

**PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO A UNA ORGANIZACIÓN  
ECLESIASTICA – IGLESIA CRISTIANA CASA DEL REY EN LA CIUDAD DE  
BARRANQUILLA.**

**Ing. Luisa Fernanda Alcalá Zarate  
Ing. Johana Margarita Quiroz Esmeral**



**MAESTRIA EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA  
BARRANQUILLA, 2013**

**PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO A UNA ORGANIZACIÓN  
ECLESIASTICA – IGLESIA CRISTIANA CASA DEL REY EN LA CIUDAD DE  
BARRANQUILLA.**

**Proyecto de grado**

**Autor:**

**Ing. Luisa Fernanda Alcalá Zarate  
Ing. Johana Margarita Quiroz Esmeral**

**Director:**

**Ing. Ángel León González Ariza, Ph.D.**

**Proyecto presentado como requisito para optar por el título de  
MAGISTER EN INGENIERÍA ADMINISTRATIVA**



**División de Ingenierías  
Maestría en Ingeniería Administrativa  
BARRANQUILLA**

-----  
**VoBo Director del Proyecto**  
Ing. ANGEL LEON GONZALEZ ARIZA Ph.D  
Dpto. de Ingeniería Industrial – Universidad del Norte  
Barranquilla, 2013.

## **AGRADECIMIENTOS**

*Quiero expresar mis agradecimientos primeramente a Dios, porque gracias a Él todo es posible.*

*A mi mamá Lola Esmeral Delgado y a mi hermana Carolina Quiroz Esmeral, quienes siempre han sido mi soporte y mi motivación para seguir adelante.*

*A mi tía Carmen Esmeral Delgado, por su apoyo incondicional y constante.*

*A Carlos Ortiz, quien siempre estuvo a mi lado durante el desarrollo de este proyecto, por insistirme en la disciplina y constancia para terminar lo que inicié.*

*Al Ph.D Ángel León González Ariza, por su decidida y acertada dirección. Por su calidez humana, su confianza y siempre disposición para atender nuestras inquietudes.*

*A la Iglesia Casa del Rey, en especial al Ing. Cesar Villa Angarita y a la Adm. Gilma De La Espriella, por colaborarnos con la información necesaria para la consecución de este trabajo.*

### **JOHANA QUIROZ ESMERAL**

*A Dios quien es el motor y dador de la vida, por me ha permitido llegar hasta aquí.  
Él es mi Base!*

*A mis Padres y Hermano, que son mis más grandes aliados y amigos, son mi apoyo en todas las decisiones que tomo. Gracias, Muchas Gracias por creer en mí.*

*Al Ph.D Ángel León González Ariza por ser el instrumento en todo el proceso de realización de esta tesis; mil gracias.*

*Y a la Iglesia Casa del Rey, por mostrar interés en su proceso de mejoramiento, espero que la aplicación de este trabajo traiga buenos frutos a su gran labor.*

**LUISA FERNANDA ALCALA ZARATE**

## Contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>GENERALIDADES DEL PROYECTO:</b>	<b>10</b>
<b>1. FORMULACION DEL PROBLEMA</b>	<b>10</b>
1.1. Antecedentes	10
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>11</b>
<b>2.1 ANÁLISIS DE PROBLEMAS</b>	<b>12</b>
2.2. Justificación del Proyecto	13
2.3. Árbol (Relación Medios - Fines)	14
<b>2.4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>15</b>
2.4.1. Objetivo General	15
2.4.2. Objetivos Específicos	15
<b>3. ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	<b>16</b>
3.1 Alcances	16
3.2. Limitaciones	16
<b>4. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>17</b>
4.1. Marco Histórico	17
4.2. Marco teórico:	19
4.2.1 Análisis Estructural Industrial	21
4.2.2 Análisis De Prospectiva	24
4.3 Marco Conceptual	36
4.4 Marco Espacial:	38
4.5 Marco legal	38
<b>5 DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>39</b>
5.1. Tipo de Estudio	39
5.2. Método de Investigación	39
5.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información	39
5.4. Fases de estudio	40
<b>6 VALIDACION DEL MODELO Y CONCLUSIONES A PARTIR DE RESULTADOS</b>	<b>41</b>
6.1 Diagnóstico de la organización iglesia casa del rey de la ciudad de barranquilla.	41
6.1.1 Análisis Interno.	41
6.1.1.1 Estructura Organizacional.	41
6.1.1.2 Gestión Del Talento Humano	43
6.1.1.3 Gestión Financiera	44
6.1.1.4 Gestión Tecnológica	44
6.1.1.5 Productos y/o Servicios	45
6.1.1.6 Gestión Ministerial	45
6.1.2 Análisis Externo	46
6.1.2.1 Nivel de satisfacción de los miembros de la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla.	47
6.1.3 Análisis del sector de la actividad económica con base a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:	49
6.1.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes	49
6.1.3.2 Amenaza de los nuevos competidores	49
6.1.3.3 Amenaza de los sustitutos	50
6.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores	50
6.1.3.5 Poder de negociación de los clientes.	50
6.1.4 Análisis D.O.F.A. de Iglesia Cristiana Casa del Rey de Barranquilla	51
6.2 Desarrollo de una aplicación informática (AREG) para la selección y	

jerarquización de las variables – Abaco Régnier.	55
6.3 Análisis Estructural y aplicación del método MICMAC	55
6.3.1 Identificación y selección de variables.	56
6.3.2 Selección y jerarquización de las variables	60
6.3.3 Localización de relaciones de Motricidad y Dependencia	63
6.4 Juego de actores a través del método MACTOR	75
6.4.1 Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural	76
6.4.2 Estrategia de los actores	77
6.4.3 Identificación de retos estratégicos y objetivos asociados	81
6.4.4 Matriz de influencia directa (MDI)	82
6.4.5 Matriz de posiciones valoradas (2MAO)	83
6.4.6 Matriz de influencia directa e indirecta (MDII)	84
6.4.7 Matriz de posición simple de actores x objetivos (1MAO)	87
6.4.8 Matriz de convergencia (1CAA)	88
6.4.9 Matriz de divergencia (1DAA)	90
6.5 Análisis de escenarios a través del método SMIC	92
6.5.1 Determinación de probabilidades marginales y condicionales	94
6.6. Identificación y evaluación de las opciones estratégicas del escenario	101
6.6.1 Árbol de pertinencia o de relevancia	101
6.6.2 Método MULTIPOL.	106
7 CONCLUSIONES	122
8 BIBLIOGRAFÍA	126
9 ANEXOS	127

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA de la Iglesia Casa del Rey .....	52
Tabla 2. Matriz DOFA cruzada .....	54
Tabla 3. Variables con sus respectivos códigos.....	59
Tabla 4 Expertos para Jerarquización de variables .....	60
Tabla 5 Opinión de los Expertos .....	61
Tabla 6 Expertos participantes en la evaluación de la relación entre variables .....	63
Tabla 7 Influencia / Dependencia Directa.....	65
Tabla 8 Tabla de Motricidad y Dependencia.....	66
Tabla 9 Clasificación de variables.....	69
Tabla 10 Influencia Indirecta potencial .....	71
Tabla 11 Influencia indirecta Potencial .....	72
Tabla 12 Motricidad directa e indirecta.....	72
Tabla 13 Cuadro de estrategias de actores .....	78
Tabla 14 Retos estratégicos y objetivos.....	82
Tabla 15. Matriz de Influencia Directa (MDI).....	83
Tabla 16. Matriz de posiciones valoradas (2MAO) .....	84
Tabla 17 Matriz de Influencia Directa e Indirecta .....	84
Tabla 18. Matriz de posición simple (1MAO) .....	87
Tabla 19. Matriz de convergencia (1CAA) .....	88
Tabla 20. Matriz de divergencia (1DAA).....	90
Tabla 21. Escala de valoración de las probabilidades marginales.....	94
Tabla 22. Matriz de probabilidad marginal por experto.....	94
Tabla 23. Matriz de probabilidad marginal por Grupo de expertos .....	95
Tabla 24. Matriz de probabilidad condicional por Experto.....	95
Tabla 25. Matriz de probabilidad condicional por Grupo de Expertos .....	96
Tabla 26. Matriz de probabilidad condicional negativa por Experto.....	96
Tabla 27. Matriz de probabilidad condicional negativa por Grupo de Expertos.....	97
Tabla 28. Escenarios con probabilidad de ocurrencia del 80% .....	98
Tabla 29. Definición de acciones.....	107
Tabla 30. Definición de criterios .....	108
Tabla 31. Evaluación de las acciones en función de los criterios .....	109
Tabla 32. Definición de políticas.....	110
Tabla 33. Evaluación de las políticas en función de los criterios.....	111
Tabla 34. Escenarios seleccionados por el método SMIC Prob-Expert .....	112
Tabla 35. Evaluación de los escenarios en función de los criterios .....	112
Tabla 36. Evaluación de las acciones en función de las políticas.....	113
Tabla 37. Resumen del análisis del plano de proximidades entre acciones y políticas ...	116
Tabla 38. Evaluación de las políticas en función de los escenarios .....	118

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Arbol Relación Causa – Efecto.....	12
Figura 2 Árbol Relación Medios – Fines.....	14
Figura 3 Modelo para los elementos de Dirección Estratégico.....	20
Figura 4 Cinco Factores de Competencia.....	22
Figura 5 Método de escenarios .....	25
Figura 6 Plan de Influencia - dependencia.....	27
Figura 7 Propiedad clásica del Algebra Boleana.....	28
Figura 8. Plano de influencia - Dependencia de actores.....	30
Figura 9 Organigrama de la Iglesia Casa del Rey .....	42
Figura 10 Código de colores Ábaco Régnier .....	61
Figura 11 Jerarquización de las variables por color.....	62
Figura 12 Mapa de Influencia - Dependencia Directa .....	67
Figura 13 Gráfico de Influencia Directa entre las variables.....	70
Figura 14 Grafico de Motricidad directa e indirecta de las variables.....	74
Figura 15 Etapas para desarrollar MACTOR .....	76
Figura 16. Plano de influencia y dependencia entre actores .....	86
Figura 17 Convergencia entre actores 1CAA .....	89
Figura 18 Plano de Divergencias entre actores.....	91
Figura 19 Árbol de Pertinencia para la Iglesia Casa del Rey.....	104
Figura 20 Matriz de Pertinencia para la Iglesia Casa del Rey .....	105
Figura 21. Plano de proximidades entre acciones y políticas .....	115
Figura 22. Plano de proximidades entre políticas y escenarios.....	119
Figura 23. Plano de perfiles de las políticas en función de los escenarios .....	120



## INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI se ha vivenciado un importante auge industrial y tecnológico, el estado apoya junto con ángeles inversores y grupos consultores la generación de emprendimiento para la creación de empresas. Dichos procesos de creación de empresas deben contemplar los cambios en el entorno, el cual, es acelerado.

Frente a estos cambios del entorno, difíciles de controlar, los sistemas de gestión empresariales deben garantizar las modificaciones internas necesarias para afrontarlos y en lo posible tratar de ir un paso delante de ellos.

Desde la dirección las empresas deben tener un plan de ruta que les permita saber que están haciendo y hacia dónde quiere ir, plantearse escenarios posibles y tener un plan de contingencia para cada escenario. Son muchos los escenarios que se pueden plantear, pero para reducir la incertidumbre es importante tratar de hallar los más probables a ocurrir. Para ello el Dr. Michel Godet nos presenta un nuevo enfoque de prospectiva que implica un nuevo sistema de dirección.

Este trabajo mostrará la aplicación del modelo de análisis prospectivo y planeación estratégica de Michael Godet a la organización Iglesia Cristiana Casa del Rey en Barranquilla. Se empieza con la elaboración del análisis DOFA, el cual será insumo para seleccionar las variables, a través del método MICMAC, que intervienen en los procesos y gestión de la iglesia Casa del Rey; Teniendo las variables clave, por medio del método MACTOR se procede a hallar los actores que divergen y convergen e influyen en dichas variables; luego de tener las variables y los actores, a través del SMIC Prob\_Expert, se definen los eventos y posibles escenarios para la iglesia. Luego se muestra las acciones a llevar a cabo para llegar al escenario seleccionado, esto a través del árbol de pertinencia y MULTIPOL.

Se considera, además, un trabajo innovador debido a que muy pocas iglesias en Barranquilla cuentan con planeación estratégica y mucho menos han implementado la propuesta del Dr. Godet.

Luego de trabajar conjuntamente con la organización, se le presentará los resultados del trabajo para su aprobación y posterior implementación.

## **GENERALIDADES DEL PROYECTO:**

PROCESO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO A UNA ORGANIZACIÓN ECLESIASTICA – IGLESIA CRISTIANA CASA DEL REY EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.

### **1. FORMULACION DEL PROBLEMA**

#### **1.1. Antecedentes**

La iglesia Casa del Rey nace en el año 2005 en Barranquilla – Colombia, inicialmente bajo el nombre de Cristianos, Gente de una nueva generación y con la dirección de los pastores presidentes: John Paul y Olga Sefair.

En el año 2006, se decide cambiar la visión de la iglesia y se organiza por redes ministeriales, con el fin de cuidar, consolidar y lograr permanencia de los miembros de la iglesia a través de grupos de amistad constituyéndose por edades. Las redes de la Iglesia son: Red de Matrimonios, Red de mujeres, Red de Jóvenes adultos y Red de Jóvenes y Prejuveniles.

En el año 2010, la iglesia pasa bajo la cobertura del reconocido pastor Cash Luna, adoptando varias de sus estrategias para el cumplimiento de la visión. Un año más tarde, la iglesia pasa a llamarse Iglesia Casa del Rey.

Ministerialmente la iglesia ha tenido un notable crecimiento, pues en estos últimos cinco años, el número de fieles se ha cuadruplicado.

A pesar de este crecimiento, la parte administrativa de la iglesia no lo ha tenido. Fue precisamente a finales del año 2011 que se vio la necesidad de organizarse administrativamente, debido a que el personal que labora en la organización no tenía las funciones equilibradas y definidas, y personas con cargos directivos también eran operativas.

En este orden de ideas la iglesia Casa del Rey buscó asesoría para crear una nueva dinámica administrativa. Desde este año se han creado nuevos cargos y nuevas funciones, se ha elaborado manuales de funciones y se ha contratado nuevo personal con diferentes tipos de contratación.

Así mismo, se desea elaborar el direccionamiento estratégico para la Iglesia Casa Del Rey, proporcionándoles la Misión, valores, principios, objetivos y estrategias.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Indiscutiblemente para que toda organización funcione, debe estar direccionado correctamente con objetivos, visión, misión, estrategias de acción, entre otros aspectos no menos importantes. Este direccionamiento debe ser de conocimiento para todos los integrantes de la organización con el fin de trabajar en pos de las mismas metas globales

Debido al incremento del número de iglesias cristianas en el mundo y específicamente en la ciudad de Barranquilla, las iglesias se han visto en la necesidad de buscar estrategias que le permitan lograr la fidelización de los miembros y el crecimiento en número de los fieles; esto es porque, se ha evidenciado una importante rotación de miembros de la iglesia, es decir, que los que asisten no permanecen articulados a la organización. La iglesia Casa del Rey ha decidido organizarse internamente, contratando personal administrativo, organizando organigrama y definiendo funciones.

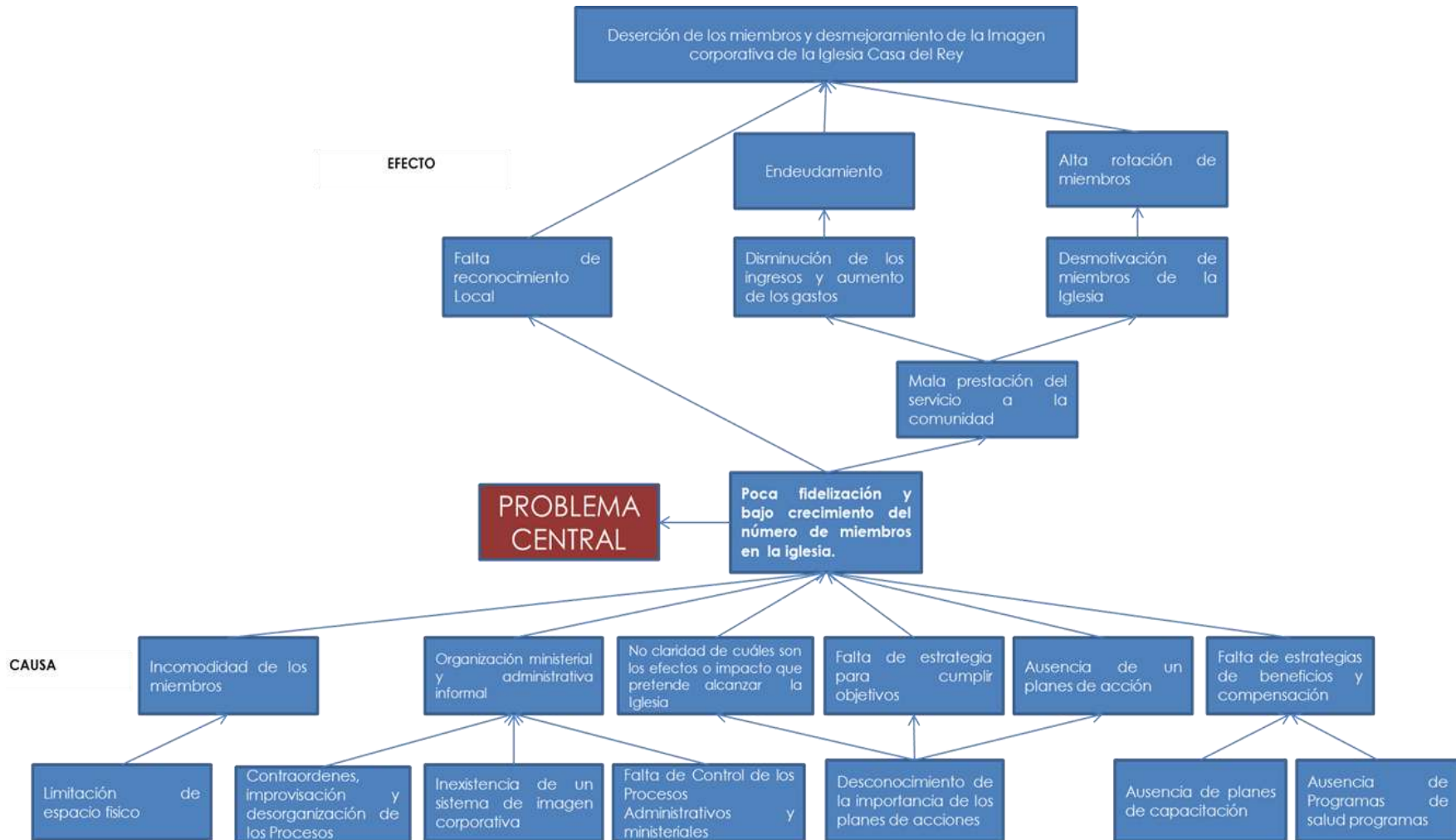
La empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico, provocando así que se improvise la toma de decisiones, siendo asediado por la competencia, lo que le hace tomar consciencia que debe hacerse cargo de su propio futuro con el propósito de definir la ruta organizacional que deben seguir para lograr sus objetivos

Lo anterior conlleva a preguntar: ¿Cuál debe ser el modelo de Direccionamiento Estratégico que permita orientar a la Iglesia CASA DEL REY en la toma de decisiones que conlleven al crecimiento y fidelización de sus miembros?

