la organización dispone posibilitando así detectar sus fortalezas y debilidades. Juega papel primordial en este ejercicio, la puesta en vigor de los conceptos de Tanaka y Takeuchi sobre Gestión del Conocimiento, en cuanto a la transición que desde el conocimiento tácito se ha debido hacer para transformarlo en conocimiento explícito en razón del incipiente desarrollo organizativo de CORSALVAJINA. A continuación se describen las principales características de CORSALVAJINA en este punto:

- **Edad de la empresa:** La organización se fundó en el año 2009 por lo que se puede clasificar como una empresa joven.

- **Tamaño de la empresa:** En relación al número de trabajadores que es menor a cincuenta y sus ingresos que se establecen en cuantías reducidas, se puede determinar que la organización es pequeña.

- **Campo de actividad:** Diseño y coordinación de políticas y estrategias en materia de promoción y desarrollo turístico integral y sostenible, agrupación de Cooperativas y/o entidades jurídicas sin o con ánimo de lucro (ONG/NGO) y comunidades en alto riesgo (desplazados y/o resocialización) como Miembros de la Corporación; para buscar soluciones sociales solidarias, mediante programas específicos y concretos de las actividades que ejerzan dentro del marco de sus necesidades, intereses y posibilidades.

- **Tipo de propiedad:** Organización de carácter privado, sin ánimo de lucro.

- **Ámbito geográfico:** Regional, con énfasis en el área de influencia de la represa de la Salvajina.

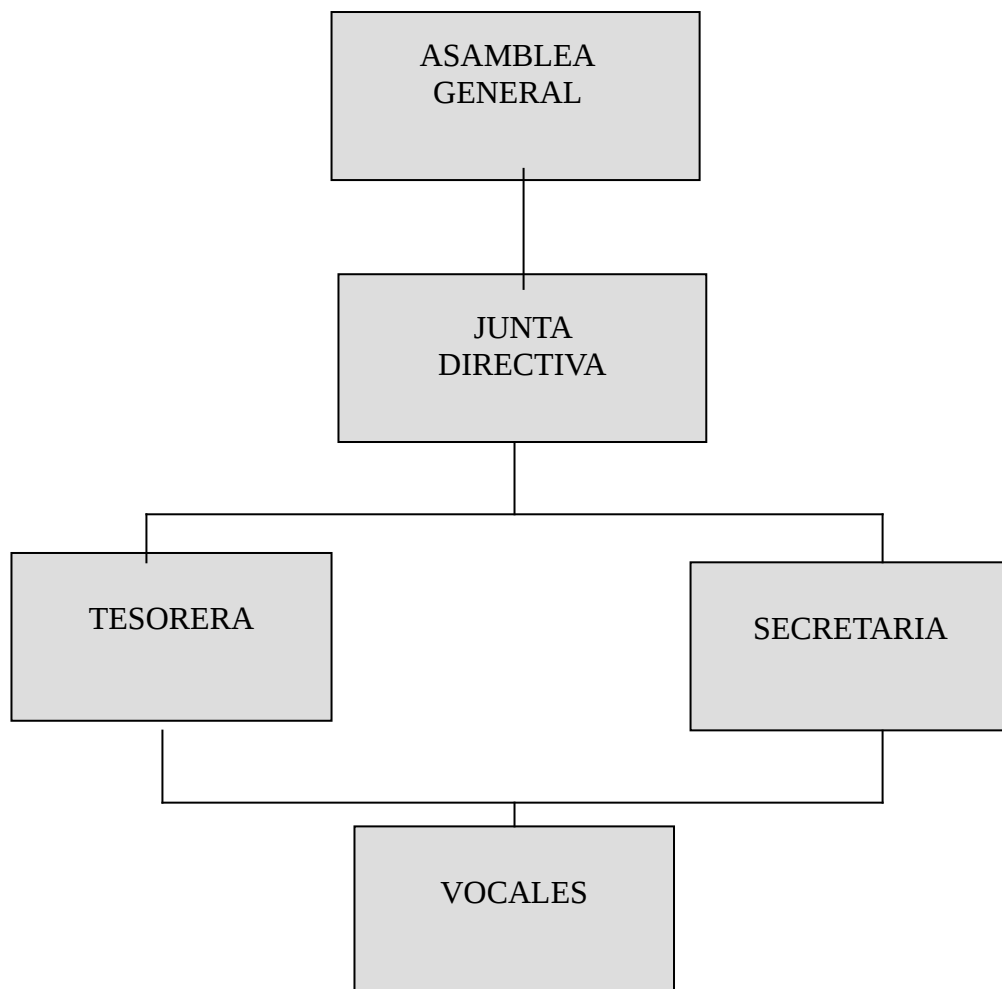
- **Área de talento humano:** La Organización cuenta con 8 integrantes en calidad de socios fundadores, formados en diferentes disciplinas: (derecho, ecología, arquitectura, ingeniería).

En razón de lo establecido en sus estatutos, podría decirse que se encuentran organizados en una estructura funcional jerárquica, en la que el representante legal (presidente) quien tiene poder de decisión y es elegido mediante el voto de sus miembros al igual que el resto de personas que conforman la junta directiva. Seguidamente se encuentra el vicepresidente que hace las funciones del presidente cuando éste se encuentra ausente. En un nivel mas abajo se puede encontrar al fiscal, secretaria y tesorero, por último se encuentran los vocales, como se verá en el siguiente numeral, en el que se ilustra la mencionada estructura.

3.5.1. Estructura organizacional

Todas las corporaciones de tipo ONG se conforman a través de unos estatutos con una estructura jerárquica de tipo funcional, en la que obran, la asamblea, la junta directiva, y en ese orden, secretaria, tesorero, fiscal y vocales; a continuación se muestra en la siguiente la figura de dicha estructura.

Figura 4 Estructura organizacional



3.5.2. Funciones de la junta directiva

De acuerdo con los estatutos, CORSALVAJINA, como la mayor parte de las organizaciones de este tipo tienen un núcleo organizativo que es común a todas ellas desde el momento de su creación.

A continuación se relacionan las funciones y competencias de los integrantes de la Junta Directiva:

Presidente:

- Ser el representante legal de la asociación.
- Convocar y presidir los órganos de la asociación.

- Coordinar el funcionamiento general de la entidad.
- Cumplir y hacer cumplir los estatutos y los acuerdos adoptados en los órganos de la asociación.
- Ordenar los pagos, válidamente acordados.
- Validar las actas, certificaciones y el resto de documentos oficiales de la asociación.

Secretario:

- Levantar acta de las reuniones de los órganos de la asociación.
- Tramitar el libro de registro de socios (altas y bajas).
- Llevar y custodiar los libros oficiales de la asociación, así como el resto de documentos y ficheros.
- Expedir certificaciones.
- Ejercer la secretaría de los órganos de la entidad.

Tesorero:

- Definir y llevar el procedimiento de recaudación de cuotas.
- Elaborar los presupuestos y balances, así como llevar la contabilidad de la asociación.
- Firmar, conjuntamente con el Presidente, los documentos de pago de la asociación, realizando los pagos válidamente acordados.
- Llevar el libro de caja de la asociación.
- Custodiar los documentos contables y justificantes de pago de las operaciones económicas de la asociación.

Vocales:

- Confeccionar proyectos de actuación en cada una de sus áreas de responsabilidad.

- Aquellas que específicamente les sean encargadas por la Junta Directiva o el Presidente.

Para el respectivo análisis se dividieron las actividades que se realizan de manera funcional, de acuerdo a las áreas que se encuentran presentes en la organización.

3.5.3. Composición de la organización según la tipología de sus miembros

De acuerdo con los estatutos, se consideran en sentido general los siguientes socios o miembros:

- **Miembros fundadores:** Son aquellos inscritos en el Acta de Constitución y son los primeros que la inician y gozan por ello el privilegio de pertenecer vitaliciamente, aportan una cuota variable de afiliación y aceptan a cabalidad los estatutos.
- **Miembros activos:** Son aquellos miembros que dan su aporte mensual y los aportes extraordinarios en su respectiva fecha y compromiso, también son los que cumplen las tareas que se le designen, y asisten a las reuniones pactadas mensualmente y a las extraordinarias.
- **Miembros pasivos:** Son aquellos miembros que realizan los aportes básicos mensuales de administración, pero no asisten a reuniones ni a ningún tipo de compromiso, cuenta con voz pero no tiene voto.
- **Miembros adherentes:** Son aquellos inscritos en un área o actividad, y se someten a un reglamento diseñado para ello.

Los Miembros fundadores, activos, pasivos; ingresan a la Corporación de forma voluntaria cumpliendo con los objetivos, estatutos y resoluciones y aquellos que ingresan a un único y específico programa son los miembros adherentes y cumplen con el reglamento dispuesto y emanado para cada caso.

3.5.4. Contratación, clima laboral, comunicación

Es preciso decir que la organización contrata el personal que ha de desempeñar funciones de gestión en las diferentes áreas. Para el ingreso o incorporación de nuevos miembros no existe un plan de entrenamiento y capacitación, de igual manera para los miembros que conforman la organización no existe una acción destinada a desarrollar habilidades, transmisión de información, modificación de actitudes y destrezas.

En cuanto a clima organizacional dentro de sus miembros existe desvinculación, por lo que éstos no se comprometen con tareas asignadas, y se visualiza poca motivación.

El flujo de información es poco efectivo lo cual obstruye el acceso a la información, y en la manera en que se transmitan los distintos mensajes para el desarrollo de las actividades propias de la organización dependerá la efectividad de la comunicación, en muchas ocasiones obtener datos relacionados con las distintas áreas es complejo puesto que sus miembros no se encuentran en el mismo espacio físico y la respuesta a las eventualidades es tardía.

3.5.5. La función de Diseño Organizacional en CORSALVAJINA.

A este nivel de desarrollo, CORSALVAJINA presenta un precario nivel de organización en el sentido riguroso y técnico de la palabra. Aunque los estatutos consideran una estructura funcional jerárquica, no se cuenta con protocolos concretos. En este contexto, a continuación se tratará de describir la situación actual de la organización en este campo.

3.5.5. Área gerencial

La organización no tiene claro el concepto de administración estratégica, por lo tanto no cuenta con planes a largo plazo en donde se especifique las maneras de obtener lo propuesto, para la realización de objetivos.

La persona que se encuentra en el nivel mas alto de la jerarquía no delega correctamente las responsabilidades y la asignación de actividades no es realizada de la mejor manera y de acuerdo a las aptitudes y habilidades de cada miembro; por lo que no existe una clara descripción de funciones organizacionales.

3.5.6. Área mercadeo

Por tratarse de una organización no gubernamental, el segmento de mercado son los habitantes de la zona de influencia de la represa La Salvajina, quienes serán las personas beneficiadas finalmente en el proceso de promoción de desarrollo turístico integral de mencionado lugar; por lo tanto la organización cuenta con segmento definido, aunque esto no está claramente explicitado en protocolos concretos.

El posicionamiento frente a los competidores se encuentra en proceso de desarrollo, debido al tiempo que tiene de haberse conformado la organización y la forma de llegar al público objetivo.

En lo que respecta a las habilidades para la promoción y publicidad la organización ha usado en gran medida la Internet como el medio para hacerse conocer y es así que cuenta con una página Web en construcción, e incursiona en las redes sociales creando una cuenta en Facebook, además de algunas apariciones en televisión regional y patrocinio de distintos eventos en la región. Las personas encargadas del mercadeo no tienen los conocimientos y la experiencia suficiente para lograr con éxito el proceso de intercambio y satisfacer de la mejor manera las necesidades del segmento de mercado.

3.5.7. Área financiera

Al ser la organización de carácter no gubernamental y estar conformada por personas naturales, los ingresos que hasta el momento percibe son por concepto de aportes hechos en efectivo y en especie, lo cual ha dificultado el normal funcionamiento de la organización para la ejecución de los distintos gastos que ésta demanda, incluidos los administrativos y de realización de proyectos que permitan la consecución de los objetivos, por lo que no cuenta con un capital de trabajo suficiente y en términos de liquidez la empresa no puede solventar sus deudas en el corto plazo.

Fortalezas

1. Por tratarse de una organización de tamaño pequeño tiene mayores posibilidades de adaptación al mercado cambiante.
2. Los miembros de la organización son personas capacitadas en distintas disciplinas que pueden aportar desde sus conocimientos y experiencia.