Para establecer el problema que se pretende solucionar con este proyecto, se utilizó el Árbol de causas y efectos, que permite identificar el problema generado por las diferentes necesidades insatisfechas y/u oportunidades no aprovechadas por la organización.

## 2.1 Análisis De Problemas

Figura 1 Arbol Relación Causa – Efecto



Fuente: Elaboración propia fundamentado en la situación actual de la empresa.

## 2.2. Justificación del Proyecto

La Iglesia Casa del Rey después de haber adoptado una nueva visión de la Iglesia Casa de Dios de Guatemala (bajo la cobertura del Pastor Cash Luna), hace aproximadamente un año, ha estado desarrollando proyectos y eventos al interior de la Organización a nivel ministerial como administrativo en los cuales se ha visto reflejado en:

- Cambios en Infraestructura física
- Apertura de dos servicios: domingos a las 4pm y jueves a las 7:30pm
- Incremento en el Número de servidores y personal administrativo
- Nuevo Iglesia del Niños "Casa Kids"

Todos los proyectos o eventos citados, son el resultado del crecimiento interno en la población y requerimientos de las diferentes áreas de la organización.

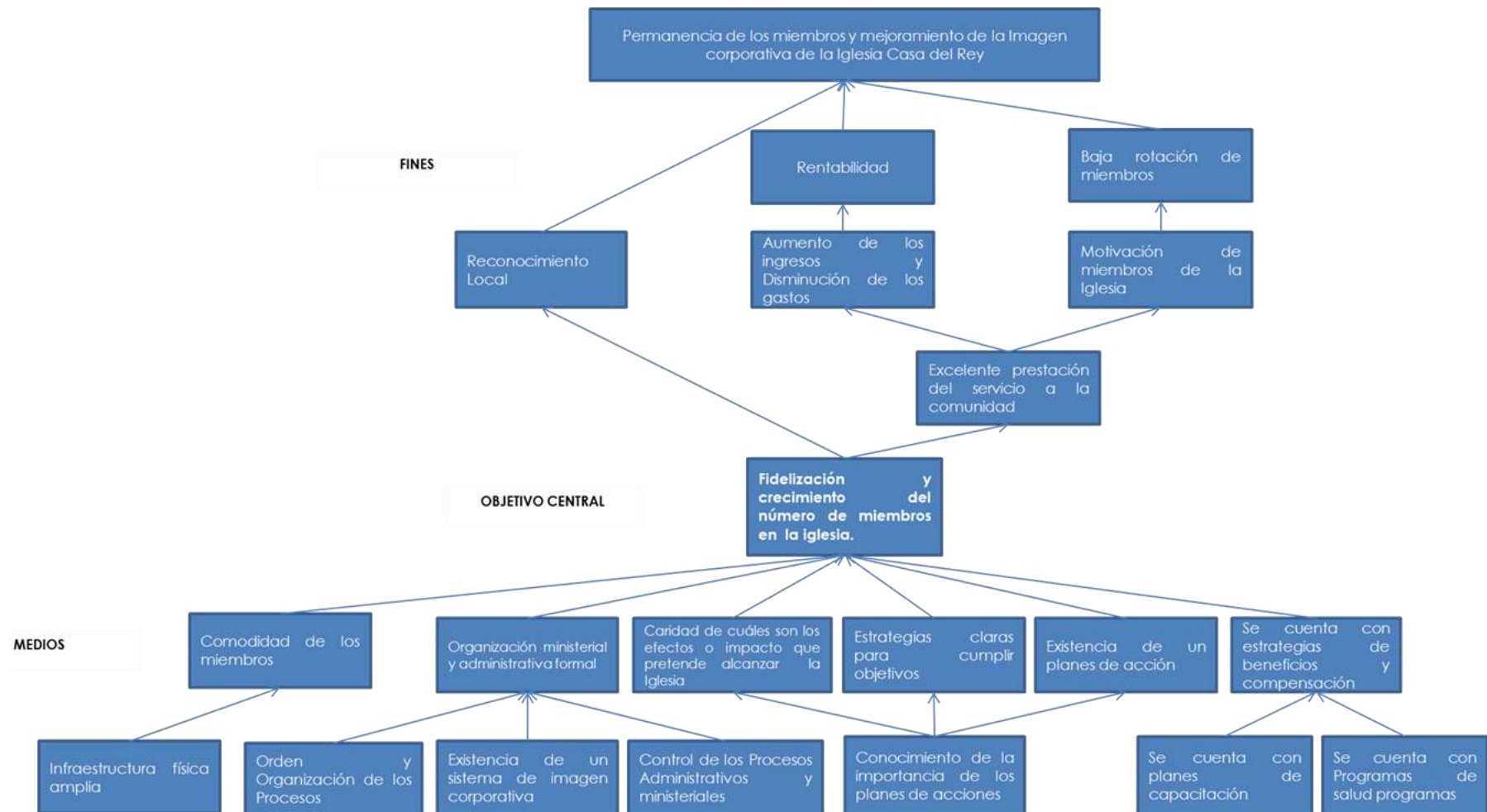
Con base en lo anterior, se vio la necesidad de que los elementos internos de la Organización (recursos, procesos, personal, etc.) se encuentren direccionados y tengan claro hacia dónde se dirigen y que deben desarrollar, para el auto sostenimiento y propiciar buenos resultados, no basados en la improvisación, sino en la planificación, por lo tanto se pretende que la organización este en capacidad de reconocer su situación actual y establecer estrategias que le permitan llegar a donde quieren llegar, optimizando su gestión interna.

No solo las organizaciones con ánimo de lucro deben tener claro un direccionamiento estratégico sino también las organizaciones eclesíásticas, porque de igual manera son organizaciones prestadoras de servicio, donde los que participan buscan satisfacer una necesidad.

A nivel personal este trabajo nos ayuda en el desarrollo como profesionales.

### 2.3. Árbol (Relación Medios - Fines)

Figura 2 Árbol Relación Medios – Fines



Fuente: Elaboración propia fundamentado en la situación actual de la empresa.

## **2.4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS**

### **2.4.1. Objetivo General**

Formular la Ruta estratégica de la IGLESIA CASA DEL REY (Barranquilla – Colombia), a partir del análisis prospectivo hacia el año 2017, que permita mejorar la imagen corporativa y los procesos operativos, administrativos y ministeriales que permitan el auto sostenimiento de la organización.

### **2.4.2. Objetivos Específicos**

Aplicar una metodología para la creación del Direccionamiento Estratégico siguiendo el modelo Michel Godet.

Identificar la situación interna y externa actual de la Organización con el fin de establecer un diagnóstico de la organización frente a su entorno. (DOFA)

Identificar las variables y actores que intervienen en los procesos de la iglesia Casa del Rey mediante la aplicación del Ábaco de Regnier, la Matriz de Impactos Cruzados, multiplicación aplicada para una clasificación y Matriz alianza y conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones.

Determinar los escenarios deseables y posibles para seleccionar el más adecuado para la Organización.

Elaborar el plan estratégico, tomando como base el escenario establecido, que guie a la organización a la consecución de sus objetivos.

### **3. ALCANCES Y LIMITACIONES**

#### **3.1 Alcances**

Lo que pretende este proyecto es:

- Definir un Plan estratégico que permita guiar las mejores propuestas para la iglesia
- Socializar los resultados del proyecto a todos los que forman parte en la Organización.

#### **3.2. Limitaciones**

- Celo al entregar la información
- Disposición de los directivos y/o participantes de la Organización.
- Tiempo de ejecución del proyecto de grado.



## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1. Marco Histórico <sup>1</sup>

Eran múltiples las expresiones religiosas de los amerindios de la actual Colombia antes de la llegada de los españoles. Los hallazgos arqueológicos muestran una gran riqueza cultural, especialmente en la zona andina asociada a los pueblos de la familia chibcha o muisca. Los relatos de corte sagrado dejados por los ancestros y que sobrevivieron a la implantación de la cultura española evidencian una cosmología variada y la búsqueda afanada del hombre americano ancestral por encontrar el sentido a la existencia.

La preponderancia del catolicismo romano tiene hondas raíces en los procesos de conquista y colonización por parte de España después de 1492. En dicho proceso, la imposición de una cultura europea de corte católico determinó la exclusión de cualquier otra manifestación religiosa en el suelo colombiano. El siglo XVI fue además un tiempo de profundas convulsiones socio-políticas en Europa con el enfrentamiento entre los católicos fieles al Romano Pontífice y los seguidores de la Reforma Protestante iniciada por Lutero y Calvino. Ello no sólo influyó en la actitud de los conquistadores españoles en sus nuevos dominios de ultramar, provocando además el establecimiento en Cartagena de Indias de la Inquisición española, con el fin de salvaguardar la ortodoxia religiosa - cultural. Por otra parte, las influencias tridentinas y barrocas dieron un sello particular al catolicismo establecido en el país, presente todavía en tiempos contemporáneos.

Durante el proceso de independencia iniciados a principios del siglo XIX, varios clérigos criollos simpatizaron con la causa patriota y participaron activamente como agitadores, capellanes y aún soldados. Varios de ellos incluso llegaron a ingresar a la masonería cuyas logias se establecieron por esos años con gran aceptación de parte de las elites locales. Luego de un proceso dubitativo, el Vaticano reconoció en 1835 al nuevo estado independiente y estableció relaciones formales con este, iniciando además un proceso de romanización eclesiástica. Al tiempo, las elites liberales en el poder presionaron por el establecimiento de un estado cada vez más libre del influjo eclesiástico, lo que provocó choques de poder con la institución clerical que no estaba dispuesta a ceder su espacio en la sociedad.

Vale la pena aclarar que este hecho se presentaba en el contexto de la lucha entre federalistas y centralistas, aquellos de escuela liberal influenciados en la

---

<sup>1</sup> Religión en Colombia, [Citado: 15/09/2012] Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Religi%C3%B3n\\_en\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Religi%C3%B3n_en_Colombia)

Revolución francesa, estos de corte conservador, fieles a la herencia española de honor militar y clericalismo; conflicto que más tarde desencadenaría en una de las guerras civiles del XIX que vivió la joven república, periodo conocido como la Patria Boba. En este conflicto se destacan episodios como la expropiación de bienes eclesiásticos, llevada a cabo por Tomás Cipriano de Mosquera en 1861-63, la declaratoria de tuición de cultos (1861) extrañamientos de obispos, supresión de comunidades religiosas (1861) o la expulsión de los Jesuitas (en dos oportunidades: 1851 y 1861). Finalmente, los intentos del gobierno radical por establecer un sistema educativo "neutro" en materia religiosa degeneró en una guerra civil (1877) donde participaron activamente varios obispos y clérigos. A partir de 1886 las relaciones entre ambas potestades se regularizaron de nuevo con el establecimiento de una nueva constitución centralista, que reconocía a la Iglesia Católica como fundamento de unidad nacional.

En 1887 se firmó un concordato con la Santa Sede, en el cual se le otorgaba a la institución eclesiástica el control del sistema educativo colombiano, privilegio que mantuvo hasta la reforma concordataria de 1973, a la vez que le restituía las tierras y bienes que le fueron substraídos durante la desamortización impulsada por los radicales; el gobierno aristocrático de Rafael Núñez pagaría a la iglesia católica una altísima indemnización, al tiempo que se acrecentaban los problemas sociales y la lucha intestina entre liberales y conservadores, evento conocido como la Guerra de los mil días.

El quiebre a la hegemonía total del catolicismo comenzó a darse tímidamente con la llegada -auspiciada por los liberales- a mediados del siglo XIX de la Iglesia Presbiteriana, que actuaba fundamentalmente entre sectores urbanos acomodados. A comienzos del siglo XX llegan otras iglesias protestantes históricas, como los bautistas y evangélicos. Entre 1932 y 1945 ingresaron las primeras denominaciones pentecostales, dándose una gran confrontación entre la inmensa mayoría católica y los primeros evangélicos, tejiéndose muchos mitos en torno a estos últimos con el ánimo de desprestigiarlos, tales como que eran culpables del comunismo y de la violencia en general, llegando incluso a ser atacados físicamente en sus lugares de culto. Pero es a partir de los años 60, gracias a cambios sociales, económicos y culturales que se dan en el país -modernización, urbanización, alfabetización, entre otros-, que el panorama religioso comienza a cambiar visiblemente. De Estados Unidos arriba el pentecostalismo, de corte fundamentalista y proselitista, con creciente aceptación, especialmente entre los grupos populares. También hacen su aparición otras iglesias y nuevos movimientos religiosos de origen cristiano, como La Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días, los adventistas, testigos de Jehová, etc. Avanzado el siglo XX irrumpen con fuerza otras confesiones religiosas cristianas en Colombia como la Iglesia de Dios Ministerial de Jesucristo Internacional; si a ello se añaden otros grupos religiosos minoritarios, como el judaísmo, el islam, el hinduismo se obtiene una creciente diversidad del panorama religioso en el país, aunque manteniéndose aún el predominio del catolicismo.

Tal diversidad fue reconocida en 1991 en la nueva constitución de Colombia, que declara al país plural en los ámbitos cultural, étnico y religioso.

En 1995, el gobierno de centro-izquierda de Ernesto Samper da por terminado el concordato con El Vaticano, quedando así prohibido para dicha institución religiosa regular e impartir moral a los colombianos.

En los últimos años se ha dado un fuerte proceso de internacionalización de algunas organizaciones cristianas surgidas en Colombia, siendo el caso más relevante de esto la Iglesia Ministerial de Jesucristo Internacional con presencia, en expansión, en más de 40 países de 5 continentes.

#### **4.2. Marco teórico**

¿Qué es la Dirección estratégica? No basta definirla como la dirección del proceso de toma de decisiones estratégica.

La Dirección estratégica se ocupa de la complejidad que surge de situaciones ambiguas y no rutinarias con consecuencias que afectan a toda la organización y no a una determinada operación.

Se trata de un reto para los directivos que están acostumbrados a gestionar los recursos que disponen en el día a día. Pueden ser un problema muy especial debido a los antecedentes de los directivos que han sido formados, tal vez durante muchos años, para realizar tareas operativas y asumir responsabilidades sobre las operaciones.

Puesto que la dirección estratégica viene caracterizada por su complejidad, también es necesario tomar decisiones y juicios de valor en función de la *conceptualización* de cuestiones difíciles. Sin embargo, la formación y experiencia previas de los diferentes directivos suelen estar orientadas hacia la acción, o hacia una *Planificación o los análisis detallados*.

La Dirección estratégica puede concebirse como compuesta por tres elementos principales que son: comprensión de la posición estratégica de una Organización, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia de acción.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> JOHNSON, Gerry. Dirección Estratégica, 7ma edición. Pearson Educación, S.A, 2005. p.16

**Figura 3 Modelo para los elementos de Dirección Estratégico**



**Fuente:** JOHNSON, Gerry. Dirección Estratégica, 7ma edición. Pearson Educación, S.A, 2005. p.17.

Al presentar la siguiente figura, se logra identificar los 3 elementos de la dirección estratégica:

1. La posición estratégica 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.
2. La Elecciones estratégicas implica la comprensión de las bases subyacentes para la estrategias futuras, tanto desde el punto de vista de la unidad de negocio como desde el punto de vista corporativo (analizando anteriormente), y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse como de los métodos de desarrollo.
3. La estrategia puesta en acción se ocupa de garantizar que las estrategias están funcionando en la práctica.

Dentro de las recomendaciones que se plantean es que la dirección estratégica no deba seguir una trayectoria clara y ordenada, ya que es lo que se sugiere, que no se suele dar de forma ordenada.

Con base a lo anterior, la dirección estratégica pretende:

- a. Conocer el impacto del entorno, las capacidades, expectativas y propósitos de la organización sobre la estrategia.
- b. Interpretar la posición de una organización en su entorno
- c. Determinar la capacidad estratégica en cuanto a recursos, competencias y las relaciones entre ellos.
- d. Identificar los factores que conforman los propósitos de la organización, es decir, el gobierno corporativo, expectativas de las partes interesadas, ética empresarial y contexto cultural.

#### **4.2.1 Análisis Estructural Industrial**

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor.

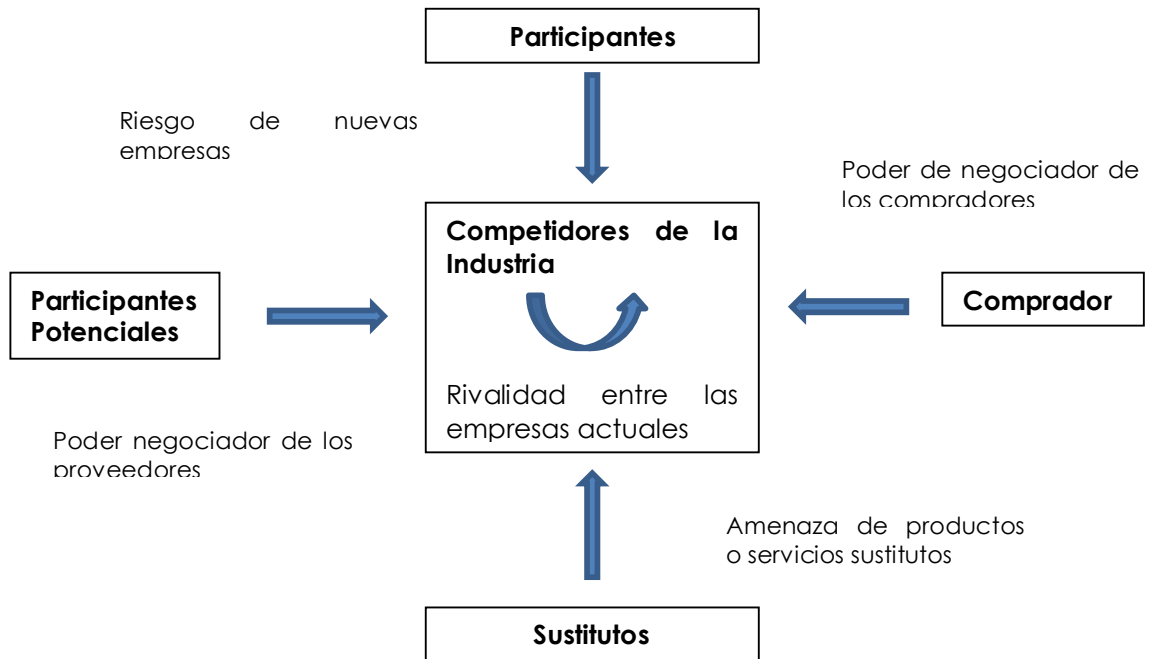
En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio, las reglas de la competencia están contenidos en cinco fuerzas de las competencias: la entrada de más competidores, las amenazas de los sustitutos, el poder negociador de los compradores, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales.<sup>3</sup>

El modelo de las cinco fuerzas de Porter se desarrolló inicialmente como una forma para evaluar el atractivo (potencial de beneficios) de distintas industrias. Como tal, puede resultar útil para identificar las fuentes de la competencia en una industria o sector. Aunque inicialmente se aplicó pensando en las empresas privadas, tiene valor para la mayoría de las organizaciones.