3. Uso de medios de comunicación empleados en la actualidad, que permite que muchas más personas conozcan la organización.
4. Es una de las pocas organizaciones presentes en la región de carácter no gubernamental.
5. Pocos niveles jerárquicos que facilitan el flujo de información.
6. Por sus estatutos las personas u organizaciones interesadas en pertenecer o aportar a la organización pueden hacerlo sin exceso de tramitología.
7. Segmento de mercado definido que permite centrar las acciones de la organización.

Debilidades

1. No existe planes de entrenamiento y capacitación para el personal.
2. No se delega correctamente el trabajo.
3. La organización no se encuentra definida funcionalmente.
4. No se encuentran definidos y documentados los procesos y procedimientos de la organización.
5. Desvinculación de los miembros con la organización, que se refleja en desmotivación, falta de compromiso.
6. No se encuentra presente un sistema de información para la toma de decisiones.
7. No existe retroalimentación en el proceso de comunicación
8. La organización no tiene claro el concepto de planeación estratégica.
9. Débil capital de trabajo para el normal funcionamiento de la organización.
10. La organización no posee liquidez para solventar deudas.

Cuadro 8 Matriz de factores internos

ITEMS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
-------	------	--------------	-----------

FORTALEZAS			
1. Por tratarse de una organización de tamaño pequeño tiene mayores posibilidades de adaptación al mercado cambiante.	0.17	4	0.68
2. Los miembros de la organización son personas capacitadas en distintas disciplinas que pueden aportar desde sus conocimientos y experiencia.	0.15	4	0.60
3. Uso de medios de comunicación empleados en la actualidad, que permite que muchas más personas conozcan la organización.	0.13	3	0.39
4. Es una de las pocas organizaciones presentes en la región de carácter no gubernamental.	0.13	3	0.39
5. Pocos niveles jerárquicos que facilitan el flujo de información.	0.14	3	0.42
6. Por sus estatutos las personas u organizaciones interesadas en pertenecer o aportar a la organización pueden hacerlo sin exceso de tramitología.	0.12	3	0.36
7. Segmento de mercado definido que permite centrar las acciones de la organización.	0.16	4	0.64
TOTAL	1		3.48

ITEMS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO
DEBILIDADES			
1. No existe planes de entrenamiento y capacitación para el personal.	0.07	1	0.07
2. No se delega correctamente el trabajo.	0.09	2	0.18
3. La organización no se encuentra definida funcionalmente.	0.10	2	0.22
4. No se encuentran definidos y documentados los procesos y	0.10	2	0.22

procedimientos de la organización.			
5. Desvinculación de los miembros con la organización, que se refleja en desmotivación, falta de compromiso.	0.13	2	0.26
6. No se encuentra presente un sistema de información para la toma de decisiones.	0.07	1	0.07
7. No existe retroalimentación en el proceso de comunicación	0.09	2	0.18
8. La organización no tiene claro el concepto de planeación estratégica.	0.14	2	0.28
9. Estatutos inactivos y no conocidos por los miembros de la organización	0.10	2	0.20
10. Débil capital de trabajo para el normal funcionamiento de la organización.	0.06	1	0.06
11. La organización no posee liquidez para solventar deudas.	0.05	1	0.05
TOTAL	1.0		1.79

3.6. Análisis de posición competitiva

En este apartado se estudiará el estado de la organización, comparada con las organizaciones más representativas del sector a saber: El Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca; CREPIC y FUNDETUR (Fundación Para El Fomento Turístico Ambiental Integral De La Salvajina).

3.6.1 Centro Regional de Productividad e Innovación del Cauca (CREPIC)

El CREPIC como ente interinstitucional de la Universidad del Cauca, la Gobernación del Cauca y la Cámara de Comercio del Cauca desde sus inicios a partir del año 2000 estableció distintos objetivos dentro de su plan estratégico, entre los cuales están:

- Promover y fortalecer cadenas productivas y clusters estratégicos
- Promover el desarrollo científico y tecnológico, en el sector productivo. A continuación se mencionan algunos proyectos:
 - Red empresarial del software

- Valoración Técnica-Económica de los subproductos obtenidos del proceso de transformación de la Tilapia Roja en la represa la Salvajina, mediante el proceso de ensilaje.
 - Desarrollo y adaptación de tecnología para el tratamiento de efluentes piscícolas.
- Promover y consolidar emprendimientos empresariales innovadores.
 - Fortalecimiento financiero, institucional, tecnológico, talento humano y desempeño institucional. Para su realización se mencionan algunos proyectos:
 - Sistema de información estratégico como soporte a la gestión científica y tecnológica del CREPIC.
 - Asesoría para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en el modelo ISO 9001:2008.
 - Organización del Archivo de Gestión Documental Plan de Comunicación Integral.

Para la puesta en marcha de estos proyectos se plantean los siguientes instrumentos:

Fortalecimiento financiero

- Gestión de proyectos estratégicos interinstitucionales
- Desarrollo y oferta del Portafolio de Servicios
- Agenciamiento y representación de programas nacionales e internacionales
- Fortalecimiento de vínculos y captación de aportes de las organizaciones asociadas
- Formulación de proyectos para captar (aportes de capital semilla) recursos
- Vinculación de nuevos socios

Fortalecimiento institucional

- Posicionamiento como Secretaría Técnica de la Comisión Regional de Competitividad
- Vinculación de nuevos asociados del sector productivo
- Búsqueda permanente de relaciones formales con agentes económicos y sociales regionales
- Definición e implementación de un Plan de Comunicaciones

El CREPIC ha contado con el apoyo del Ministerio de Educación Nacional, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA y el Departamento Administrativo de Ciencia, Fomipyme, Tecnología e Innovación-COLCIENCIAS, es así que ha venido trabajando en distintos proyectos de investigación los cuales se realizan bajo un marco participativo para la mejora de las cadenas productivas, enlazando los distintos actores tanto gubernamentales, académicos, y productores en general.

Los proyectos que se han realizado en la zona de la represa La Salvajina son:

- Alianza productiva: Perfil de alianza piscícola para la reactivación económica del embalse, municipio de Morales-Cauca. (Financiado por Ministerio de Agricultura).
- Mejoramiento de la infraestructura productiva para el cultivo de jaula de tilapia para las asociaciones de pequeños productores en la represa La Salvajina. (Financiado por INCODER).
- Desarrollo de la actividad piscícola en el embalse de la Salvajina mediante implementación de estrategias de fortalecimiento socio-empresarial de las asociaciones de productores; ASPROINCA-APISMO-ASOPIM. (Financiado por USAID, Fundación EPSA).
- Fortalecimiento de la capacidad productora de la asociación de productores de Mindala; ASOPIM. (Financiado por ACODER).
- Mejoramiento de capacidad productiva del cultivo de jaulas flotantes del módulo perteneciente a la asociación de piscicultores de la represa La Salvajina, municipio de Morales.

Resultados obtenidos en la ejecución de proyectos:

- Mejoramiento en la articulación con el mercado
- Incremento en la producción
- Mejoramiento en la infraestructura productiva
- Tecnificación de prácticas productivas
- Afianzamiento del trabajo asociativo
- Identificación de nuevos liderazgos en la comunidad

3.6.2. La Fundación Para El Fomento Turístico Ambiental Integral De La Salvajina (FUNDETUR).

Organización que nació a raíz del impacto que produjo la construcción de la represa La Salvajina. La cual es fundada y conformada por los mismos habitantes de la región desde hace más de 23 años, lo cual la ubica como la organización no gubernamental con mayor trayectoria de las presentes en la zona. Cuenta con personas que se desempeñan en las áreas que la organización posee aunque no se encuentran documentadas a saber: relaciones interinstitucionales, área financiera.

Su presidente y fundador es oriundo del municipio de Morales y fue uno de los afectados por la construcción de la represa por lo cual tomó la iniciativa de organizarse con otras personas que se encontraban en la misma situación, y de esta manera conformaron lo que hoy es FUNDETUR, conformando un grupo de trabajo para el diseño de alternativas que solucionen los problemas que desde entonces se presentan como son: la migración de sus habitantes hacia otros lugares y por consiguiente desmembramiento familiar, desempleo, pérdida de fuentes de trabajo, efectos negativos en el ambiente; y es así que a través de proyectos estructurados con la participación y aprobación de los habitantes, proponen opciones que permitan el desarrollo de la zona.

Hasta el momento la organización cuenta con el respaldo de la comunidad en las iniciativas adelantadas, tal es el caso del proyecto para la construcción de embarcaderos en la represa el cual contará con una partida aprobada por la Gobernación del Cauca por un valor de sesenta millones de pesos y otros valores de menor cuantía aprobados por la alcaldía del municipio de Morales.

El desenvolvimiento en asuntos políticos, las actitudes y aptitudes de liderazgo y la cercanía con la comunidad del presidente de FUNDETUR, han permitido el logro de credibilidad ante la población y las instituciones relacionadas.

En cuanto al tema financiero los ingresos son en su mayoría representados por los aportes de dinero en efectivo y en especie de sus miembros, por tanto se encuentran en la necesidad de obtener recursos a través de otras fuentes de financiación y de esta manera lograr el desarrollo y bienestar de la comunidad afectada por la represa.

3.6.3. Matriz perfil competitivo

La matriz del perfil competitivo permite identificar las brechas que mi organización tiene con respecto a las mejores del sector, posibilitando la definición de estrategias acertadas para el logro de la misión y los objetivos organizacionales. En análisis se centra en los denominados Factores Clave de Éxito representados en aquellos atributos que han hecho que estas organizaciones sean percibidas como las líderes por sus clientes. Los atributos que describen esta tipología por lo general abarcan tópicos de producto, precio y estrategias de servicio al cliente, aunque también puede incluirse en el análisis la estructura organizacional, la optimalidad de la cadena de valor, entre otros aspectos de importancia.

A continuación se presenta la matriz correspondiente al análisis estratégico objeto de este trabajo:

Cuadro 9 Matriz perfil competitivo

ATRIBUTOS REPRES ENTATIVOS	VALOR	CREPIC			FUNDETUR			CORSALVAJINA		
		FORT	DEBIL	VALOR PONDERADO	FORT	DEBIL	VALOR PONDERADO	FORT	DEBIL	VALOR PONDERADO
FACTORES CLAVES DE ÉXITO		FORT	DEBIL	VALOR PONDERADO	FORT	DEBIL	VALOR PONDERADO	FORT	DEBIL	VALOR PONDERADO
1. Estructuras organizacionales definidas, poco complejas.	0.08	3		0.24		2	0.16		1	0.08
2. Autonomía e iniciativa de directivos y empleados	0.07	3		0.21	4		0.28		1	0.07
3. Cercanía y conocimiento del cliente	0.08	4		0.32	4		0.32		1	0.08
4. Aplicación planeación estratégica en la organización	0.12	3		0.36		1	0.12		1	0.12
5. Disciplina y constancia en los integrantes de la organización	0.07	3		0.21	3		0.21		1	0.07
6. Cultura de la innovación	0.07	4		0.28		2	0.14		1	0.07
7. Asociación estratégica	0.08	4		0.32		2	0.16		1	0.16
8. Trabajo con instituciones de manera articulada	0.08	4		0.32		2	0.16		1	0.08
9. Formulación de proyectos participativa	0.11	4		0.44	4		0.44		1	0.11

10. Capacidad de negociación con los diferentes actores relacionados	0.08	3		0.24		2	0.16		2	0.16
11. Excelentes relaciones interinstitucionales	0.08	3		0.24	3		0.24		2	0.16
12. Existencia de un plan de comunicación	0.08	4		0.32		1	0.08		1	0.08
TOTAL	1			3.5			2.47			1.24

3.7 CONSOLIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Con base en la misión, visión, valores y principios mencionados en los numerales: 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.4 del presente se realizará la propuesta de estrategias y estructura que permitirán que éstas se encuentren acorde a lo buscado por la organización.