---

<sup>3</sup> PORTER, Michael. VENTAJAS COMPETITIVAS, Creación sostenimiento de un desempeño superior. P.4

**Figura 4 Cinco Factores de Competencia**



**Fuente:** PORTER, Michael. VENTAJAS COMPETITIVAS, Creación sostenimiento de un desempeño superior. P.4

Teniendo en cuenta la figura 4, se realiza una breve descripción de los 5 componentes competitivos:

- 1. La amenaza de entrada/riesgo de nuevas empresas** son factores que tienen que superar los nuevos entrantes si quieren competir con éxito. Deben considerarse como retrasos en la entrada, y no como barreras permanentes a determinados entrantes potenciales. Es posible que eviten la entra de algunos entrantes potenciales pero no de otros. Las barreras típicas son las siguientes:
  - La economía de escala
  - El requisito de capital para le entrada
  - Acceso a los canales de abastecimiento o distribución
  - Lealtad de los consumidores
  - Experiencia
  - Represalia esperadas
  - La legislación o las acciones gubernamentales
  - Diferenciación

- 2. La amenaza de sustitutivos** reduce la demanda de un determinada "Clase" de productos porque los consumidores cambian entre casa alternativa, hasta el punto que determinada clase de producto o servicios termina siendo obsoleto. Esto depende de que el producto sustitutivo ofrezca un beneficio o valor percibido superior. La sustitución puede adoptar diversas formas:
- Sustitución de productos por producto
  - Sustitución de la necesidad de un nuevo producto o servicio.
  - Sustitución general

Las siguientes dos fuerzas se pueden analizar juntas porque tienen efectos parecidos al limitar la libertad estratégicas de una organización y afectar a sus márgenes (y, por tanto, a su atractivo financiero). Conjuntamente, constituyen la red de valor en la que opera una organización.

- 3. El poder de los compradores** será probablemente elevado cuando se cumpla algunas de las siguientes condiciones.
- Concentración de compradores se da sobre todo si los volúmenes adquiridos por los compradores son elevados y/o la industria proveedora incluye a un elevado número de pequeños operadores.
  - El coste de cambiar de proveedores es reducido o implica pocos riesgos.
  - El proveedor sea adquirido por el comprador y/o que el comprador cree un negocio que compita con el del proveedor
- 4. El poder de los proveedores** sea elevado cuando:
- Hay una concentración de proveedores en vez de una fuente de provisión fragmentada
  - Los costes de cambiar de un proveedor a otro son elevados, tal vez debido a que los procesos de una organización depende de los productos especializados de un determinado proveedor.
  - Los proveedores compitan con sus competidores.

## 4.2.2 Análisis De Prospectiva

La prospectiva es una disciplina científica cuyo propósito es mitigar la incertidumbre.

Michel Godet define prospectiva como una reflexión para iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles. Es por eso que la Prospectiva debe reconocer los futuros escenarios con más alta probabilidad de ocurrencia, espulgando aquellos que no lo sean, con el fin de dirigir los esfuerzos a los escenarios con futuro más probable.

A continuación se presenta los métodos para llevar a cabo el propósito descrito anteriormente.

### 4.2.2.1 Método De Planificación Estratégica Por Escenarios

Su objetivo es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas que desea encontrar escenarios realizables en las competencias de la organización.

Los objetivos del método de los escenarios son:

- Descubrir las variables clave, del total de variables que caracterizan el sistema de estudio.
- Determinar a partir de las variables clave, los actores fundamentales, sus estrategias y los medios de que disponen para llevar a cabo sus proyectos.
- Describir a través de escenarios, la evolución del sistema en estudio, teniendo en cuenta las evoluciones mapas probables de las variables clave así como juegos de hipótesis sobre el comportamiento de los actores.

El método de los escenarios tiene las siguientes fases:

**FASE I:** Construcción de la Base analítica e histórica: Esta fase reside en obtener representaciones del estado actual del sistema formado por la organización y su entorno. Consta de las siguientes etapas:



1. Delimitar el sistema: consiste en elaborar una lista de las variables cualitativas y cuantitativas , con el fin de obtener una visión global del sistema en estudio
2. Determinar las variables esenciales: Sobre las variables que resulten del análisis estructural, conviene realizar un estudio retrospectivo profundo y tan detallado como sea posible. Este análisis retrospectivo evita privilegiar en exceso la situación presente, que se tiende siempre a extrapolar hacia el futuro.
3. Analizar la estrategia de actores: cada actor debe ser definido en función de sus objetivos, problemas y medios de acción. Es preciso examinar cómo se posicionan los actores, los unos en relación a los otros.

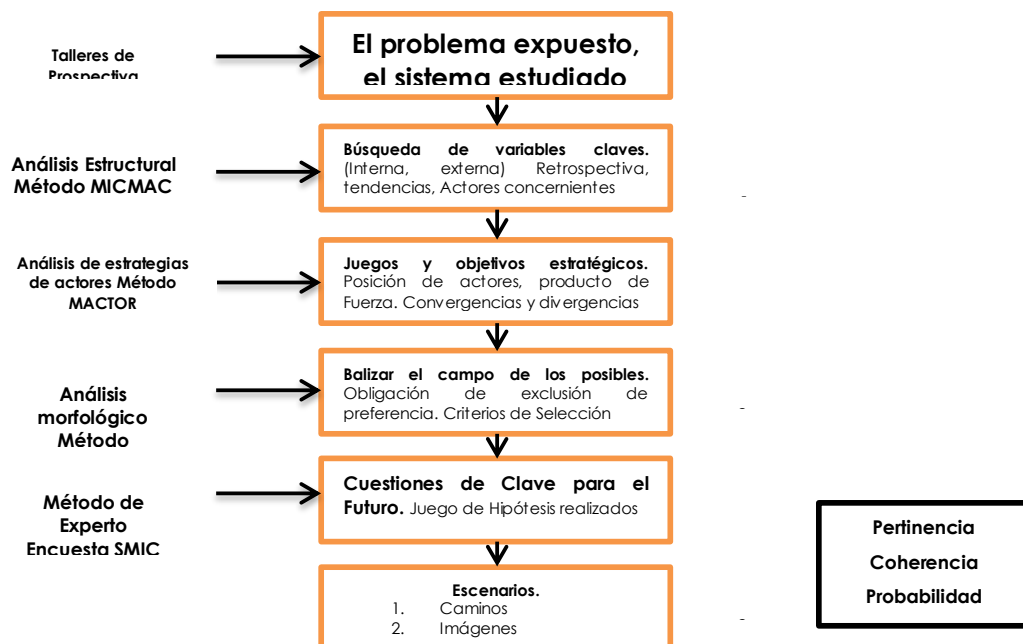
**Fase II:** Indicar el campo de los posibles y reducir la incertidumbre

Luego de tener la fase I con todos los pasos completos, es posible preparar los futuros más probables mediante una lista de hipótesis que muestre entre otras cosas el mantenimiento de una tendencia, o por el contrario, su ruptura. Utilizando los métodos expertos es posible mitigar el ruido o la incertidumbre.

**FASE III:** elaboración de los escenarios: Su objetivo es describir la evolución del sistema.

A continuación se muestra **Métodos de Escenarios:**

**Figura 5 Método de escenarios**



**Fuente:** GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. (Mar., 2007). Disponible en: [www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf](http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf)

Para Godet existen dos clases de escenarios:

- Exploratorios: parten de tendencias pasadas y presentes y conducen a futuros verosímiles.
- De anticipación o normativos: inicia a partir de imágenes alternativas del futuro, pueden ser deseables o no. Se conciben de un modo retrospectivo.

#### **4.2.2.2 Método Del Análisis Estructural**

Según Godet el análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva.

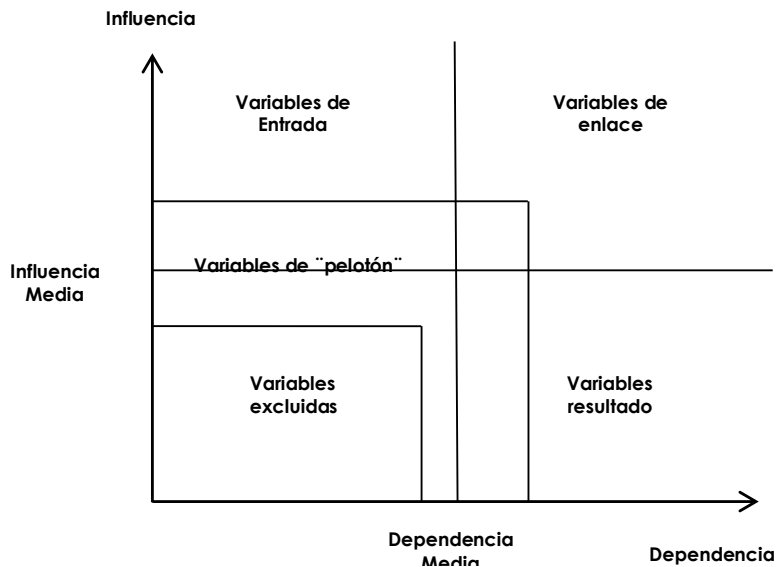
Este análisis permite describir un sistema a través de una matriz que abarca todas sus variables, dejando identificar las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. Este método tiene las siguientes fases:

**Fase 1:** Listado de las variables: el objetivo de esta fase es enlistar las variables internas y externas que caracterizan el sistema estudiado y su entorno. Es importante detallar cada variable.

**Fase 2:** Descripción de relaciones entre las variables: se debe preguntar si las variables guardan alguna relación, para ello se construye una matriz y en caso de tener relación directa débil se rellena la matriz con 1; mediana 2, fuerte 3 o potencial 4, y si no hay, se rellena con 0.

**Fase 3:** Identificación de las variables clave con MICMAC: se identifica las variables claves, inicialmente mediante la clasificación directa y luego por una clasificación indirecta. Esta última se halla luego de la elevación en potencia de la matriz anterior.

**Figura 6 Plan de Influencia - dependencia**



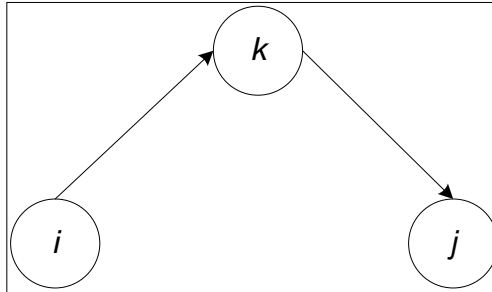
**Fuente:** GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. (Mar., 2007). Disponible en: [www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf](http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf)

- Variables de entrada o motrices: corresponden a las variables explicativas que condicionen el resto del sistema, es decir, son aquellas con alta influencia y poca dependencia.
- Variables de enlace o clave: son variables muy motrices, es decir, con una alta dependencia e influencia son muy inestables por lo que cometer acciones sobre ellas no desencadenan efectos separados deseados.
- Variables excluidas: son variables poco influyentes y poco dependientes, es decir, son variables autónomas y muy seguramente no determinaran el futuro por lo que pueden ser excluidas.
- Variables del pelotón: corresponde a los rangos de variable medianamente motrices y/o dependientes, ninguna inferencia acerca de estas variables puede ser confiable.

#### 4.2.2.2.1 Método MICMAC

El método MICMAC se basa en la aplicación de las propiedades de las matrices booleanas.

**Figura 7 Propiedad clásica del Algebra Boleana**



**Fuente:** GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Colombia: Alfaomega S.A., 1996. p.86.

Según el esquema, la variable  $i$  influye directamente sobre la variable  $k$ , y si  $k$  influye directamente sobre la variable  $j$ . Cualquier cambio que afecte la variable  $i$  puede repercutir sobre la variable  $j$ , por lo tanto hay una relación indirecta entre  $i$  y  $j$ .

En la matriz de análisis estructural existen numerosas relaciones indirectas del tipo  $i \rightarrow j$  que no pueden tenerse en cuenta según la clasificación directa. La elevación de la matriz evidencia la relación de orden 2 entre  $i$  y  $j$ .

Por lo tanto,  $X^2 = X \times X = (x_{ij}^2)$  donde  $x_{ij}^2 = \sum_k x_{ik}^1 x_{kj}^1$

Cuando  $x_{ij}^2$  no es igual a cero es porque existe por lo menos un  $k$  de tal manera que  $x_{ik}^1 x_{kj}^1 = 1$ , es decir que existe por lo menos una variable intermedia  $k$  que hace que la variable  $i$  ejerza una influencia sobre  $k$  ( $x_{ik}^1 = 1$ ), y que la variable  $k$  ejerza una influencia sobre la variable  $j$  ( $x_{kj}^1 = 1$ ).

Existe un camino de orden 2 en el sentido  $i$  hacia  $j$ ; si  $x_{ij}^2 = N$ , hay  $N$  caminos de longitud 2 que van de  $i$  hacia  $j$  y pasan por  $N$  variables intermedias.

Cuando la suma en línea  $\sum_j x_{ij}^n$  se eleva para la variable  $i$  (siendo  $x_{ij}^n$  un elemento de la matriz elevada a la potencia  $n$ ), esto significa que existe un gran número de caminos de longitud  $n$  que parten de la variable  $i$ , y que dicha variable  $i$  ejerce un gran número de influencias sobre las demás variables del sistema.

#### 4.2.2.3 El Método MACTOR

Valora las relaciones de fuerza entre los actores y analizar tanto las convergencias como las divergencias con respecto a un cierto número de posturas y de objetos asociados. Esto con el fin de dar herramientas de ayuda para guiar el camino de la política de alianzas y de conflictos.

El método MACTOR comprende las siguientes fases:

**Fase 1:** construir el cuadro "estrategias de los actores": se trata de construir un cuadro que muestre los actores que controlan las variables claves surgidas del análisis estructural.

**Fase 2:** Identificar los retos estratégicos y los objetivos asociados

**Fase 3:** situar cada actor en relación con los objetivos estratégicos (matriz de posiciones)

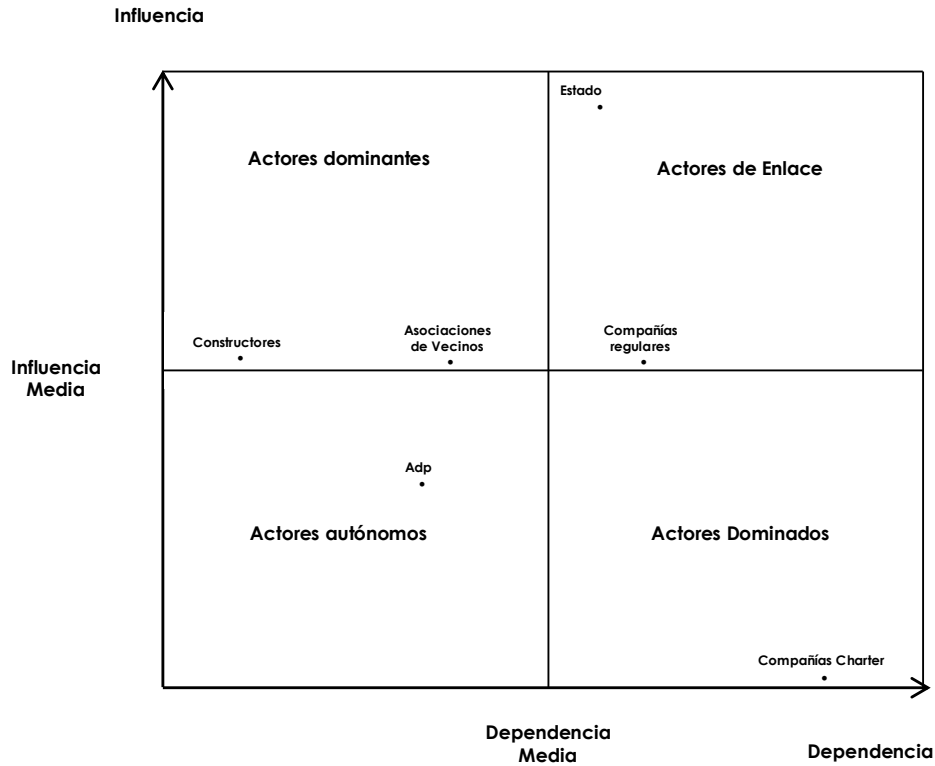
**Fase 4:** jerarquizar para cada actor sus prioridades de objetivos (matriz de posiciones evaluadas)

**Fase 5:** Evaluar las relaciones de fuerza de los actores construyendo una matriz de influencias directas entre los actores a partir de un cuadro estratégico de actores valorando los medios de acción de cada actor.

**Fase 6:** Integrar las relaciones de fuerza en el análisis de convergencias y de divergencias entre actores

**Fase 7:** Formular las recomendaciones estratégicas y las preguntas clave del futuro

Figura 8. Plano de influencia - Dependencia de actores.



Fuente: GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva estratégica. (Mar., 2007). Disponible en: [www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf](http://www.prospektiker.es/documentos/Caja2000.pdf)

- **Actores dominantes:** son aquellos con una alta influencia y poca dependencia dentro del sistema
- **Actores de enlace:** son aquellos con una alta influencia y dependencia, es decir, son actores que controlan o influyen directamente en las variables clave del sistema, obtenidas mediante el análisis estructural.
- **Actores autónomos;** presentan poca influencia y no dependen de las variables, por lo que se denomina autónomos.
- **Actores dominados:** estos actores presentan muy poca influencia dentro de las variables clave del sistema, así como una alta dependencia dentro del mismo.

#### 4.2.2.4 El Método Morfológico

Explora sistemáticamente los futuros posibles a partir del estudio de todas las combinaciones luego de descomponer un sistema. Con el fin de evidenciar el comportamiento de los nuevos productos.

Compuesto por dos fases:

**Fase 1:** La construcción del espacio morfológico: es la descomposición del sistema o la función estudiada en sub-sistemas o componentes.

**Fase 2:** La reducción del espacio morfológico: la idea es reducir el espacio inicial en un sub – espacio útil, mediante la introducción de criterios de exclusión, de criterios de selección.

#### 4.2.2.5 Método Delphi

Para el autor, la finalidad de este método (opcional) es poner de manifiesto convergencias de opinión y hacer emerger consensos en torno a temas precisos, a través de la formulación de interrogantes a expertos por medio de cuestionarios sucesivos. Este estudio les ayuda a los expertos en la toma de decisiones sobre zonas de incertidumbre.

Este modelo comprende 3 fases:

**Fase I:** Formulación del problema: esta fase es fundamental debido a que permite definir con precisión el campo de investigación, delimitando su área de acción asegurando que los expertos reclutados posean la misma noción del campo. Para la elaboración del cuestionario deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos: preguntas precisas, cuantificables e independientes.

**Fase II:** Elección de expertos. EL experto será elegido de acuerdo a su capacidad para enfrentar el futuro. Luego de la elección, los expertos deben ser separados de manera que se pueda obtener la información real de cada uno de ellos y no la opción de un grupo. Para ello, los expertos son aislados y sus opiniones recogidas de forma anónima.