Cuadro 10 Debilidades, Fortalezas, Oportunidades, Amenazas

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por tratarse de una organización de tamaño pequeño tiene mayores posibilidades de adaptación al mercado cambiante. 2. Los miembros de la organización son personas capacitadas en distintas disciplinas que pueden aportar desde sus conocimientos y experiencia. 3. Uso de medios de comunicación empleados en la actualidad, que permite que muchas más personas conozcan la organización. 4. Es una de las pocas organizaciones presentes en la región de carácter no gubernamental. 5. Pocos niveles jerárquicos que facilitan el flujo de información. 6. Por sus estatutos las personas u organizaciones interesadas en pertenecer o aportar a la organización pueden hacerlo sin exceso de tramitología. 7. Segmento de mercado definido que permite centrar las acciones de la organización. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No existe planes de entrenamiento y capacitación para el personal. 2. No se delega correctamente el trabajo. 3. La organización no se encuentra definida funcionalmente. 4. No se encuentran definidos y documentados los procesos y procedimientos de la organización. 5. Desvinculación de los miembros con la organización, que se refleja en desmotivación, falta de compromiso. 6. No se encuentra presente un sistema de información para la toma de decisiones. 7. No existe retroalimentación en el proceso de comunicación 8. La organización no tiene claro el concepto de planeación estratégica. 9. Estatutos inactivos y no conocidos por los miembros de la organización 10. Débil capital de trabajo para el normal funcionamiento de la organización. 11. La organización no posee liquidez para solventar deudas.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de capital extranjero. 2. Represa representación de nueva zona económica 3. Habitantes y autoridades concientes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del servicio 2. Diferenciación del servicio 3. Penetración en el mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo del servicio

<p>de potencial turístico.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Proyectos encaminados a la implementación de formas de extracción más eficientes en las minas. 5. Actividad piscícola en proceso de surgimiento. 6. Diversidad étnica en la zona. 7. Costumbres y rituales aún presentes en las comunidades indígenas. 8. Crecimiento en el número de visitantes internacionales que ingresan a Colombia. 9. Legislación acorde a las necesidades que demanda el turismo. 10. Planes, programas y proyectos que pretenden fortalecer la actividad piscícola a través de la aplicación de tecnologías. 11. Financiación y créditos para quienes tengan iniciativas en Pro del turismo 		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Impacto ambiental negativo, permanente e irreversible para el ecosistema de la represa. 2. Ilegalidad minera 3. Ausencia de centro de comercio para los productos. 4. Apropiación de tierras por parte de foráneos con intereses particulares. 5. Continuidad de tomas de grupos armados y presencia de cultivos ilícitos. 6. Percepción negativa de las personas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración en el mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penetración en el mercado

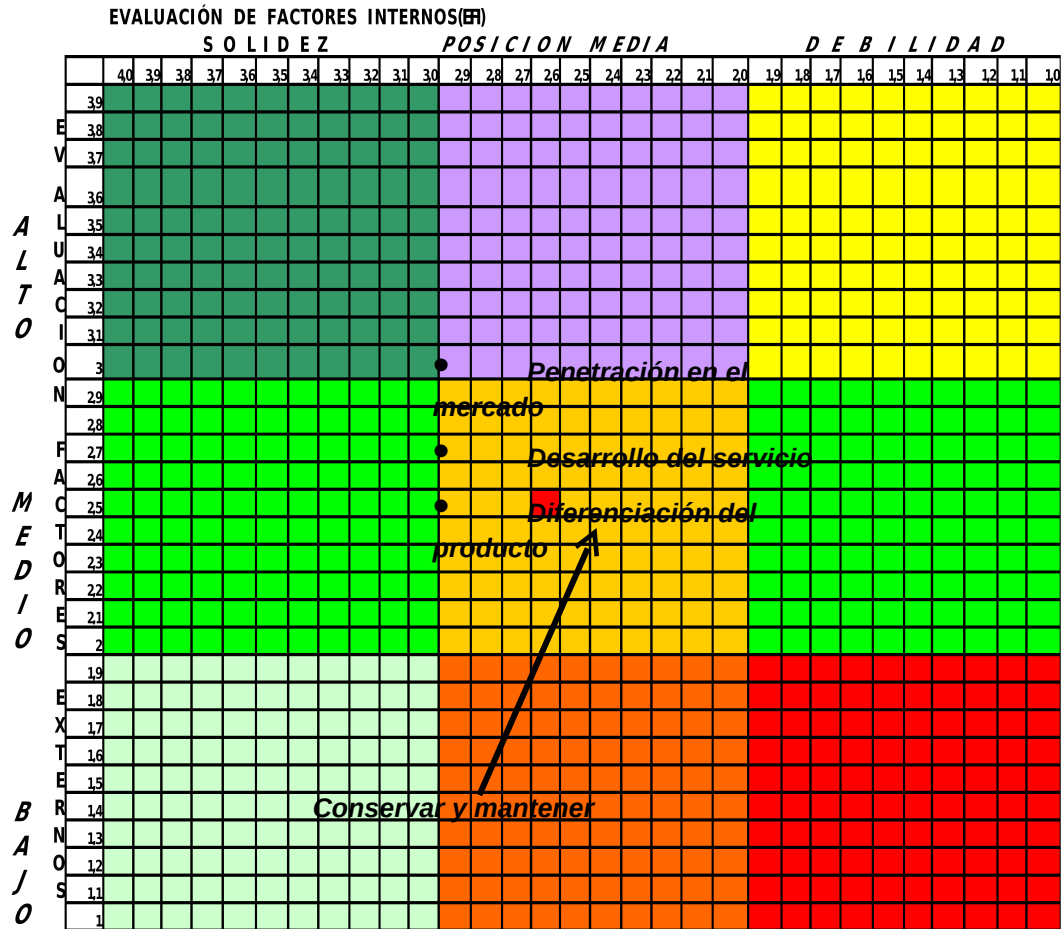
<p>interesadas en conocer el lugar.</p> <p>7. Conflictos entre mestizos, indígenas y afrodescendientes.</p> <p>8. Pérdida total de identidad cultural de las comunidades.</p> <p>9. Falta de efectividad en políticas para el mejoramiento del orden público.</p> <p>10. Implementación de tecnologías que no se encuentren acorde a las necesidades de extracción y producción.</p> <p>11. Costo de nuevas tecnologías</p>		
---	--	--

Cuadro 11 Consolidación cuantitativa de los resultados EFE y EFI

	EFI		EFE
FORTALEZAS	3.48	OPORTUNIDADES	3.51
DEBILIDADES	1.79	AMENAZAS	1.61
Total	5.27	Total	5.12
PUNTOS A GRAFICAR	2.63		2.56

En la anterior tabla se muestran los datos después de realizar un análisis interno en la organización y un análisis de los factores externos que permitirán a través de la siguiente gráfica mostrar la posición actual de la organización y la estrategia a implementar

Figura 5 Matriz factores internos y externos



3.8. Definición objetivos estratégicos

Para determinar los logros que la organización quiere alcanzar y que sean congruentes con los propósitos enunciados en la misión y la situación actual tanto interna como externa se hace necesario el establecimiento de objetivos estratégicos.