**Fase III:** Desarrollo práctico y explotación de resultados. En esta etapa el cuestionario es enviado a una serie de expertos, acompañado por una nota de presentación que precisa las finalidades y condiciones del desarrollo de la encuesta, como plazo de entrega y garantía de anonimato. El propósito de los cuestionarios sucesivos es disminuir la dispersión de las opiniones y precisar la opinión media bajo consenso. Seguidamente, se efectúa una segunda consulta en donde los expertos son informados sobre los resultados obtenidos en la primera ronda de preguntas y deben dar una nueva respuesta y justificarla en caso de diverja respecto a la opinión del grupo.

En algunas ocasiones resulta necesario efectuar hasta una tercera ronda de preguntas que permita la respuesta definitiva, es decir, una opinión media consensuada y dispersión de opiniones

#### **4.2.2.6 Método de Ábaco de Régnier**

Busca interrogar a los expertos y tratar sus respuestas en tiempo real usando una escala de colores con el fin de mitigar la incertidumbre.

Usa la técnica del semáforo (verde, naranja y rojo) completados con el verde claro, el rojo claro para así suavizar las opiniones. El blanco permite el voto en blanco y el negro la abstención.

**Fase 1:** Recoger la opinión de los expertos

**Fase 2:** Tratamiento de los datos recogiendo las respuestas coloreadas en forma de matriz.

**Fase 3:** Discusión de los resultados

#### **4.2.2.7 Método de impactos cruzados probabilizados, SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados)- PROV – EXPERT**

Estos métodos determinan las probabilidades simples y condicionadas de hipótesis y sus probabilidades de combinaciones, a partir de las interacciones entre los eventos o hipótesis. El principal objetivo de este método es destacar los escenarios más probables y examinar las combinaciones de hipótesis que pueden ser excluidas a priori.

El método de impactos cruzados constituye una serie de técnicas que evalúan los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como



consecuencia de la realización de uno de ellos. El método SMIC, Sistema de Matrices de Impactos Cruzados, permite elegir entre los juegos de hipótesis aquellas que deben ser estudiadas detalladamente, dada su probabilidad de realización. Este método comprende las siguientes fases para su realización:

1. Formulación de eventos y elección de expertos: el método SMIC, parte de una lista de eventos fundamentales y algunos complementarios, producto de las variables claves obtenidas mediante el análisis estructural y la reflexión acerca de la estrategia de los actores. Primero, evaluación de la probabilidad simple de realización de un evento desde una probabilidad 1, es decir, muy débil hasta una probabilidad 5 o un acontecimiento muy probable. Y por último, evaluar la función de un evento en función de las demás.

El número de escenarios que se pueden obtener a partir de determinado número de eventos está dado por  $2^n$  donde  $n$  = número de hipótesis.

2. Probabilización de escenarios: el programa SMIC permite el análisis de los grupos de expertos debido a que, corrige sus opiniones de forma que se obtengan resultados coherentes y afecta la probabilidad de cada una de las  $2^n$  combinaciones posibles de los  $n$  eventos.

Los expertos deben determinar la probabilidad de aparición de cada uno de los eventos, individualmente, a un horizonte dado:  $P(i)$  probabilidad del evento  $E_i$ . Seguidamente, se determina la probabilidad de aparición de un evento si se da otro. A esto lo designaremos como  $P(i/j)$ , es decir, la probabilidad de  $i$  si se da  $j$ . Igualmente, se determina la aparición de un evento, si no se da otro. A lo cual denominaremos  $P(i/\bar{j})$  probabilidad de  $i$  si  $j$  no se realiza.

3. Relaciones entre eventos y escenarios: las  $2^n = r$  situaciones posibles del sistema constituido por los  $n$  eventos son:

$$E_1 = (e_1, e_2, \dots, e_i, \dots, e_n)$$

$$E_2 = (\bar{e}_1, e_2, \dots, e_i, \dots, e_n) \text{ (} e_1 \text{ no realizada)}$$

$$E_3 = (e_1, \bar{e}_2, \dots, e_i, \dots, e_n) \text{ (} e_2 \text{ no realizada)}$$

$$E_3 = (\bar{e}_1, \bar{e}_2, \dots, \bar{e}_i, \dots, \bar{e}_n) \text{ (ningun evento realizado)}$$

Cada escenario  $E_k$  posee una posibilidad de realización  $\pi_k$  desconocida, que se desea conocer. A cada evento aislada  $e_i$ , puede asociársele probabilidades teóricas individuales y condicionales que se expresan en función de las  $\pi_k$ .

- **Probabilidad de  $e_i$**

$$P^*(i) = \sum_{k=1}^r \theta_{ik} \pi_k$$

Con  $\theta_{ik} = 0$  si  $e_i$  no figura en  $E_k$

$\theta_{ik} = 1$  si  $e_i$  figura en  $E_k$

Esta relación expresa que la probabilidad del evento  $i$  es la suma de las probabilidades de las situaciones en las que  $e_i$  se ha realizado efectivamente.

- **Probabilidad de  $e_i$  si  $e_j$  se ha realizado**

$$P^*(i/j) = \frac{\sum_{k=1}^r t(ijk) \pi_k}{P^*(j)}, \forall (ij)$$

Con  $t(ijk) = 1$  si  $e_i$  y  $e_j$  figuran en  $E_k$

$t(ijk) = 0$  si  $e_i$  o  $e_j$  no figuran en  $E_k$

Se tiene que  $P^*(i \cdot j) = P^*(i/j) \cdot P^*(j)$ , y la probabilidad para que  $e_i$  y  $e_j$  se realicen juntas es igual a la suma de las probabilidades de las situaciones en las que  $i$  y  $j$  se realizan simultáneamente.

- **Probabilidad de  $i$  si no  $j$**

$$P^*(i/\bar{j}) = \frac{\sum_{k=1}^r s(ijk) \pi_k}{1 - P^*(j)}, \forall (ij)$$

Con  $s(ijk) = 1$  si  $e_i$  y  $\bar{e}_j$  figuran en  $E_k$

$s(ijk) = 0$  si  $e_i$  o  $\bar{e}_j$  no figuran en  $E_k$

Las condiciones a respetar, verificadas por construcción son:

**a)**  $0 < P^*(\cdot) < 1$

**b)**  $P^*(i/j) \cdot P^*(j) = P^*(j/i) \cdot P^*(i) = P^*(i \cdot j)$

$$c) P^*(i/j) \cdot P^*(j) + P^*(i/\bar{j}) \cdot P^*(\bar{j}) = P^*(i)$$

Las restricciones anteriores son verificadas por las probabilidades teóricas, pero no por las probabilidades estimadas. Por consiguiente, la función objetivo que nos proponemos optimizar consiste en minimizar la diferencia entre los productos  $P(i/j) \cdot P(j)$  resultantes de las estimaciones proporcionales por los expertos y los productos teóricos  $P^*(i/j) \cdot P^*(j)$ , que se expresan en función de las  $\pi_k$ . Lo que equivale a buscar las probabilidades  $(\pi_1, \pi_2, \dots, \pi_r)$  de las  $r$  situaciones posibles, que dan un mínimo.

#### 4.2.2.8 Los Árboles De Pertinencia

Busca identificar opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno.

**Fase 1:** construcción del árbol de pertinencia: la elaboración de este árbol debe seguir de manera obligada los siguientes pasos:

- No hay relación entre nudos de un mismo nivel
- No existe nexo directo entre nudos de dos niveles sucesivos.
- Hay que equilibrar el cumplimiento de los niveles desde arriba hacia abajo con el fin de estabilizar el edificio construido: lo que se pierde en generalidad debe ganarse en variedad, y viceversa.

Los objetivos solo pueden lograrse y efectuarse luego de seguir estos dos enfoques:

- El enfoque ascendente parte de las acciones aceptadas, analiza sus efectos y estudia los objetivos alcanzados a través de estos efectos;
- El enfoque descendente parte de una lista de objetivos finales explícitos, busca y analiza los medios de acciones que permiten alcanzarlos, así como las variables susceptibles de modificarlos.

#### 4.2.2.9 Método MUTIPOL (Multicriterio y Política)

Este método, por cierto simple, busca contrastar las posibles soluciones a un problema construyendo un tablero de análisis simple y evolutivo mostrando las opciones que se ofrecen.

Sus fases son:

- La relación de las acciones posibles,
- el análisis de consecuencias y la elaboración de criterios,
- la evaluación de acciones,
- la definición de políticas y
- la clasificación de acciones.

### 4.3 Marco Conceptual

Según el diccionario de la Real academia de la lengua española 2012, las siguientes palabras se definen así:

- **Efectividad:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.
- **Estrategia:** Arte, traza para dirigir un asunto.
- **Gestión:** Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.
- **Objetivo:** Fin o intento a que se dirige o encamina una acción u operación.
- **Organizaciones:** Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines
- **Políticas:** Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.
- **Prospectivo:** Conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro, en una determinada materia.
- **Recursos:** Medio de cualquier clase que, en caso de necesidad, sirve para conseguir lo que se pretende
- **Sistema:** Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.
- **Direccionamiento Estratégico**<sup>4</sup>: es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas.

---

<sup>4</sup> HERNANDEZ, José Luis, Planeación Estratégica y de la calidad, Publicado: 17/07/2009, [Citado: 15/09/2012] Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/planeacion-estrategica-y-de-la-calidad.htm>

- **Misión**<sup>5</sup>: Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas
- **Análisis estructural**: “ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos”. (Godet, 2000)
- **Árbol de pertinencia o de relevancia**: es identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno. (Godet, 2000)
- **Escenario**: un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. (Godet, 2000)
- **Futuribles**: “termino que desina todos los futuros posibles en un momento concreto”. (Godet, 2000)
- **Juego de actores**: “partes interesadas que de cerca o de lejos mandan sobre las variables claves para el futuro del sistema y que surgieron del análisis estructural”. (Godet, 2000)
- **MACTOR**: “matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones”. (Godet, 2000)
- **MICMAC**: “Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación”. (Godet, 2000)  
A continuación se define cada componente con el propósito de describir la naturaleza y el papel que tiene dentro del modelo de direccionamiento estratégico.
- **Análisis DOFA**. Se refiere a la matriz de integración de los estudios del entorno, del sector y del ámbito organizacional, identificando claramente las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, con el propósito de formular estrategias que disminuyan el impacto de la situación organizacional. Sirve a la vez de diagnóstico y proyección de acciones estratégicas de la organización analizada.
- **Análisis prospectivo**. Se plantea un análisis de futuro con base en el pasado, haciendo referencia a la proyección científica o prospectación de actividades, con la cual la empresa busca prepararse para el futuro identificando los hechos potenciales y actividades susceptibles de ser planeadas y ejecutadas en el futuro, reduciendo la incertidumbre del entorno.
- **Benchmarking**. Hace referencia a la tendencia administrativa en la cual la empresa identifica su referente competitivo en el sector en el cual se encuentra, teniendo en cuenta el entorno regional, nacional o internacional, proyectando sus acciones de acuerdo con su referente. Su identificación se puede realizar con base en un proceso, una dependencia, el negocio o toda la organización.

---

<sup>5</sup> JOHNSON GERRY, SCHOLLES KEVAN, WHITTINGTON (2006). DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO 7ma Edición, Madrid, Cap. 1 P.13.

- **Proyecto de empresa.** Se refiere a las variables de misión, visión, credo organizacional, principios y valores, objetivos y políticas, que orientan los procesos, actividades y tareas de la empresa dando coherencia entre lo que se planea y lo que se ejecuta.
- **Relación estrategia-estructura.** Se analiza la implementación de la estrategia empresarial desde el supuesto de Chandler que “la estructura sigue a la estrategia”, entendiéndose que una vez formulada la estrategia, su implementación tiene que ver directamente con la estructura organizacional, es decir, los diversos tipos de relaciones que van a predominar en las actividades organizacionales para determinar los diversos procesos que configuran el desempeño empresarial.
- **Sistema de seguimiento y evaluación.** Hace referencia a los diversos métodos de seguimiento y evaluación de la estrategia, con el propósito de establecer la adaptación continua de la organización en el mercado o sector en el cual se encuentra. Entre los métodos se encuentran el cuadro de mando integral Balance Score Card, el plan de acción o plan de mejoramiento. El cuadro de mando integral representa el mapa estratégico como una herramienta de gestión que nos permite alinear la estrategia con la ejecución de la misma.
- **Efectividad y desempeño.** Constituye el aspecto central del direccionamiento estratégico. Son tres las dimensiones que busca la efectividad en la organización: el desempeño de grupo, el desempeño organizacional y el desempeño de las relaciones con el entorno. En este contexto la efectividad puede ser: grupal, organizacional y de relaciones con el entorno.

#### 4.4 Marco Espacial:

La iglesia Casa del Rey se encuentra ubicada en la Cra 48 No. 75 – 15 en la ciudad de Barranquilla – Colombia.

Esta tesis se desarrollará primeramente en la iglesia Casa del Rey, pero su intención es que sea replicable en las diferentes iglesias Cristianas de la ciudad y del país que aún no tengan desarrollado un Direccionamiento estratégico.

#### 4.5 Marco legal

Según la constitución del 91 la ley 133.

*Artículo 19: se garantiza la libertad de cultos, significando que toda persona tiene derecho a profesar libremente su religión y a difundirla en forma individual o colectiva.*

Finalmente nos enseña que todas las confesiones religiosas son iguales y libres ante la ley.

## 5 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo del trabajo se tiene planificado la forma en cómo se va a proceder teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

### 5.1. Tipo de Estudio

La investigación se enmarca en lo **descriptivo** dado que se realiza el estudio para que la iglesia lo ponga en práctica.

Se iniciará consultas, diagnósticos y con bases a los resultados se realizará una retroalimentación y propuestas de mejoras a la organización.

### 5.2. Método de Investigación

El método de trabajo es **Inductivo - Deductivo** por lo que se parte de los elementos del sistema propio de la iglesia Casa del Rey para terminar generando un producto final que enmarca el plan estratégico para la institución.

### 5.3. Fuentes y Técnicas de Recolección de Información

Para obtener la información requerida en este proyecto se aplicará técnicas (Observación, entrevistas) de manera directa e interacción con las personas de las Organización, las cuales contribuirán para el desarrollo y cumplimiento de objetivos descrito anteriormente, se puede concluir que se utilizará **Fuentes primarias**.

A su vez también se aplicará **técnicas y fuentes secundarias** (Textos, Documentos, Revistas, Prensa, Internet, etc.) para la obtención del mismo.

#### **5.4. Fases de estudio**

Se presenta la descripción de cada una de las fases del modelo y los aspectos tecnológicos que lo definen:

- FASE 1. ABACO DE REGNIER
- FASE 2. Método MICMAC
- FASE 3. Método MACTOR
- FASE 4. Método SMIC Prob Expert
- FASE 5. Método MULTIPOL



## **6 VALIDACION DEL MODELO Y CONCLUSIONES A PARTIR DE RESULTADOS**

### **6.1 Diagnóstico de la organización iglesia casa del rey de la ciudad de Barranquilla.**

#### **6.1.1 Análisis Interno.**

##### **6.1.1.1 Estructura Organizacional.**

La Iglesia Casa del Rey hasta el momento no ha definido el direccionamiento estratégico, es decir que no cuenta con misión ni visión, dificultando de esta manera el cumplimiento de los Objetivos ya que no se encuentran claramente identificados.

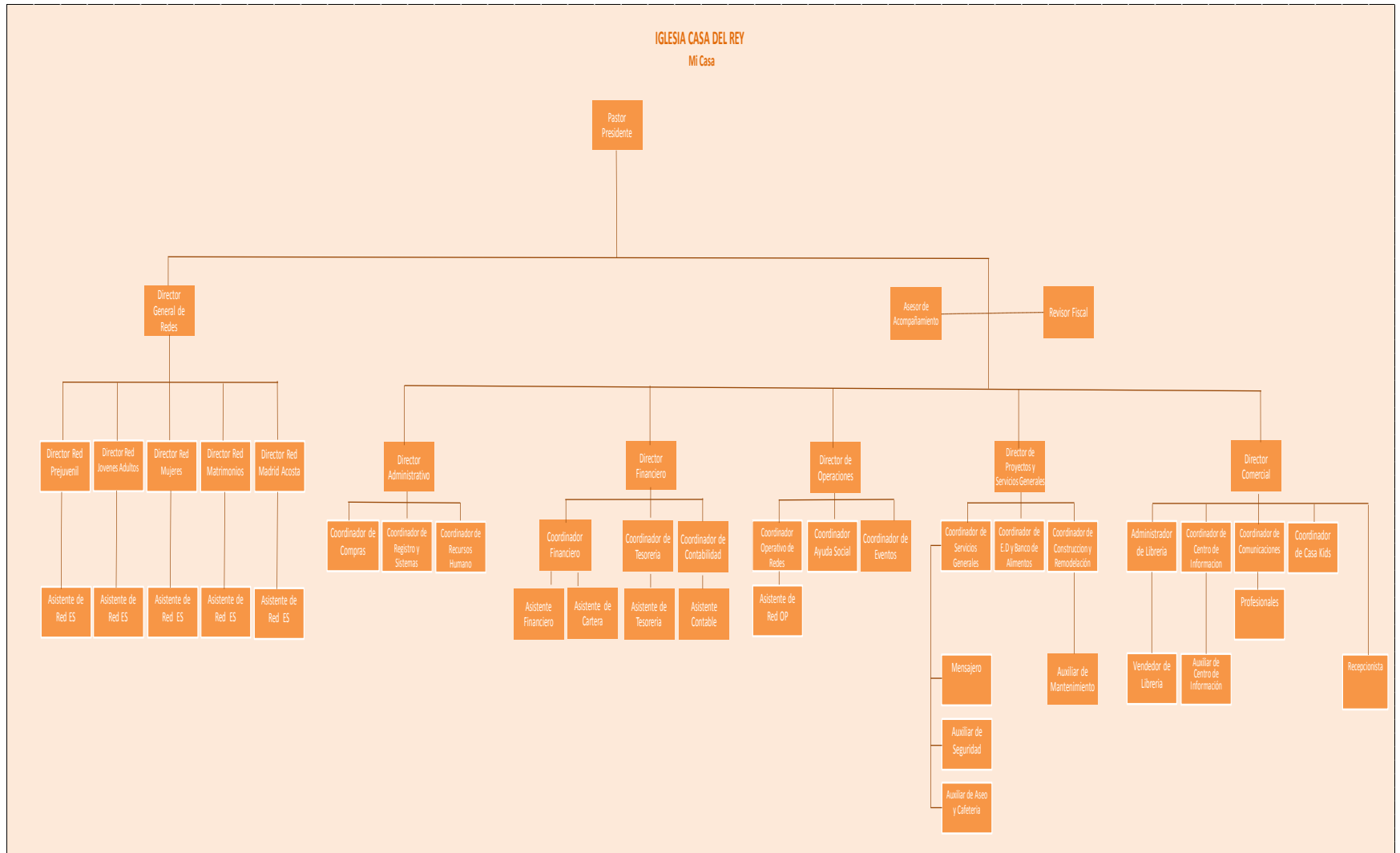
Las actividades de la iglesia son ejecutadas teniendo en cuenta fechas representativas estacionales, pero no teniendo un plan estratégico.

El año 2012 fue un tiempo de reestructuración y cambio en la Organización, buscando un orden en las funciones de su personal y de las áreas internas, por lo tanto se estableció, luego de varias modificaciones, el nuevo organigrama de la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla

La iglesia Cristiana Casa del Rey, en la actualidad no tiene documentación técnicamente elaborada y funcional para los diferentes procesos y actividades que realizan.

A continuación se muestra el Organigrama actual de la iglesia:

**Figura 9 Organigrama de la Iglesia Casa del Rey**



**Fuente:** Iglesia Cristiana Casa del Rey

### **6.1.1.2 Gestión Del Talento Humano**

El personal que labora en la Iglesia Cristiana Casa del Rey de Barranquilla, son en su gran mayoría profesionales o técnicos, exceptuando el personal de aseo y vigilancia.

Entre su personal se cuenta con ingenieros, administradores de empresas y contadores. El Pastor Principal, cuyo cargo es homologado al gerente de una empresa, es médico pediatra.

Desde la dirección principal de la iglesia se percibe alta capacidad para la toma de decisiones. Por tratarse de una iglesia, la carga laboral en el ámbito ministerial requiere de días festivos, dominicales y en horarios nocturnos.

El personal administrativo que labora en la iglesia es miembro activo ministerialmente.

Con respecto a la rotación de personal es muy poca, dado que se tiene en cuenta que la retención del recurso humano tiene que ver con el buen trato y estímulos por las metas logradas. En la actualidad, el área de Talento humano, no cuenta con políticas de capacitación, bienestar, de salud ocupacional, entre otras.

En cuanto la relación empleador – empleado, ellos manifiestan que la condición laboral no es tensionante, ya que ejercen su autoridad de manera respetuosa.

La gestión del Talento Humano, no posee políticas de incentivo, ni ningún tipo de estímulo formal por determinados trabajos realizados. El organigrama de la empresa se elaboró recientemente al igual que las descripciones de cargo; no existe políticas de selección y reclutamiento de personal. El área constantemente evalúa el desempeño de los trabajadores de acuerdo a las metas establecidas por actividad y se da capacitaciones.

En general los empleados de la organización se sienten satisfechos con su trabajo y consideran que las condiciones de trabajo son favorables.

Mencionan que no existe plan de carrera. Tampoco existen políticas de seguridad, aunque menciona que los accidentes de trabajo no son frecuentes.

No existe un manual de procesos por área, por lo que muchos de lo que desarrollan están basados en la experiencia o a lo que el trabajador considere mejor.

### **6.1.1.3 Gestión Financiera**

La gestión financiera incluye la determinación de las necesidades de la Organización, la consecución de financiación, la aplicación juiciosa de los recursos financieros, el análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones.

En general, los directivos de la organización conocen los procedimientos contables, a cada área se le asigna un presupuesto, de manera informal y aun no claramente definida y existen criterios para evaluar si se realizó una buena o mala inversión, esto de acuerdo al cumplimiento de metas trazadas informalmente. Los informes financieros no siempre son utilizados como base en la toma de decisiones administrativas.

Los ingresos pueden variar, aunque poco, dependiendo de la cantidad de diezmos y ofrendas recolectadas.

Los directivos y personal administrativo consideran que hay informalidad en varios aspectos concernientes al proceso de finanzas de la empresa.

### **6.1.1.4 Gestión Tecnológica**

La iglesia cuenta con equipos computacionales y software adecuados para el desarrollo administrativo y ministerial, con equipo de comunicaciones. Existen recursos para grabación y sonido.

Debido a la demanda del mercado, la iglesia Casa del Rey maneja cuentas de twitter, Facebook e Instagram. También tiene una página web y cada miembro laboral posee un correo electrónico corporativo.

### **6.1.1.5 Productos y/o Servicios**

La iglesia Casa del Rey además de prestar un servicio de carácter espiritual al predicar la palabra de Dios, también tiene algo a lo que ellos mismos han denominado Unidades de negocio. Se trata de la librería, dedicada a vender artículos cristianos tales como libros, cd y miscelánea.

También cuenta con un templo para los niños de 3 a 12 años, el cual tiene el nombre de Casa Kids. Cuenta con una Sala Cuna para que los padres puedan entrar con sus bebés a escuchar el servicio.

Como la mayoría de las iglesias, presta servicios de matrimonio, cursos pre matrimoniales, bautizos y atención a consejería y funerarios.

### **6.1.1.6 Gestión Ministerial**

Ministerialmente la iglesia Cristiana Casa del Rey se encuentra organizada por 4 redes, Red de jóvenes y pre juveniles, red de jóvenes adultos, red de matrimonios y red de mujeres. Se maneja la visión de los doce discípulos la cual consiste en que Jesús escogió 12 discípulos para imprimir su carácter en ellos, y por alguna razón Dios escogió el número 12 para establecer gobierno y autoridad, veamos algunos ejemplos bíblicos:

- 12 Hijos de Jacob, conocidos como los patriarcas.
- 12 Tribus que gobernaron la nación de Israel.
- 12 Piedras utilizó Josué para conmemorar el cruce del Jordán.
- 12 Piedras utilizó Elías para restaurar el altar.
- 12 Gobernadores nombrados por el rey Salomón para liderar la nación.
- 12 Discípulos formó Jesús.
- 12 Apóstoles fundaron la iglesia.

Por esta razón decidieron formar equipos de 12, que a su vez formen a otros 12, llegando así a los 144 discípulos, que son la segunda generación, y a su vez estos 144 discípulos formen cada uno 12 que serían 1.728 discípulos, que son la tercera generación. De esto sale la estrategia denominada el "Río de Dios", la cual consiste en Ganar personas, consolidarlas, discipularlas y por último enviarlas a liderar grupos y/o a servir.

En cuanto a la consolidación, No existe una base de datos formal de todos los miembros de la iglesia, existe capacitación para los nuevos servidores. Y los miembros de la iglesia se encuentran segmentados por redes.

No existe un procedimiento formal de retroalimentación de parte de los miembros de la iglesia a los pastores o líderes, es decir, no se realiza estudios sobre los requerimientos de los miembros, ni se realizan estudio para conocer que piensan los miembros de la iglesia.

Además de las redes, cuenta con 5 departamentos: Departamento de servidores son las personas que atienden a los asistentes a los servicios; Departamento de alabanza, compuesto por danzarines y banda de músicos; Departamento de comunicaciones; Departamento de maestros, son las personas encargadas de los servicios dominicales en Casa Kids; Departamento de consolidación, quienes son los encargados de tomar los datos a las personas que llegan por primera vez a la iglesia y de hacerle seguimiento.

### **6.1.2 Análisis Externo**

Hoy en día, debido a los constantes cambios que se dan, es de suma importancia prestar atención no sólo a los aspectos internos de una empresa (marketing, finanzas, producción, personal, etc.), sino también, a los aspectos o factores externos.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.<sup>6</sup>

Para este punto se desarrolló una encuesta de Análisis de Imagen y satisfacción (Anexo 1) a los miembros con respecto a la Iglesia Casa del Rey de Barranquilla, lo cual arrojó el siguiente resultado:

---

<sup>6</sup> Analisis Externo: Oportunidades y Amenazas, [Citado: 15/09/2012] Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

### 6.1.2.1 Nivel de satisfacción de los miembros de la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla.

Para analizar la satisfacción de los miembros se diseñó un instrumento el cual permitió investigar la opinión de los miembros de la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla.

Teniendo en cuenta que la población de la Iglesia Casa del Rey es finita, es decir conocemos el total de la población, identificamos la muestra que vamos a estudiar con la siguiente formula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 p * q}$$

$N$  = Total de la población

$Z_{\alpha}^2 = 2.24$  (si la seguridad es del 97.5%)

$p$  = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

$q = 1 - p$  (en este caso  $1 - 0.05 = 0.95$ )

$d$  = precisión (en este caso deseamos un 3%)

De lo anterior hallamos el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{3000 * 2.24^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 * (3000 - 1) + 2.24^2 * 0.05 * 0.95}$$

$$n = 130.045 \approx 130$$

A continuación se presenta los resultados de la encuesta de **IMAGEN Y SATISFACCION** de los miembros teniendo en cuenta el orden de las preguntas del instrumento:

## Dimensiones de calidad en el servicio

- **Evidencias Físicas Percibidas Por el Público:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y elementos de comunicación.
- **Fiabilidad:** Habilidad para prestar el servicio en la forma adecuada (fiable y cuidadosa)
- **Fiabilidad de Otros eventos Ministeriales:** Teniendo en cuenta su experiencia, cómo percibe la calidad de los eventos que desarrolla las REDES.
- **Fiabilidad en la Academia:** Cómo evalúa los siguientes aspectos del servicio de formación de la Escuela de Discipulado.

### Resultados:

- **Evidencia Físicas percibidas por el Publico:**  
El 69% de los encuestados considera que la apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y elementos de comunicación se encuentra en un nivel excelente, seguidamente de un 25% que se refieren a este como muy bueno.
- **Fiabilidad**  
El 67% de los encuestados considera que a Iglesia Cristiana Casa del Rey de la ciudad de Barranquilla presta los servicios de manera fiable y cuidadosa a sus miembros, seguido de un 21% que se refieren a este como muy bueno.
- **Fiabilidad de Otros eventos Ministeriales**  
El 42% de los encuestados considera que los eventos que desarrolla la REDES son excelente, el 25% muy buenos, el 8% buenos y el 1% regulares. El porcentaje restante que es el 23% NS/NR (no saben, no responden) ya que no son líderes y/o no se encuentran articulado al discipulado.
- **Fiabilidad en la Academia:**  
El 42% de los encuestados considera que la escuela de Discipulado presenta un servicio excelente frente a un 27% que considera que el cumplimiento que es muy buena, seguidamente de un 14% bueno. El 15% NS/NR (no saben, no responden) ya que no hacen parte de la Academia.



### **6.1.3 Análisis del sector de la actividad económica con base a las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter:<sup>7</sup>**

Michael Porter, en el año 1980 presentó en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, un enfoque popular para la planificación de la estrategia corporativa, en este enseña las cinco fuerzas competitivas, con el fin de determinar las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de un segmento.

Con este punto se expone un análisis de la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla, donde se evaluó los objetivos y recursos frente a las 5 fuerzas competitivas que expone Porter; la cual se presenta de la siguiente manera:

#### **6.1.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes**

Al momento de considerar esta primera fuerza, debemos precisar que nos encontramos frente a una organización sin ánimo de lucro, cuyo sector en el que se desenvuelve es la prestación de servicios, pues pertenece al gremio de las comunidades Cristianas – Evangélicas; teniendo claro esta primera parte, se entra a definir que en este segmento no se considera como "Rivales" y mucho menos "Competidores", a las demás iglesias de la misma línea doctrinal, ya que la creación de cada una de ellas tienen un objetivo en común que es transmitir la palabra de Dios y ayudar a la sociedad. Pero si entramos a realizar un paralelo podemos identificar el lenguaje doctrinal, la capacidad de oratoria sencilla al momento de exponer el mensaje, ambientes joviales y atención a los miembros como características que se tiene en común con las demás Iglesias Evangélicas en la ciudad de Barranquilla.

#### **6.1.3.2 Amenaza de los nuevos competidores**

Actualmente existe un incremento significativo de aperturas de nuevas iglesias en la ciudad de Barranquilla, lo cual se podría considerar un reto muy alto. Si en dado caso, una iglesia deseara introducirse deberá superar aspectos como comodidad, proporcionar un ambiente agradable y juvenil, infraestructura física moderna, estructura humana calificada, rutas de acceso y poseer un Staff Pastoral reconocido y con credibilidad.

---

<sup>7</sup> PORTER, Michael. VENTAJAS COMPETITIVAS, Creación sostenimiento de un desempeño superior. P.4

### **6.1.3.3 Amenaza de los sustitutos**

Cuando se habla de iglesias Cristianas Evangélicas, muchas personas piensan que el único fin de estas es captar los diezmos y ofrendas de los miembros para ser entregados al pastor de la comunidad, pero en realidad se trata de conocer cuál es la visión y misión de estas.

La Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla ofrece servicios de Consejería, servicio voluntariado con llamado específico (maestros, danza, alabanza, acomodación, seguridad, etc.) y Discipulado, en donde cada uno de ellos se realiza con el fin de aportar crecimiento personal y servicio a los demás.

Al analizar cada uno de estos aspectos, se pueden identificar como sustitutos a: Institutos Bíblicos, Seminarios Católicos y de otras religiones en lugar de la Educación Cristiana; Cruz Roja, Defensa Civil, ONG, como suplente de servicio voluntariado y Clínicas Psiquiátricas o Psicólogos en lugar de las Consejerías. Por tal razón, se puede definir que existen diferentes formas y métodos para brindar colaboración a la sociedad.

### **6.1.3.4 Poder de negociación de los proveedores**

Con relación a los proveedores, la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla posee un alto poder de negociación mientras que sus proveedores son de inferior poder de negociación, la razón se debe a que existe un número amplio de proveedores que pueden brindar servicios en cuanto a producción de televisión, cámaras, papelerías, mantenimientos, etc.

### **6.1.3.5 Poder de negociación de los clientes.**

Dentro de las iglesias cristianas evangélicas, los "clientes" de la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla, por definirlos en este caso, que el poder de negociación o (impacto) lo poseen completamente los miembros, pues en realidad existe una gran demanda de iglesias cristianas las cuales pueden llegar a ser escogidas por estos según su nivel de exigencia, criterios y gustos; por lo que fácilmente y sin problema se pueden cambiar a otra.

Con base en este análisis se puede concluir que las cinco fuerzas de Porter, nos permiten entender cómo se encuentra la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla en la actualidad, con el fin de establecer estrategias competitivas que logren consolidarla aún más y llevarla mejorando en su razón de ser.

#### **6.1.4 Análisis D.O.F.A. de Iglesia Cristiana Casa del Rey de Barranquilla**

La matriz DOFA es una herramienta útil para el proceso de Direccionamiento estratégico, ya que permite identificar las oportunidades y Amenazas (Externas) en el sector que se encuentra y Debilidades y fortaleza (Internas) teniendo en cuenta los procesos Administrativos y Ministeriales que desarrollan y a su vez arrojar la matriz de estrategias de la siguiente manera:

- FO: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- DO: Aprovechar las oportunidades para minimizar las debilidades
- FA: Usar fortalezas para contrarrestar las amenazas.
- DA: Minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

Con base a la información suministrada por la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla, se presenta resultado arrojado:

**Tabla 1. Matriz DOFA de la Iglesia Casa del Rey**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen Nivel del STAFF PASTORAL</li> <li>2. Pastores jóvenes.</li> <li>3. Buena infraestructura en los Medios de Comunicación</li> <li>4. Estructura Educativa definida.</li> <li>5. Alto porcentaje de los asistentes son Jóvenes</li> <li>6. Liderazgo con un Alto Desarrollo</li> <li>7. La prestación de un servicio integral (predicas, consejería, matrimonios, bautizos, presentaciones, etc.)</li> <li>8. Atención segmentada por edades y género.</li> <li>9. Se cuenta con servicios para niños - Casa Kids.</li> <li>10. Una unidad de negocio: Librería.</li> <li>11. Posee personal con amplia experiencia en las actividades.</li> <li>12. Excelente relaciones con pastores internacionales.</li> <li>13. Alto compromiso de los empleados</li> <li>14. Muchas vías de acceso.</li> <li>15. Imagen positiva por parte de los miembros permanentes.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No Claridad en la Visión</li> <li>2. Incumplimiento en la Planeación (cronograma de actividades)</li> <li>3. No se encuentra documentados los Procesos Establecidos</li> <li>4. Falta de Comunicación.</li> <li>5. La misión y la visión, no están diseñados acordes a la razón social de la empresa</li> <li>6. Organización operativa y administrativa informal</li> <li>7. Falta de documentación sistematizada de las actividades operativas y administrativas</li> <li>8. Políticas inadecuadas en la selección y contratación del personal</li> <li>9. Desconocimiento de la Misión y Visión por parte de los empleados de la empresa.</li> <li>10. Bajo impacto en el norte de la ciudad</li> <li>11. Desactualización de Datos</li> <li>12. No existe políticas de capacitación tanto para el personal ministerial como administrativo</li> <li>13. Espacio físico limitados</li> <li>14. Inexistencia de Imagen corporativa</li> <li>15. Ausencia de Planes de acción y objetivos por área.</li> <li>16. Falta de seguimiento a las personas que culminaron la Academia de Lideres.</li> <li>17. Falta de contingencia en la celebración de actividades de Red cuando hay lluvias torrenciales.</li> <li>18. Alta rotación de miembros</li> <li>19. Inexistencia de un programa de Salud ocupacional</li> </ol>

OPORTUNIDAD	AMENAZA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ciudad en Crecimiento</li> <li>2. Acontecimientos Atmosféricos y los que anuncian el final de los Tiempos</li> <li>3. Gente influyente en la Comunidad.</li> <li>4. Posicionamiento de la marca</li> <li>5. miembros potenciales</li> <li>6. Cambio organizacional dirigido a optimizar los procesos administrativos.</li> <li>7. Congresos Internacionales para mayor captación de personas.</li> <li>8. Promoción por canales masivos de comunicación.</li> <li>9. Nichos de mercado desatendidos por otro tipo de iglesias.</li> <li>10. Libertad de culto</li> <li>11. Auge del cristianismo en barranquilla</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aperturas de Nuevas Iglesias</li> <li>2. Festividades Culturales</li> <li>3. Mala Imagen del G12</li> <li>4. El clima, los arroyos, la cultura de la gente de no salir si llueve</li> <li>5. Liderazgo de nuestra iglesia que crean otras iglesias.</li> <li>6. Competidores posicionados en la ciudad</li> <li>7. Pérdida de miembros por no atenderlos oportunamente</li> <li>8. Competidores con mayor cobertura, tanto a nivel nacional como internacional.</li> <li>9. Pastores, líderes e iglesias que se llevan nuestro liderazgo</li> <li>10. Renovación de la Iglesia Católica</li> <li>11. Resistencia a la formación y al compromiso</li> <li>12. Nuevas Sectas y religiones</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el trabajo de campo realizado y la información suministrada por la empresa.

**Tabla 2. Matriz DOFA cruzada**

ESTRATEGIAS _ FO	ESTRATEGIAS_DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisora Cristiana alternativa.</li> <li>• Posicionamiento local y regional a través del Canal Telecaribe</li> <li>• Talleres de formación personal y Seminarios Bíblico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar estrategias de atención a los miembros que garantice una prestación de servicio oportuna.</li> <li>• Al posicionar la marca se lograra articular la imagen corporativa y la disminuir la rotación de los miembros.</li> </ul>
ESTRATEGIAS_FA	ESTRATEGIAS_DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instruir a la comunidad en temas relacionados a la cultura.</li> <li>• Utilizar los medios masivos para aplicar mensajes culturales.</li> <li>• Fomentar espacios de esparcimiento y entrenamiento en la Juventudes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socializar la Visión directamente por las autoridades representativas.</li> <li>• Remodelación de la infraestructura con el fin de aislar los ruidos en el área residencial.</li> <li>• Documentar y socializar los procesos establecidos</li> <li>• Implementar estrategias comunicativas internas y externas que permitan el correcto flujo de la información.</li> <li>• Satisfacer oportunamente las necesidades de los miembros.</li> <li>• Fortalecer la imagen corporativa mediante la presentación de objetivos.</li> <li>• Adquisición de nuevos equipos que permitan una sistematización de la información.</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia con base en el trabajo de campo realizado y la información suministrada por la empresa.