1. Posicionar a la Corporación Para el Desarrollo Integral y Sostenible de la Salvajina como la mejor organización en la región.

Penetración en el mercado

3.8.1. Estrategias

Desarrollo del servicio

Diferenciación del servicio

Con base en la información suministrada en las matrices D.O.F.A, E.F.E, E.F.I, matriz posición competitiva; se proponen las siguientes estrategias para la organización.

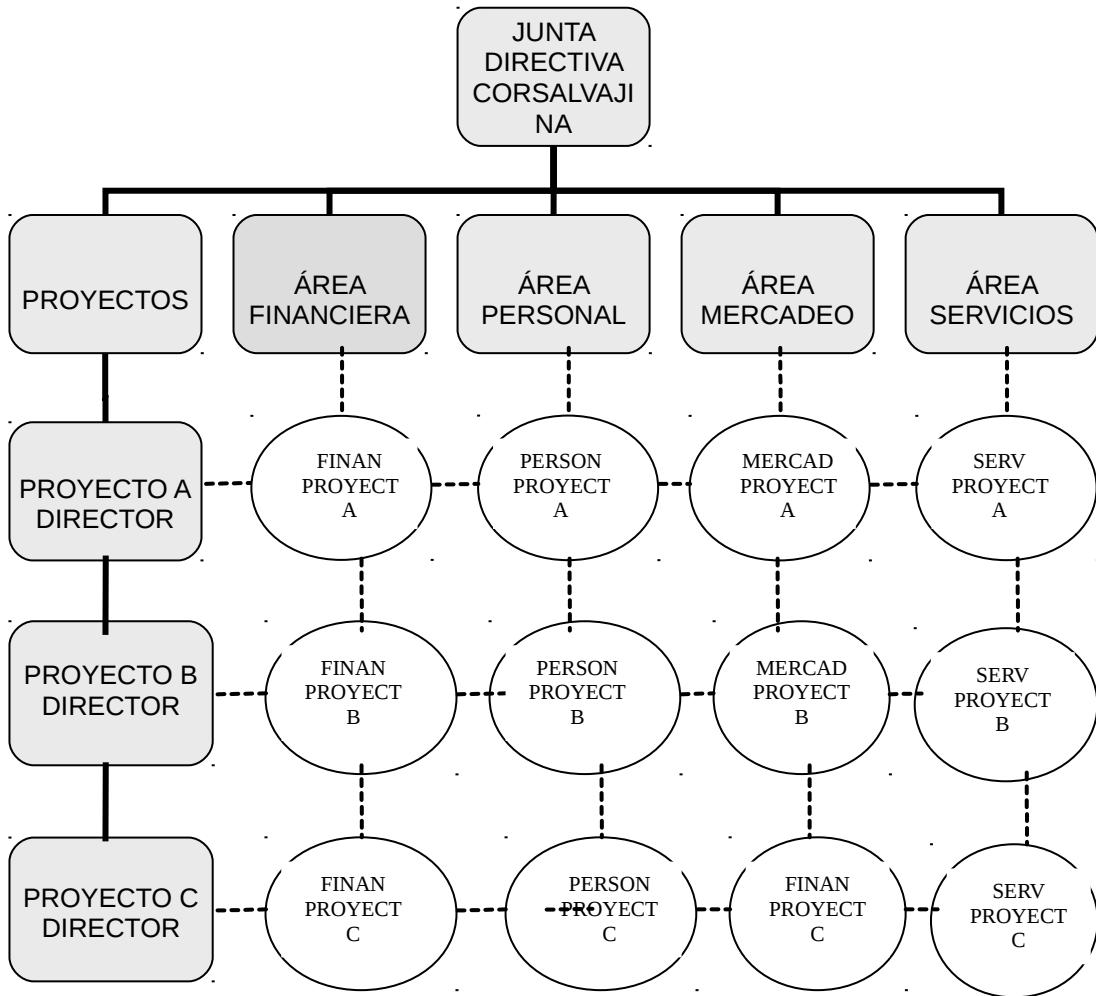
Cuadro Estrategias

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO) 4. Desarrollo del servicio 5. Diferenciación del servicio 6. Penetración en el mercado	ESTRATEGIAS (DO) 2. Desarrollo del servicio
AMENAZAS	ESTRATEGIAS (FA) 2. Penetración en el mercado	ESTRATEGIAS (DA) 2. Penetración en el mercado

3.9 Diseño Organizacional propuesto para la concreción de las estrategias.

Toda organización requiere de una estructura definida que permita el flujo de información, toma de decisiones y que clarifique autoridades y responsabilidades, en el caso de la organización estudiada la cual trabaja a través de proyectos y de acuerdo a los intereses que persigue y la situación en la que se encuentra, necesita implementar una estructura que le proporcione agilidad en la toma de decisiones y la especialización de sus actividades, para lo cual se propone una estructura por proyectos, que es aquella en la que se crean equipos para realizar determinados trabajos (por ejemplo, contratos internos o externos y después se disuelven). Puestos que los equipos de proyectos deben tener unas tareas bien definidas que deben realizar durante un periodo determinado, las líneas de responsabilidad y los controles son claros. En donde la agrupación de recursos humanos y materiales sea temporal con un objetivo común, que es la realización de proyectos; en donde además haya un mayor control de recursos por parte de coordinador del proyecto, la comunicación sea rápida y efectiva, y el uso de recursos sea eficiente.