Luego de haber realizado la matriz DOFA, simple y compuesta, se procede a identificar las variables que intervienen en los procesos de la iglesia Casa del Rey y por supuesto influyen directa o indirectamente en los puntos hallados en el análisis DOFA, para ello se hará uso del método de Abaco de Régnier, el cual se explica a continuación. La identificación de las variables más importantes se hará a través del método MICMAC.

## **6.2 Desarrollo de una aplicación informática (AREG) para la selección y jerarquización de las variables – Abaco de Régnier.**

Se desarrolló una aplicación informática mediante la herramienta de Visual Basic dentro de Microsoft Excel, el cual cumplió lo siguiente:

- Definir el número de variables, número de experto y variables a seleccionar.
- Creación de matriz
- Digitar las Variables identificadas.
- Definir variables
- Generar los Código de las variables.
- Digitar los valores de cada uno de los expertos teniendo en cuenta consenso entre ellos.
- Muestra la opinión por experto y jerarquizada
- Jerarquización de las variables (Por colores)

## **6.3 Análisis Estructural y aplicación del método MICMAC**

El Análisis Estructural es el punto de partida de este estudio prospectivo, con este análisis se detalla el sistema de estudio, usando una matriz que permite mirar la relación e interacción de las variables, mostrando de esta manera las variables más importantes del sistema y su modelización. Este es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva y tiene tres fases (Godet, 2000):

- ✓ Listado de las variables,
- ✓ la descripción de relaciones entre variables,
- ✓ la identificación de variables clave.

El análisis estructural se basa en las matrices de entrada - salida de Leontiev, en la teoría de los grafos y en los ejercicios de investigación operativa efectuados

poco después de la segunda Guerra Mundial.<sup>8</sup>

La principal cualidad de este método consiste en la ayuda que presta a un grupo para plantearse las buenas preguntas y construir una reflexión colectiva, interpretando claramente la realidad, entendiéndola como una íntima relación entre todas las variables que conforman la problemática de un tema determinado<sup>9</sup>.

A su vez, este análisis tiene dos objetivos complementarios, los cuales son de acuerdo con Godet: “lograr una representación lo más exhaustiva posible del sistema estudiado que permita, en una segunda fase, reducir la complejidad del sistema a sus variables esenciales”<sup>10</sup>

A continuación se identifica y selecciona las variables.

### 6.3.1 Identificación y selección de variables.

Para la identificación y selección de las variables se hizo un análisis teniendo en cuenta la encuesta de consulta estratégica que permitió identificar 30 variables. La encuesta se presenta en el Anexo 2.

A continuación se presentan las variables identificadas y la definición de ellas.

- 1 **Proyecto empresa:** se define como la misión, la visión, los objetivos, los valores y las políticas en las organizacionales.
- 2 **Cultura Organizacional:** La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.<sup>11</sup>
- 3 **Identidad Corporativa:** Hace referencia al concepto estratégico para posicionar a una empresa. Exige identificar y definir los rasgos de identidad, integrarlos y conducirlos a la estrategia establecida de manera congruente.<sup>12</sup>
- 4 **Infraestructura Física:** es el espacio físico de la organización que apoya las actividades de la iglesia.

---

<sup>8</sup> GODET, Op Cit., p. 73.

<sup>9</sup> MOJICA, Francisco. La prospectiva, técnicas para visualizar el futuro. Colombia. Legis. 1993. P - 35

<sup>10</sup> GODET, Op Cit. P. 74.

<sup>11</sup> GARRISON, Ray; NOREEN, Eric y BREWER, Meter. Contabilidad administrativa. 11ed. México: McGraw Hill. 2007. 878 p.

<sup>12</sup> MANOTAS Vanesa, Trabajo de Tesis: Direccionamiento estratégico que integre cambio radical en la producción de vidrio templado aplicado en una empresa de Barranquilla. 2009.



- 5 **Marco Legal:** son todas las normas y leyes existentes que regulan las actividades desarrolladas por la empresa, en este marco se encuentran documentadas todas las responsabilidades que la compañía tiene con sus clientes, proveedores, empleados y con el estado mismo.<sup>13</sup>
- 6 **Responsabilidad social:** La gestión social ha sido definida como la construcción de diversos espacios para la interacción social. Se trata de un proceso que se lleva a cabo en una comunidad determinada y que se basa en el aprendizaje colectivo, continuo y abierto para el diseño y la ejecución de proyectos que atiendan necesidades y problemas sociales.<sup>14</sup>
- 7 **Estructura Financiera:** se entiende por estructura financiera todas las herramientas contables que permitan optimizar los recursos existentes y de esta forma lograr mejoras significativas en la productividad total de la compañía.<sup>15</sup>
- 8 **Documentación de la Información:** llevar registro de todos los procesos y procedimientos que se gestionan al interior de la Organización.
- 9 **Gestión de Compras:** La gestión de compras es el conjunto de actividades a realizar en la empresa para satisfacer esa necesidad del mejor modo, es decir, al mínimo costo, con la calidad adecuada y en el momento oportuno.<sup>16</sup>
- 10 **Composición demográfica:** Ciencia cuyo objetivo es el estudio de las poblaciones humanas y que trata de su dimensión, estructura, evaluación y caracteres considerados principalmente desde un punto de vista cuantitativo.<sup>17</sup>
- 11 **Servicio al cliente:** es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y generar en ellos algún nivel de satisfacción.
- 12 **Formación del Personal:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución/organización.
- 13 **Estructura Organizacional:** influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.<sup>18</sup>

<sup>13</sup> MANOTAS Vanesa, Trabajo de Tesis: Direccionamiento estratégico que integre cambio radical en la producción de vidrio templado aplicado en una empresa de Barranquilla. 2009.

<sup>14</sup> Gestión Social. [Citado: 15/09/2012], <http://definicion.de/gestion-social/>

<sup>15</sup> GARRISON, Ray; NOREEN, Eric y BREWER, Meter. Contabilidad administrativa. 11ed. México : McGraw Hill. 2007. 878 p.

<sup>16</sup> Gestión de Compras, [Citado: 12/02/2013] Disponible en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/gestiondecompras/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondecompras/)

<sup>17</sup> Composición Demografica, [Citado: 12/02/2013], Disponible en: <http://www.elergonomista.com/saludpublica/concepto.htm>

<sup>18</sup> Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n\\_de\\_empresas](http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_empresas)

- 14 **Discipulado y proceso de formación espiritual:** son los diferentes niveles por los que pasa una persona que desea llegar a líder y/ o servidor de la organización.
- 15 **Sistema de Información:** son los recursos físicos e informáticos que permiten la recolección y procesamiento de información vital para la división, con el fin de ser analizada por la gerencia para tomar decisiones efectivas.<sup>19</sup>
- 16 **Estrategia de Mercadeo:** define y encuadra las líneas maestras de comunicación y comercialización de la empresa, para aprovechar las oportunidades del mercado.<sup>20</sup>
- 17 **Sistema de Comunicación:** Se refiere a los recursos que se tiene para garantizar el buen flujo de la comunicación.
- 18 **Gestión de la Comunicación:** son todos los procedimientos preestablecidos para lograr el flujo de información oportuna y efectiva entre los diferentes actores relacionados con las actividades de la iglesia.
- 19 **Infraestructura tecnológica:** son los recursos tecnológicos representados en la magnitud de la planta requerida, máquinas y software así como en materia prima y herramientas, que permiten el desarrollo de las actividades administrativas de la empresa.
- 20 **Cumplimiento de Meta:** las actividades para cumplir los objetivos
- 21 **Fuente de Financiamientos:** entidades internas o externas que ayudan o permiten soportar económicamente las actividades de la iglesia.
- 22 **Gestión humana:** es la gestión eficiente del recurso humano de la empresa que le permite a esta realizar todos los procesos administrativos ligados a contar con el mejor personal motivado y comprometido con la empresa.<sup>21</sup>
- 23 **Mantenimiento:** : son las políticas tendientes a mantener la iglesia en óptimas condiciones de operación, previendo fallas y corrigiéndolas de forma oportuna cuando estas sucedan
- 24 **Condiciones ambientales:** son las características ambientales del área de trabajo que facilitan el normal ritmo de las actividades de los diferentes procesos.<sup>22</sup>
- 25 **Selección de Liderazgo:** son los pasos que debe seguir todo aquel que desee servir en la iglesia.
- 26 **Consolidación:** se refiere al cuidado que recibe un recién convertido.
- 27 **Planeación Estratégica:** como su nombre lo indica son todas las estrategias planteadas por la gerencia, tendientes a lograr el mejoramiento continuo en todas las actividades de la empresa, tanto

---

<sup>19</sup> MANOTAS Vanesa, Trabajo de Tesis: Direccionamiento estratégico que integre cambio radical en la producción de vidrio

<sup>20</sup> Vía Internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_de\\_marketing](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_marketing)

<sup>21</sup> MANOTAS Vanesa, Trabajo de Tesis: Direccionamiento estratégico que integre cambio radical en la producción de vidrio templado aplicado en una empresa de Barranquilla. 2009.

<sup>22</sup> MANOTAS Vanesa, Trabajo de Tesis: Direccionamiento estratégico que integre cambio radical en la producción de vidrio templado aplicado en una empresa de Barranquilla. 2009.

técnicas como administrativas, constituye la columna vertebral del plan de expansión y crecimiento de cualquier industria.<sup>23</sup>

- 28 Etnografía:** Es el estudio directo de personas o grupos durante un cierto periodo, utilizando la observación participante o las entrevistas para conocer su comportamiento social.
- 29 Condiciones de Trabajo:** se refiere a las características ambientales, salariales, higiénicas al momento de laborar. También se refiere al clima organizacional
- 30 Políticas de empresas:** normas que rigen la conducta de los trabajadores de la empresa, la forma de realizar las distintas actividades, estas normas pueden estar determinadas en función a la cultura de la organización, su manera de hacer las cosas.

A continuación se muestra el nombre de cada variable y su respectivo código de identificación.

**Tabla 3. Variables con sus respectivos códigos.**

No.	Variables	Códigos
1	Proyecto empresa:	Pr1
2	Cultura Organizacional:	Cu2
3	Identidad Corporativa:	Id3
4	Infraestructura Física:	In4
5	Marco Legal:	Ma5
6	Responsabilidad social:	Re6
7	Estructura Financiera:	Es7
8	Documentación de la Información	Do8
9	Gestión de Compras	Ge9
10	Composición demográfica	Co10
11	Servicio al cliente	Se11
12	Formación del Personal	Fo12
13	Estructura Organizacional	Es13
14	Discipulado y proceso de formación espiritual	Di14
15	Sistema de Información	Si15
16	Estrategia de Mercadeo	Es16
17	Sistema de Comunicación	Si17
18	Gestión de la Comunicación	Ge18
19	Infraestructura tecnológica	In19
20	Cumplimiento de Meta	Cu20
21	Fuente de Financiamientos	Fu21

<sup>23</sup> MANOTAS Vanesa, Trabajo de Tesis: Direccionamiento estratégico que integre cambio radical en la producción de vidrio templado aplicado en una empresa de Barranquilla. 2009.

22	Gestión humana	Ge22
23	Mantenimiento	Ma23
24	Condiciones ambientales	Co24
25	Selección de Liderazgo	Se25
26	Consolidación	Co26
27	Planeación Estratégica	PI27
28	Etnografía	Et28
29	Condiciones de Trabajo	Co29
30	Políticas de empresas	Po30

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.3.2 Selección y jerarquización de las variables

Para la selección y jerarquización de las variables por orden de importancia, se recurrió al Ábaco de Régnier.

El ábaco de Régnier, cuyo autor es el doctor François Régnier, es un método original de consulta de expertos. La primera idea del ábaco es partir de los tres colores (verde, amarillo, rojo) de los semáforos de circulación y completarlos luego con el verde pálido y el rojo pálido a fin de matizar más las opiniones. El blanco permite el voto en blanco. El negro representa la abstención<sup>24</sup>.

Para seleccionar y jerarquizar las variables por orden de importancia se utilizó la herramienta Areg<sup>25</sup>, este programa fue diseñado en Excel a través de la herramienta de Visual Basic.

Los expertos que dieron su opinión son:

**Tabla 4 Expertos para Jerarquización de variables**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Adm. Gilma De La Espriella	Directora Administrativa
Ing. Cesar Villa	Director Comercial
Adm. Sara Falla	Asistente de red de Jóvenes Adultos

**Fuente:** Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la gama de colores que plantea Régnier, se diseñó la siguiente escala de colores.

<sup>24</sup> GODET, Op Cit., p. 147

<sup>25</sup> Areg: Programa Ábaco de Regnier.

**Figura 10** Código de colores Ábaco Régnier

<b>CONVENCIÓN</b>	
6	Muy favorable o Muy indispensable
5	Favorable o indispensable
4	Neutro
3	Desfavorable o poco importante
2	Muy desfavorable o Sin importancia
1	Voto en Blanco
0	Abstención a votar - Renuncia a votar en este ítem

**Fuente:** Elaboración propia fundamentado en MOJICA, Francisco. La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro. Colombia: Legis Editores. Bogotá. 1993. p.22.

Luego de pedir la opinión de los expertos, se obtuvo el siguiente resultado:

**Tabla 5** Opinión de los Expertos

	<b>VARIABLES</b>	<b>Experto 1</b>	<b>Experto 2</b>	<b>Experto 3</b>
1	Proyecto empresa:	6	6	5
2	Cultura Organizacional:	6	6	5
3	Identidad Corporativa:	6	5	6
4	Infraestructura Física:	5	6	5
5	Marco Legal:	6	5	4
6	Responsabilidad social:	4	5	4
7	Estructura Financiera:	6	5	5
8	Documentación de la Información	6	5	5
9	Gestión de Compras	6	5	5
10	Composición demográfica	4	4	5
11	Servicio al cliente	6	6	6
12	Formación del Personal	4	6	5
13	Estructura Organizacional	6	5	6
14	Disciplinado y proceso de formación espiritual	6	6	6
15	Sistema de Información	6	5	6
16	Estrategia de Mercadeo	5	5	5
17	Sistema de Comunicación	5	6	5
18	Gestión de la Comunicación	5	6	5

19	Infraestructura tecnológica	4	5	4
20	Cumplimiento de Meta	6	6	5
21	Fuente de Financiamientos	5	4	5
22	Gestión humana	6	6	5
23	Mantenimiento	5	6	5
24	Condiciones ambientales	3	5	5
25	Selección de Liderazgo	6	6	6
26	Consolidación	6	6	6
27	Planeación Estratégica	6	6	5
28	Etnografía	3	5	6
29	Condiciones de Trabajo	6	6	4
30	Políticas de empresas	5	6	5

**Fuente:** Elaboración propia fundamentada en las opiniones de los expertos.

Usando la herramienta AREG, el método de ábaco de Régnier se seleccionó las 15 variables más importantes, según la opinión de los expertos.

**Figura 11 Jerarquización de las variables por color**

No.	Variables	Codigo
1	Servicio al cliente	Se11
2	Discipulado y proceso de formación espiritual	DI14
3	Selección de Liderazgo	Se25
4	Consolidación	Co26
5	Estructura Organizacional	Es13
6	Cultura Organizacional	Cu2
7	Sistema de Información	SI15
8	Cumplimiento de Meta	Cu20
9	Gestión humana	Ge22
10	Identidad Corporativa	Id3
11	Proyecto empresa:	Pr1
12	Planeación Estratégica	PI27
13	Gestión de la Comunicación	Ge18
14	Infraestructura Física	In4
15	Estructura Financiera	Es7

**Fuente:** Resultados del programa AREG fundamentado en la opinión de los expertos

Con este resultado es posible deducir que hay posiciones de consenso, lo que muestra que las variables fueron bien seleccionadas.

### 6.3.3 Localización de relaciones de Motricidad y Dependencia

Luego de obtener las variables del sistema de estudio y haberlas jerarquizados a través del ábaco de Régnier, se han vinculado las variables en una matriz de análisis estructural en la que se hallan las relaciones entre ellas, interrelacionando las variables en un cuadro de doble entrada.

El llenado de la matriz es cualitativo pero también cuantitativo, de esta manera se distinguen varias intensidades de las relaciones directas, la cual corresponde a la relación existente entre dos variables en la cual un cambio en una modifica a la otra. La influencia directa puede ser: Fuerte, media y débil.

En este orden de ideas, se procede a construir una matriz de doble entrada, con las 15 variables seleccionadas. Para mejor presentación a cada variable se le ha asignado un código – abreviatura, presentado en la tabla anterior.

Luego, usando a un grupo de expertos, se da el cumplimiento de la matriz, anotando la influencia de cada variable sobre todas las demás. Cabe anotar que la diagonal principal se rellena con ceros, debido a que no hay influencia de una variable sobre ella misma.

La matriz se completa teniendo en cuenta que:

0: Influencia nula

1: Influencia débil

2: Influencia media o moderada

3: Influencia fuerte

Los expertos que emitieron juicio sobre las relaciones del sistema, pueden hacerlo, debido a su preparación, estudios y experiencia en el sistema.

Los participantes para este paso son:

**Tabla 6 Expertos participantes en la evaluación de la relación entre variables**

<b>NOMBRE</b>	<b>PROFESIÓN</b>
Cesar Villa	Ingeniero Industrial
Johana Quiroz	Ingeniera Industrial
Gilma De La Espriella	Administrador de Empresas
Sara Falla	Administradora De Empresas

**Fuente:** Elaboración propia

Es importante tener en cuenta que las relaciones directas se dan cuando la variable A influye sobre la variable B, es decir, que si suceden algún cambio o modificación en la primera variables, esta repercute en la segunda.

Las relaciones de las variables se muestran en la matriz de influencias directas.



**Tabla 7 Influencia / Dependencia Directa**

Influencia de/sobre	Influencia Directa																Total influencia	
Variables	Cod.	1 : Se11	2 : Di14	3 : Se25	4 : Co26	5 : Es13	6 : Cu2	7 : Si15	8 : Cu20	9 : Ge22	10 : Id3	11 : Pr1	12 : PI27	13 : Ge18	14 : In4	15 : Es7	Suma	%
Servicio al cliente	1 : Se11	0	1	1	3	0	1	1	3	1	2	2	2	2	2	2	23	6.479%
Discipulado y proceso de formación espiritual	2 : Di14	1	0	3	3	0	1	1	3	1	1	0	1	1	0	2	18	5.070%
Selección de Liderazgo	3 : Se25	3	3	0	3	0	1	0	3	1	1	0	1	1	0	0	17	4.789%
Consolidación	4 : Co26	2	3	3	0	0	1	2	3	1	1	0	1	2	2	1	22	6.197%
Estructura Organizacional	5 : Es13	1	2	1	2	0	2	1	2	2	3	3	3	1	3	2	28	7.887%
Cultura Organizacional	6 : Cu2	2	2	2	2	1	0	1	2	2	3	3	3	2	0	1	26	7.324%
Sistema de Información	7 : Si15	1	2	2	2	0	1	0	2	1	1	2	2	3	0	1	20	5.634%
Cumplimiento de metas	8 : Cu20	0	3	2	1	0	0	1	0	1	1	1	2	2	2	3	19	5.352%
Gestión Humana	9 : Ge22	2	0	1	2	2	3	1	2	0	3	3	2	1	2	2	26	7.324%
Identidad Corporativa	10 : Id3	2	1	2	2	2	3	1	2	2	0	3	3	1	1	2	27	7.606%
Proyecto Empresas	11 : Pr1	2	0	1	1	2	3	2	2	2	3	0	3	2	2	2	27	7.606%
Planeación Estratégica	12 : PI27	3	1	2	1	2	3	3	1	2	3	3	0	2	2	2	30	8.451%
Gestión de la Comunicación	13 : Ge18	3	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2	2	0	1	1	25	7.042%
Infraestructura Física	14 : In4	3	1	1	3	3	2	1	2	1	0	1	2	1	0	3	24	6.761%
Estructura Financiera	15 : Es7	1	0	0	1	2	2	2	3	3	1	2	2	1	3	0	23	6.479%
<b>Total dependencia</b>	<b>Suma</b>	26	21	23	28	15	25	20	32	21	24	25	29	22	20	24	355	100.0%
	<b>%</b>	7.324%	5.915%	6.479%	7.887%	4.225%	7.042%	5.634%	9.014%	5.915%	6.761%	7.042%	8.169%	6.197%	5.634%	6.761%		

**Fuente:** Elaboración propia con base a la opinión los expertos.

Con el fin de detallar a mayor profundidad, es posible proyectar sobre un plano la influencia y dependencia, lo que facilitará observar la ubicación de las variables en las diferentes zonas del plano, para ello se muestra la tabla de motricidad y dependencia. Ver tabla 8.

Esta tabla se construye tomando los porcentajes de Influencia y dependencia de cada variable.

El análisis de la dispersión de los puntos en el plano, puede ser orientado teniendo en cuenta las zonas llamadas de Poder, Conflicto, de Salida y de Problemas Autónomos. Se ha tomado el criterio del promedio de Michel Godet y Francisco Mojica para dividir estas zonas el cual está dado por<sup>26</sup>:

$$m = \frac{100}{n}; \text{ donde } m : \text{porcentaje de referencia; } n : \text{número de variables}$$

$$m = \frac{100}{15} = 6,66\% \approx 6,7\%$$

Teniendo en cuenta el resultado anterior, la división de las zonas se grafican partiendo del valor 6,7 %.

**Tabla 8** Tabla de Motricidad y Dependencia

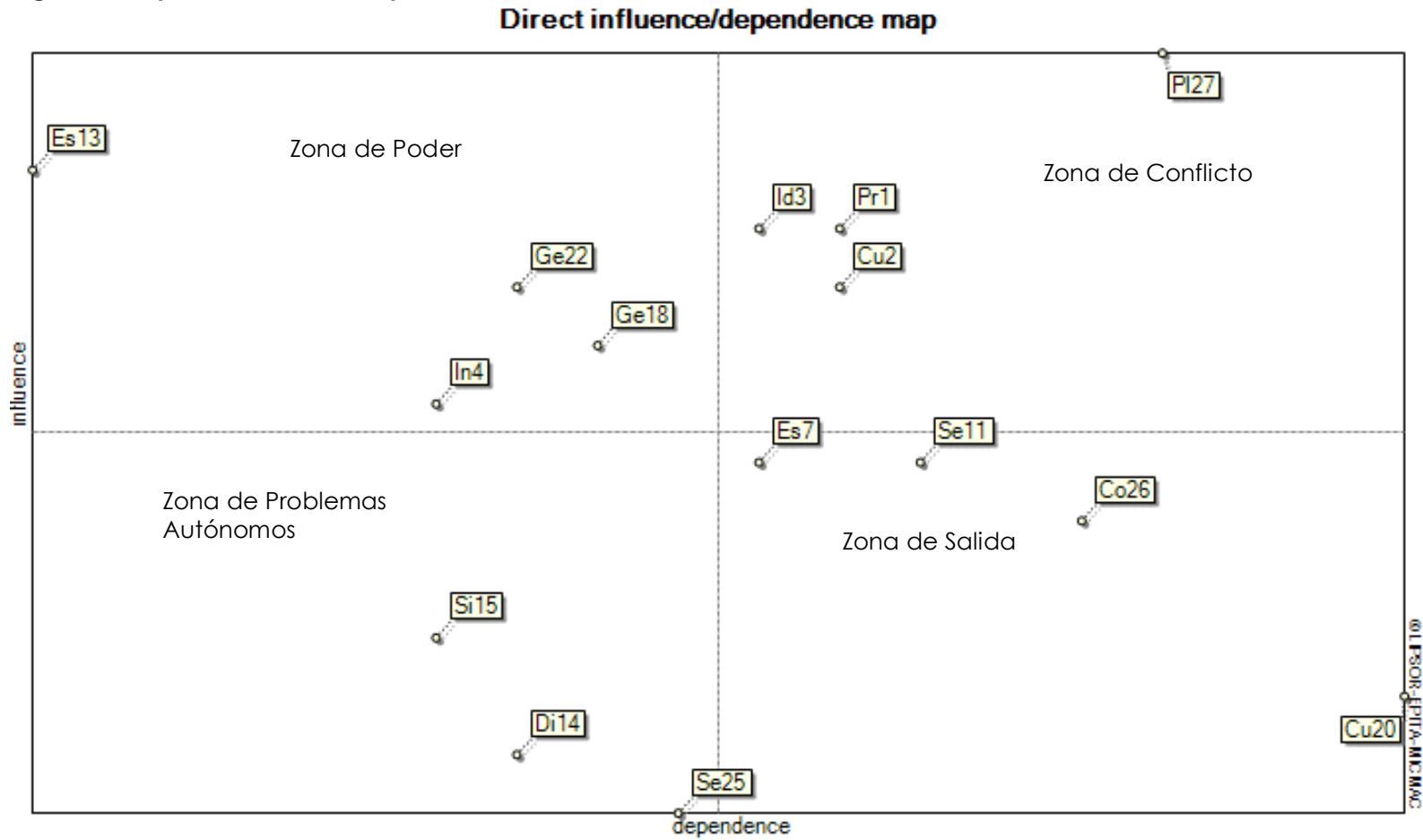
N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS	X	Y
1	Servicio al cliente	23	26	7,3239	6,4789
2	Discipulado y proceso de formación espiritual	18	21	5,9155	5,0704
3	Selección de Liderazgo	17	23	6,4789	4,7887
4	Consolidación	22	28	7,8873	6,1972
5	Estructura Organizacional	28	15	4,2254	7,8873
6	Cultura Organizacional	26	25	7,0423	7,3239
7	Sistema de Información	20	20	5,6338	5,6338
8	Cumplimiento de metas	19	32	9,0141	5,3521
9	Gestión Humana	26	21	5,9155	7,3239
10	Identidad Corporativa	27	24	6,7606	7,6056
11	Proyecto Empresas	27	25	7,0423	7,6056
12	Planeación Estratégica	30	29	8,1690	8,4507
13	Gestión de la Comunicación	25	22	6,1972	7,0423
14	Infraestructura Física	24	20	5,6338	6,7606
15	Estructura Financiera	23	24	6,7606	6,4789
	<b>Total</b>	<b>355</b>	<b>355</b>		

**Fuente:** Elaboración propia fundamentado en los resultados arrojados por el software MICMAC desarrollado por LIPSOR

<sup>26</sup> MANOTAS Vanesa, Trabajo de Tesis: Direccionamiento estratégico que integre cambio radical en la producción de vidrio templado aplicado en una empresa de barranquilla. 2009.

Teniendo en cuenta la tabla anterior se procede a graficar en el plano la influencia y dependencia de las variables.

Figura 12 Mapa de Influencia - Dependencia Directa



**Fuente:** Elaboración propia fundamentada en los resultados arrojados por el programa MICMAC desarrollado por LIPSOR<sup>27</sup>.

<sup>27</sup> LIPSOR: Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation

De acuerdo con la gráfica anterior se puede apreciar lo siguiente:

En la **zona de poder** se encuentran las variables de mayor motricidad y la más baja dependencia. Las variables ubicadas en esta zona tienen la mayor capacidad de influir sobre la mayoría de las variables. Estas son de gran importancia para el estudio. En este caso, pertenecen a la zona de poder las variables Estructura Organizacional, Gestión Humana, Gestión de la Comunicación e Infraestructura Física.

En la **zona de conflicto** se encuentran las variables muy influyentes y muy dependientes. Las variables ubicadas en esta zona se les denominan también de Enlace o Claves, son muy inestables. Cualquier variación que suceda en ella tendrá efecto sobre las variables en la zona de salida y también en sobre ellas mismas. En este caso, pertenecen a la zona de conflicto las variables Identidad Corporativa, Planeación Estratégica, Proyecto Empresa Y Cultura Organizacional.

En la **zona de salida** se ubican las que resultan de los cambios de las variables anteriores. Tienen baja motricidad y fuerte dependencia. En este caso las variables ubicadas en la zona de salida son: Estructura Financiera, Servicio al cliente, Consolidación y Cumplimiento de metas; Este es un resultado coherente debido a que estas variables dependen fuertemente de la gestión de las otras variables.

En la **zona de problemas autónomos** se encuentran las variables autónomas o excluidas. Son de poca motricidad y dependencia. En este caso se encuentran las variables: Sistema de información, Discipulado y Formación Espiritual y Selección de Liderazgo; este resultado es coherente debido a que no influyen ni son influenciadas por otras variables.

Las variables se encuentran ubicadas de la siguiente manera:

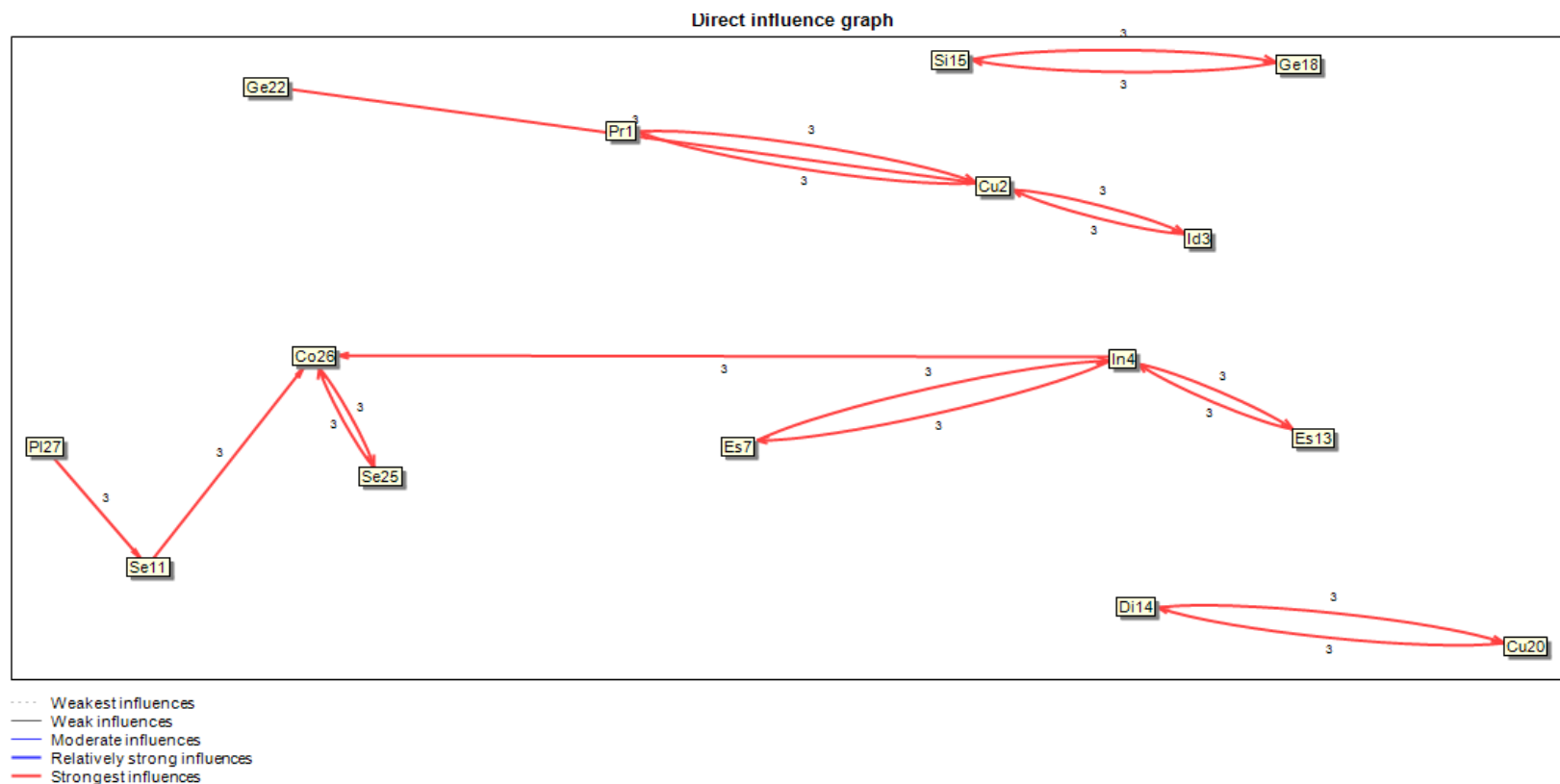
**Tabla 9 Clasificación de variables**

<b>Variables de Poder</b>		<b>Variables Clave</b>	
<b>Código</b>	<b>Variable</b>	<b>Código</b>	<b>Variable</b>
Es13	Estructura Organizacional	Id3	Identidad Corporativa
Ge22	Gestión Humana	PI27	Planeación Estratégica
Ge18	Gestión de la Comunicación	Pr1	Proyecto Empresa
In4	Infraestructura Física	Cu2	Cultura Organizacional
<b>Variables Autónomas</b>		<b>Variables de Salida</b>	
<b>Código</b>	<b>Variable</b>	<b>Código</b>	<b>Variable</b>
Si15	Sistema de Información	Es7	Estructura Financiera
Di14	Discipulado y Proceso de Formación Espiritual	Se11	Servicio al Cliente
Se25	Selección de Liderazgo	Co26	Consolidación
		Cu20	Cumplimiento de Metas

**Fuente:** Elaboración propia con base a los resultados arrojados por el software MICMAC desarrollado por LIPSOR.

El programa MICMAC de LIPSOR también permite observar con detalle la relación de influencia directa entre las variables.

Figura 13 Gráfico de Influencia Directa entre las variables



**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MICMAC desarrollado por LIPSOR

Este gráfico muestra las fuertes relaciones de influencia entre las variables. Cabe anotar que las variables Gestión Humana y Planeación Estratégica no son influidas por las otras variables del sistema. La variable Discipulado y proceso de formación espiritual se relaciona fuertemente con el cumplimiento de metas. Lo mismo ocurre entre las variables Sistema de Información y Gestión de la comunicación.

También es importante mirar la relación indirecta entre las variables.

**Tabla 10 Influencia Indirecta potencial**

Influencia de/sobre	Influencia Indirecta																Suma	%
Variables	Cód.	1 : Se11	2 : Di14	3 : Se25	4 : Co26	5 : Es13	6 : Cu2	7 : Si15	8 : Cu20	9 : Ge22	10 : Id3	11 : Pr1	12 : Pl27	13 : Ge18	14 : In4	15 : Es7		
Servicio al cliente	1 : Se11	919	777	832	1005	523	867	725	1142	757	870	895	1021	817	722	863	12735	6.444%
Discipulado y proceso de formación espiritual	2 : Di14	675	561	641	741	381	631	539	832	533	605	611	727	589	507	656	9229	4.670%
Selección de Liderazgo	3 : Se25	670	562	586	689	373	605	515	806	529	548	568	687	559	486	583	8766	4.435%
Consolidación	4 : Co26	804	710	769	831	436	751	674	1015	666	749	731	867	724	669	749	11145	5.639%
Estructura Organizacional	5 : Es13	1149	984	1035	1219	664	1097	924	1416	965	1109	1144	1299	1026	942	1075	16048	8.120%
Cultura Organizacional	6 : Cu2	1070	904	967	1132	625	999	841	1301	880	987	1031	1191	946	826	997	14697	7.436%
Sistema de Información	7 : Si15	783	683	731	860	441	733	612	980	643	723	757	876	713	607	746	10888	5.509%
Cumplimiento de metas	8 : Cu20	710	669	684	782	393	667	575	904	601	718	727	839	685	607	708	10269	5.196%
Gestión Humana	9 : Ge22	1110	894	996	1154	661	1071	891	1327	902	1042	1071	1210	961	877	1041	15208	7.695%
Identidad Corporativa	10 : Id3	1126	922	1026	1183	674	1085	895	1353	917	1018	1087	1249	976	874	1067	15452	7.818%
Proyecto Empresas	11 : Pr1	1146	923	1033	1184	679	1111	927	1391	946	1091	1073	1269	1008	917	1075	15773	7.981%
Planeación Estratégica	12 : Pl27	1233	1031	1138	1244	720	1178	1020	1465	1012	1167	1173	1334	1086	1004	1166	16971	8.587%
Gestión de la Comunicación	13 : Ge18	1002	836	914	1024	573	939	811	1198	802	886	918	1069	848	777	919	13516	6.839%
Infraestructura Física	14 : In4	1006	801	903	1039	610	954	782	1172	788	869	917	1079	851	739	949	13459	6.810%
Estructura Financiera	15 : Es7	988	783	869	1013	591	955	801	1200	831	910	939	1080	842	785	892	13479	6.820%
																	197635	100.000%

**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MICMAC desarrollado por LIPSOR

**Tabla 11 Influencia indirecta Potencial**

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS	%
1	Servicio al cliente	12735	14391	6,4437
2	Discipulado y proceso de formación espiritual	9229	12040	4,6697
3	Selección de Liderazgo	8766	13124	4,4354
4	Consolidación	11145	15100	5,6392
5	Estructura Organizacional	16048	8344	8,1200
6	Cultura Organizacional	14697	13643	7,4364
7	Sistema de Información	10888	11532	5,5091
8	Cumplimiento de metas	10269	17502	5,1959
9	Gestión Humana	15208	11772	7,6950
10	Identidad Corporativa	15452	13292	7,8185
11	Proyecto Empresas	15773	13642	7,9809
12	Planeación Estratégica	16971	15797	8,5870
13	Gestión de la Comunicación	13516	12631	6,8389
14	Infraestructura Física	13459	11339	6,8100
15	Estructura Financiera	13479	13486	6,8201
	<b>Total</b>	<b>197635</b>	<b>197635</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Elaboración propia basado en los resultados arrojados por el programa MICMAC de LIPSOR

Tomando como base la matriz de influencia directa y la matriz de influencia indirecta, se obtiene la tabla de motricidad directa e indirecta, la cual permitirá aclarar las variables clave para el estudio del sistema.