FIGURA Estructura matricial por proyectos



4. Definición de programa estratégico

4.1. Estrategia F:O Desarrollo del servicio

Objetivos: Lograr que la organización acceda a financiamiento externo

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
Capacitación en formulación cooperación técnica	Propuesta de capacitación en formulación de proyectos de cooperación técnica internacional	1. Formación de gestores de proyectos	Seleccionar a un grupo de personas miembros de la organización, que se encargaran de la formulación y gestión de proyectos	Grupo gestor y formulador de proyectos conformado	Acta de la junta directiva en la que se consigna la conformación del grupo	Junta directiva Miembros de la organización	1 semana	La escogencia de las personas se hará de acuerdo a la experiencia que cada miembro manifieste en el tema
		2. Capacitación para el grupo gestor en formulación e identificación de fuentes	Talleres en formulación de proyectos y metodologías requeridas por cooperadores internacionales	Todos el grupo gestor asiste a los talleres	Listado de asistencia de los miembros del grupo gestor	Grupo gestor de proyectos	1 mes	
			Reconocimiento de fuentes financiadoras, aperturas y cierres de convocatorias	Listado de fuentes financiadoras.	Nº de fuentes financiadoras	Junta directiva Miembros de CORSALVAJINA	1 semana	

		4. Formulaci3n y gesti3n de proyectos aceptados, socializados, y priorizados por la comunidad .	Talleres con la comunidad para escuchar necesidades y propuestas.	Necesidades y propuestas identificadas al interior de la comunidad	Listado de necesidades y propuestas hechas por la comunidad	Personas asignadas por la junta. Habitantes de la zona	15 d3as.	Gestionar patrocinios para los eventos. Dependiendo del due1o de evento puede ser la financiaci3n.
			Dise1o de proyectos	Programa dise1ado.	Proyectos documentados	Personas asignadas por la junta	2 meses.	Formato de estructuraci3n de evento para cada Eco destino.
			Socializaci3n de proyecto realizado	Reuni3n con la comunidad para socializar el proyecto formulado	N3 de personas asistentes a la reuni3n	Miembros asignados por la junta	1 semana	
		8. Participaci3n en convocatorias vigentes de distintas fuentes: oficiales y no oficiales.	De acuerdo a las fechas de apertura inscribirse en las convocatorias vigentes	Inscripci3n en convocatorias	Formatos de solicitud de inscripci3n en convocatorias	Miembros asignados	De acuerdo a las fechas de apertura	Poseer una agenda con las fechas y fuentes, durante el a1o vigente

4.2. Estrategia F.A: Penetraci3n en el mercado

Objetivo: Realizar planes de negocios para el aprovechamiento pisc3cola

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB	RESULTADO	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
----------	----------	-----------	-----	-----------	-----------	-------------	--------	---------------

			ACTIVIDAD					
Aprovechamiento piscícola sostenible	1. Gestión de planes de negocios para la explotación piscícola	2. Evaluación de estado de actividad piscícola en la zona	Obtener información en la zona de la represa y en centro regional de productividad del Cauca de las actividades realizadas.	Diagnóstico actualizado de la actividad	Documento que plasme la situación piscícola de la región	Miembros asignados por la junta	1 mes	
		5. Realizar propuestas sobre proyectos productivos piscícolas	Formulación de proyectos productivos piscícolas	Proyecto formulado	Documento que contenga la formulación del proyecto productivo piscícola	Grupo gestor	2 meses	Sujeto a la primera actividad
		8. Gestión con entidades impulsadoras de actividades piscícolas; (CREPIC).	Consecución de asesoría y apoyo del CREPIC.	Apoyo financiero y técnico del CREPIC	Aval del CREPIC para la ejecución del proyecto.	Grupo gestor.	1 mes.	

4.3 Estrategia F.O: Diferenciación del servicio

Objetivos: Lograr la diferenciación en el sector mediante la focalización turística

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
Turismo para todos	Propuesta de diferenciación basada en oferta turística	1. Inventario de oferta actual	Realizar un diagnóstico de lo que existe en la región para ofrecer a los visitantes.	Oferta turística actual definida	Documento que contenga descripción de la oferta turística actual	Miembros asignados por la junta	2 semanas	
		4. Consolidar nuevas ofertas turísticas nuevas	Estructurar ofertas que incluyan turismo familiar, senior y joven	Oferta estructurada: Turismo náutico, turismo de experiencias, turismo rural, turismo de campamento, eventos y gastronomía de la región.	Documento que contenga propuestas de oferta turística nueva	Miembros asignados por la junta	1 mes	Realizar estudios previos sobre el éxito de las propuestas aplicadas en otros lugares.
		6. Consolidación de portafolio de servicios turísticos	Unir oferta actual y potencial para consolidar portafolio	Portafolio de servicios establecido	Portafolio diseñado	Junta directiva. Comunidad participante	1 mes.	

4.4. Estrategia F.O: Desarrollo del servicio

Objetivo: Aprovechar la existencia de medios de comunicación para la implementación de éstos en la organización

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
Comunicación interna y externa	Propuesta de alternativas para el mejoramiento de la comunicación	1. Mejoramiento comunicación interna	1. Implementar medios de comunicación y pactar reuniones para su verificación periódica.	1. Creación boletín interno 2. Logística de eventos 3. Correo electrónico interno 4. Formato de registro de llamadas 5. Creación de base de datos de empresas y organismos relacionados 6. Citación y confirmación de eventos.	Comunicación permanente registrada en formatos	Junta directiva	2 Meses	Se hace necesario la respuesta de todos los miembros.

	2.	3. Mejoramiento comunicación externa	Implementar y mejorar medios de comunicación externa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Página web disponible para los visitantes 2. Publicidad impresa. 3. Redes sociales con más contactos agregados. 4. Visitas personales a habitantes de la región 5. Oficios de presentación de la organización a distintas entidades relacionadas 	Registro en formato de medio empleado.	Grupo asignado .	3 meses	
--	----	--------------------------------------	--	---	--	------------------	---------	--

4.5. Estrategia D.A: Penetración en el mercado

Objetivo: Lograr la penetración en el mercado a través de relaciones interinstitucionales

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
Gestión externa	Gestión de convenios y búsqueda de socios estratégicos que permitan fortalecer la organización en la zona	1. Organización de eventos en la región	Invitación a entidades gubernamentales y no gubernamentales a participar de dichos eventos	Evento estructurado	Listado de personas que confirman su asistencia	Grupo gestor de proyectos	1 mes	Tramitar apoyo en alcaldías para la realización de los eventos
		3. Presentación de la organización ante diferentes entidades relacionadas con el sector	Diligenciar encuentros con instituciones de apoyo Concertar maneras de trabajar con dichas instituciones	Relaciones formales con entidades relacionadas con el sector	Nº de encuentros programados y realizados	Grupo gestor de proyectos	1 mes	Enviar con antelación oficios de presentación de la organización

8.6. Estrategia D:O Desarrollo del servicio

Objetivo: Lograr que CORSALVAJINA mejore en sus aspectos débiles para la consecución de su misión y objetivos.

PROGRAMA	PROYECTO	ACTIVIDAD	SUB ACTIVIDAD	RESULTADO	INDICADOR	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
----------	----------	-----------	---------------	-----------	-----------	-------------	--------	---------------

Mejoramiento de gestión organizacional	Plan de mejoramiento de gestión organizacional	1. Socialización y análisis de estatutos	Reunión de todos los miembros para socialización y análisis de estatutos	Estatutos conocidos y comprendidos	Evaluación a los miembros sobre estatutos	Junta directiva	1 semana	Cada miembro deberá leer los estatutos con anterioridad
		3. Identificar los procesos que se realizan en la empresa	Establecer cuáles de éstos son más críticos	Definición procesos organizacionales	Documento que plasme los procesos presentes en la organización y defina cuáles son críticos	Junta Directiva	1 mes	En la organización no se encuentran plasmados los procesos y procedimientos.
		5. Identificar y asignar funciones a cada uno de los miembros de la corporación	De acuerdo a los procesos encontrados y a las capacidades de sus miembros asignar funciones específicas	Descripción de funciones con su respectivo responsable	Manual de funciones elaborado	Junta directiva	1 mes	
		7. Integrar grupos de trabajo para cada uno de los procesos a mejorar	Integración de grupos de al menos una persona que se relaciona con las	Grupos de trabajo integrados	100% de los miembros pertenecen a un grupo de trabajo	Junta directiva	.1 semana	

			áreas					
		9. Realización de talleres motivacionales para los miembros de la Corporación	Convocatoria a los miembros de la corporación para asistencia a los talleres	Miembros motivados y con visión de compromiso con la corporación				
		11. Controlar y evaluar las acciones de gestión administrativa	En reuniones periódicas evaluar resultados	Acciones previstas realizadas a satisfacción	Funciones cumplidas al 100%	Todos los miembros	Mensual	En dichas reuniones se verificará el cumplimiento de las funciones asignadas

6. CONCLUSIONES

El direccionamiento estratégico busca a través de la combinación de las distintas herramientas que poseen las organizaciones, que éstas cumplan con su razón de ser y objetivos, que tengan una hoja de ruta a seguir.

Durante el estudio de la organización se pudo encontrar falencias en el proceso administrativo el cual era llevado a cabo de una manera empírica sin aplicación de conceptos administrativos claros; en donde prevalecía la falta de planeación y metas concretas a un tiempo definido para la consecución de los propósitos que sus miembros buscan en la corporación. Por tanto los integrantes no conocían tareas definidas y responsabilidades asignadas, lo que se realizaba era netamente intuitivo y voluntario.

Se hizo evidente la falta de motivación frente a los pocos resultados obtenidos hasta el momento tanto de la dirección como del resto de personas que componen a CORSALVAJINA.

La relación empresa-entorno era mínima lo cual no le permite sobresalir y destacarse en el sector.

Para contrarrestar la situación se realizó un reconocimiento de la organización, análisis externos e internos, uso de matrices que mostrarían numéricamente su posición en el mercado y su estado interno.

La organización a través del programa estratégico propuesto podrá poner en marcha actividades en un periodo de tiempo y de esta manera avanzar paulatinamente hacia sus propósitos, conocer sus circunstancias y saber exactamente como operar en un mercado donde distintas organizaciones de carácter no gubernamental, compiten por recursos.

7. RECOMENDACIONES

- La documentación de las actividades realizadas es indispensable para la formalización y cumplimiento de los mismos, se hace necesario por tanto que se realice un manual de funciones y un manual de procesos y procedimientos.
- Es básico dentro de la corporación que exista asignación de responsabilidades y tareas a los integrantes de la misma en donde se aproveche los conocimientos y aptitudes de los mismos, puesto que cada uno posee desde su disciplina aportes válidos para la organización.
- A parte de los conocimientos de los miembros de la corporación es necesario que exista capacitación en otros temas de los cuales no se tiene absoluto manejo, además se puede solicitar asesoría y colaboración a otras entidades que impartan dichas capacitaciones.

BIBLIOGRAFÍA

CASTRILLÓN M, Andrés José. El desarrollo turístico del departamento del Cauca: una visión desde la academia. Editorial Universidad del Cauca. Popayán, 2010. p. 16

GARCÉS C, YENY JUDITH. Desarrollo de alternativas agroindustriales para el cultivo en jaulas flotantes de tilapia roja (*oreochromis spp*), en la represa de "la Salvajina", municipio de Suárez, departamento del Cauca. Trabajo de grado (Ingeniera agropecuaria). Universidad del Cauca. Facultad de Ciencias Agropecuarias. Popayán, 2008. pp. 18.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Dirección estratégica. Pearson educación. Madrid, 2006. 1 capítulo.

SÁNCHEZ, Carlos Ariel. "Elementos para una prospectiva mínima del conflicto en el cauca". Consultado 12 noviembre 2010 en:
<http://webs.demasiado.com/cjuen/PROSPECTIVA.htm>

http://www.accionsocial.gov.co/documentos/1944_Manual_de_Acceso_ala_Cooperaci%C3%B3n.pdf

<http://www.cinu.org.mx/onu/documentos/dudh.htm>

<http://www.fondodepromocionturistica.com/nosotros.php>

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2008/PlanSectoria2007-2010-2.pdf>

<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/Publicaciones/DeclaracionlaHaya.doc>

<http://www.slideshare.net/ekathy80/direccionamiento-estrategico>

http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Comercio,_Industria_y_Turismo_de_Colombia