**Tabla 12 Motricidad directa e indirecta**

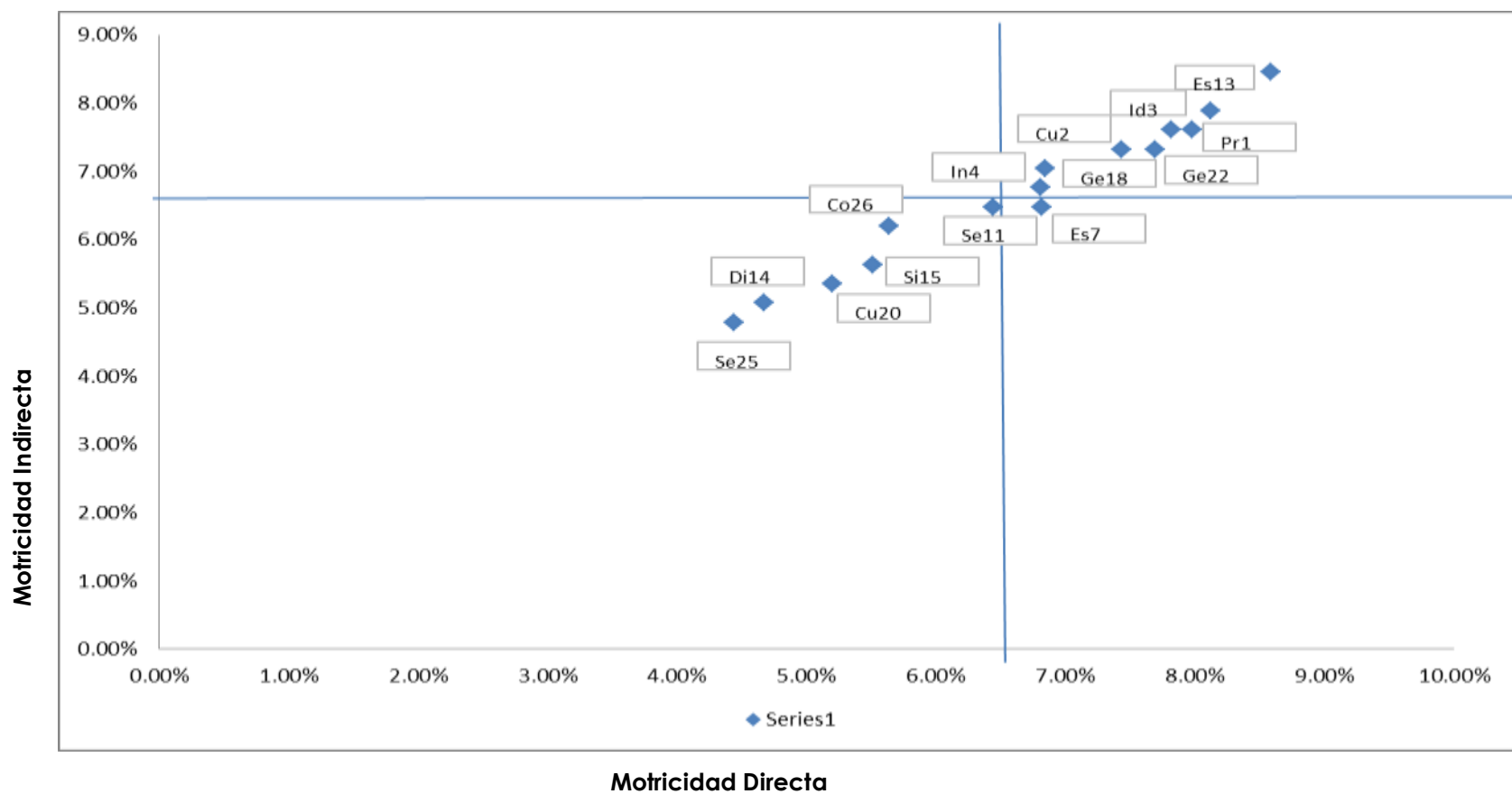
Variable	Código	Motricidad Directa	Motricidad Indirecta
Servicio al cliente	Se11	6.48%	6.44%
Discipulado y proceso de formación espiritual	Di14	5.07%	4.67%
Selección de Liderazgo	Se25	4.79%	4.44%
Consolidación	Co26	6.20%	5.64%
Estructura Organizacional	Es13	7.89%	8.12%
Cultura Organizacional:	Cu2	7.32%	7.44%
Sistema de Información	Si15	5.63%	5.51%
Cumplimiento de Meta	Cu20	5.35%	5.20%
Gestión humana	Ge22	7.32%	7.69%
Identidad Corporativa:	Id3	7.61%	7.82%
Proyecto empresa:	Pr1	7.61%	7.98%



Planeación Estratégica	PI27	8.45%	8.59%
Gestión de la Comunicación	Ge18	7.04%	6.84%
Infraestructura Física:	In4	6.76%	6.81%
Estructura Financiera:	Es7	6.48%	6.82%

**Fuente:** Elaboración propia basado en los resultados arrojados por el programa MICMAC desarrollado por LIPSOR

**Figura 14** Grafico de Motricidad directa e indirecta de las variables



**Fuente:** Elaboración propia basado en los resultados arrojados por el programa MICMAC de LIPSOR

La tabla anterior muestra que las variables que debemos tomar en cuenta para nuestro análisis son:

- Estructura Organizacional
- Gestión Humana
- Gestión de la Comunicación
- Infraestructura Física
- Identidad Corporativa
- Planeación Estratégica
- Proyecto Empresa
- Cultura Organizacional

Estas variables se deben considerar realmente importantes para las siguientes fases del proyecto, debido a que si una de ellas sufre algún tipo de modificación, estas repercuten sobre las demás variables y para el cumplimiento de nuestros objetivos.

Luego de haber hallado las variables, se procede a definir los actores que influyen de alguna manera a la organización, a las variables seleccionadas, presentando sus convergencias y divergencias.

#### **6.4 Juego de actores a través del método MACTOR**

El futuro nunca está totalmente determinado. Sea cual sea el peso de las tendencias provenientes del pasado, se encuentra abierto a varios futuros posibles.<sup>28</sup>

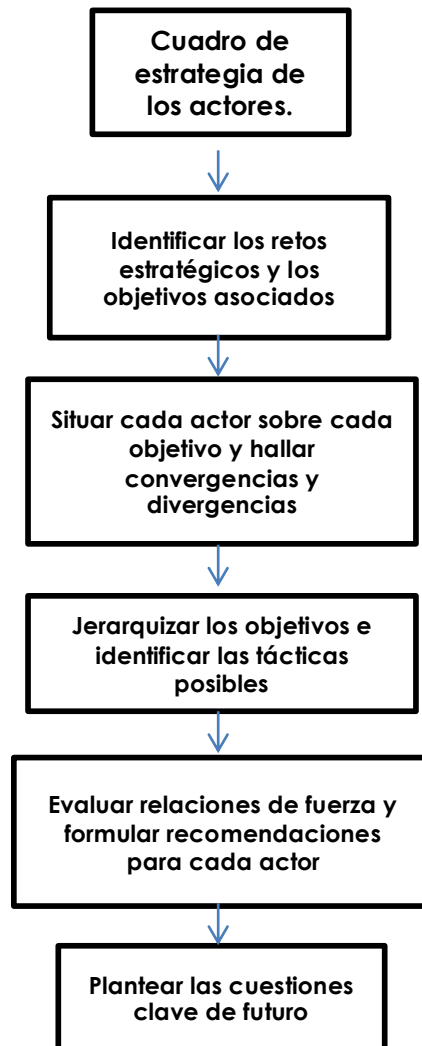
MACTOR, Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones, tiene la finalidad de reconocer los actores que ejercen una influencia lejana o cercana de las variables clave que surgieron del análisis estructural.

El análisis de los juegos de actores se desarrolla en seis etapas:

---

<sup>28</sup> GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Colombia: Alfaomega S.A., 1996.

Figura 15 Etapas para desarrollar MACTOR



Fuente: Elaboración propia fundamentado en las etapas propuestas por Godet

#### 6.4.1 Identificar los actores que controlan o influyen sobre las variables clave del análisis estructural

Al identificar las variables clave del análisis estructural (**Estructura Organizacional, Gestión humana, Gestión de la comunicación, Infraestructura Física, Identidad corporativa, Proyecto empresa, Planeación estratégica, Cultura Organizacional**), se procede a encontrar los actores.

Se define como actores al grupo de personas o entidades que tienen una

influencia directa en estas variables.

Teniendo claro esta definición se determinó por consenso los siguientes actores:

**A1 Estado:** Promueve, impulsa y vela las actividades relacionadas con el sector, deben regular el desarrollo legal y formal de las actividades de la empresa. Para el caso particular está el Ministerio de Trabajo, la DIAN, entre otras.

**A2 Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla:** Responsables de la sostenibilidad de la organización, bajo la cobertura del Apóstol principal, representado por los pastores principales, y el equipo pastoral

**A3 Competidores:** son otras organizaciones que prestan los mismos servicios o servicios sustitutos.

**A4 Miembros:** es uno de los actores más importantes dado que de él depende la sostenibilidad de la Organización, pues en función del él se elaboran y se desarrollan todos los servicios.

**A5 Proveedores:** Son los que facilitan la materia prima y los insumos para el desarrollo de la organización.

**A6 Empleados y líderes:** Son quienes pueden aportar con ideas de mejora en la medida que se les dé la oportunidad para hacerlo.

#### 6.4.2 Estrategia de los actores

La elaboración del Cuadro de estrategias de los actores se realizó a través de una Matriz cuadrada (actores x actores). Las casillas de la diagonal principal son las más llenas, porque se trata de poner negro sobre blanco, una verdadera carta de identidad de cada actor<sup>29</sup> donde se incluye las metas u objetivos del actor, el problema que impide su realización y las estrategias o medios para lograr las metas. En caso de que no se disponga de esta información, es posible que la misma pueda ser proporcionada por los otros actores.

En las otras casillas se muestra los medios de acción o presiones que cada actor posee para realizar sus proyectos sobre los demás actores.<sup>30</sup>

Para llenar la matriz se realizaron entrevistas a los directores de área y personal de la iglesia Casa del Rey.

<sup>29</sup> GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Colombia: Alfaomega S.A., 1996.

<sup>30</sup> MANOTAS Vanesa, Trabajo de Tesis: Direccionamiento estratégico que integre cambio radical en la producción de vidrio templado aplicado en una empresa de barranquilla. 2009.

A continuación se presenta el cuadro estrategia de actores:

**Tabla 13 Cuadro de estrategias de actores**

	<b>Estado</b>	<b>Iglesia</b>	<b>Comp.</b>	<b>Miembros</b>	<b>Prov.</b>	<b>Empleados</b>
<b>Estado</b>	<p><b>Meta:</b> Impulsar proyectos que motiven a mejorar la economía del país y que la gente tenga más fe en el país. Mejorar imagen ante la gente</p> <p><b>Problema:</b> Desempleo Inflación. Escases de recursos</p> <p><b>Medios:</b> Proyectos sostenibles</p>	<p>Cumplimiento de las diferentes normas y obligaciones tributarias sociales y ambientales</p>	<p>Cumplimiento de las diferentes normas y obligaciones tributarias sociales y ambientales</p>	<p>Cumplimiento de las diferentes normas y obligaciones tributarias sociales y ambientales</p>	<p>Cumplimiento de las diferentes normas y obligaciones tributarias sociales y ambientales</p>	<p>Cumplimiento de las diferentes normas y obligaciones tributarias sociales y ambientales</p>
<b>Iglesia</b>	<p>Financiación de proyectos e incentivos tributarios. Protección</p>	<p><b>Meta:</b> Crecimiento continuo con base a estrategias y objetivos. Mayor rentabilidad. Puesta en marcha de lo establecido en Planeación Estratégica</p> <p><b>Problema:</b> Incumplimiento de lo programado. Objetivos no claros/Improvisación</p> <p><b>Medios:</b> Implementar Planeación estratégica e Identidad Corporativa. Utilizar los medios de comunicación (Web,</p>	<p>Mantener una leal competencia, respetando los miembros de cada competencia</p>	<p>Estrategias para mantener la lealtad y fidelidad de los miembros. Responder con responsabilidad los requerimientos de los miembros</p>	<p>Exigir la materia prima e insumos de alta calidad. Enviar plan de requerimientos de pedido mensualmente.</p>	<p>Productividad en las tareas , compromiso y cumplimiento en las tareas asignadas</p>

		intranet, redes sociales). Fidelizar a los miembros.				
<b>Comp.</b>	Financiación de proyectos e incentivos tributarios	Generar nuevos programa complementarios a los que brindan	<b>Meta:</b> Ampliar mercado objetivo <b>Problema:</b> Alto % de entidades de prestación de servicios sustitutos. Falta de recursos para financiación de proyectos <b>Medios:</b> Estrategias de promoción de lo que ofrecen	Fidelización	Cumplimiento en las fechas pactadas. Productos y servicios de calidad	<b>No hay relación Directa</b>
<b>Miembro</b>	Protección	Comodidad en la infraestructura y atención inmediata a sus necesidades y/o Sugerencias.	Servicios atractivos que cumplan con sus necesidades y/o requerimientos	<b>Meta:</b> Satisfacción <b>Problema:</b> Inconformidad Expectativa excesiva <b>Medios:</b> Atención inmediata y/o personalizada	<b>No hay relación Directa</b>	Oportuno y Eficiente servicio en la atención al miembro
<b>Prov.</b>	Financiación de proyectos e incentivos tributarios	Entrega oportuna de la materia prima Pagos puntuales	Incremento en las ventas de sus productos e insumos. Pagos oportunos a los créditos aprobados	<b>No hay relación Directa</b>	<b>Meta:</b> Apertura a Nuevos mercados/Organizacion es <b>Problema:</b> Recesión económica mundial <b>Medios:</b> Incrementar ventas y conquistar nuevos mercados.	Sugerir procedimientos establecidos para la compra y recepción de los productos,

<b>Empleados</b>	Mejora de las condiciones laborales	Buscar mejoras e incentivos laborales.	<b>No Hay relación Directa</b>	Trato respetuoso	Sugerir mejoras en las características de la materia prima.	<b>Meta:</b> Capacitar y mejorar las condiciones laborales. <b>Problema:</b> Resistencia al cambio. <b>Medios:</b> Charlas, grupos focales. Establecer el programa de Comunicación Organizacional y Salud Ocupacional
------------------	-------------------------------------	--	--------------------------------	------------------	---	---

**Fuente:** Elaboración propia fundamentado en las opiniones de los expertos



### 6.4.3 Identificación de retos estratégicos y objetivos asociados

A continuación se identifica los campos de batalla donde los actores se van a enfrentar. Esto se logra realizando una lectura reflexiva del cuadro estratégico de los actores, mostrando así los retos estratégicos en el que los actores se desenvolverán, estableciendo los objetivos convergentes o divergentes.

Los retos estratégicos son:

1. **Reorganización y documentación de procesos:** Este reto es de gran interés para la iglesia Casa del Rey, pues con ellos organiza los procesos internos, siendo más eficientes en el ejercicio de la organización.
2. **Innovación Tecnológica:** Es de gran importancia para la organización debido a que a través de la implementación tecnológica se hacen más eficientes los procesos internos para la toma de decisiones.
3. **Implementar la Planeación Estratégica en la Organización:** Para la iglesia es de gran importancia porque ayuda a proyectar el futuro de la Organización.
4. **Recopilación y Actualización de datos de los miembros de la Iglesia Casa del Rey:** Garantiza el contacto continuo con los miembros, recopilación de sus necesidades, además de transmitirles la información de manera oportuna.
5. **Establecer la Comunicación Organizacional:** Permite establecer y consolidar los procesos de la Organización.
6. **Mejorar de la identidad corporativa:** Pretende fortalecer su imagen, para un mejor posicionamiento y reconocimiento que permita diferenciarse de las demás.

Luego de identificar los retos estratégicos, se procede a hallar los objetivos asociados a cada reto:

Tabla 14 Retos estratégicos y objetivos

<p><b>E1. Reorganización y de Documentación Procesos</b></p>	<p><b>Obj1:</b> Documentar los procesos Administrativos y Ministeriales que respondan a la misión y visión de la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla.</p>
<p><b>E.2 Desarrollo Tecnológico</b></p>	<p><b>Obj2:</b> Diseñar e implementar un sistema informático que favorezca en la toma de decisiones administrativa y ministerial de la Organización.</p>
<p><b>E.3. Implementar la Planeación Estratégica en la Organización.</b></p>	<p><b>Obj3:</b> Puesta en marcha y seguimiento de la Planeación Estratégica</p>
<p><b>E.4 Recopilación y Actualización de datos de los Miembros de la Iglesia Casa del Rey</b></p>	<p><b>Obj4:</b> Diseñar métodos para la actualización y recolección de los datos con el fin de consolidar la base de datos de los asistentes a la iglesia.</p> <p><b>Obj5:</b> Mejorar el sistema de consolidación y fidelización de los miembros de la iglesia.</p>
<p><b>E.5 Establecer la Comunicación Organizacional</b></p>	<p><b>Obj6:</b> Implementar métodos que mejoren la Comunicación Organizacional en la Iglesia Casa del Rey de la Ciudad de Barranquilla</p>
<p><b>E.6. Mejora de la identidad corporativa</b></p>	<p><b>Obj7:</b> Aumentar el reconocimiento de la iglesia</p> <p><b>Obj8:</b> Diseñar e implementar un modelo de socialización e identificación de los valores y principios corporativos que contribuyan a mejorar la identidad corporativa</p>

Fuente: Elaboración propia con base en la definición de los escenarios futuros posibles

#### 6.4.4 Matriz de influencia directa (MDI)

Utilizando el software MACTOR desarrollado por LIPSOR se muestra en una matriz la relación entre los actores, teniendo en cuenta la siguiente convención

0. Ai no tiene ninguna influencia sobre Aj, es decir que el actor i no ejerce influencia sobre el actor j.
1. Ai puede cuestionar de manera temporal o en casos específicos la operación de Aj, es decir que el actor i puede influenciar en algún momento la operación o gestión de Aj.
2. Ai puede cuestionar los proyectos de Aj.

3. Ai puede cuestionar las misiones de Aj. es decir, el actor i puede cuestionar la misión del actor j.
4. Ai puede cuestionar la existencia de Aj. es decir, el actor i puede cuestionar la razón de ser del actor j.

**Tabla 15. Matriz de Influencia Directa (MDI)**

	Estado	Iglesia	Compet	Miembros	Proveed	Empleados
Estado	0.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Iglesia	0.0	0.0	4.0	2.0	4.0	4.0
Compet	0.0	4.0	0.0	2.0	4.0	4.0
Miembros	2.0	4.0	4.0	0.0	4.0	4.0
Proveed	0.0	2.0	2.0	0.0	0.0	1.0
Empleados	2.0	2.0	0.0	1.0	0.0	0.0

**Fuente:** Elaboración propia basado en la opinión de los expertos

#### 6.4.5 Matriz de posiciones valoradas (2MAO)

Luego de tener los objetivos asociados a cada reto estratégico y los actores identificados, se procede a evaluar la posición del actor con respecto a cada objetivo, elaborando así la matriz de posiciones valoradas (actores x objetivos. 2MAO) teniendo en cuenta la siguiente convención.

El signo indica si el actor es favorable (+) u opuesto (-) con el objetivo.

0: El objetivo no es consecuente

1: El objetivo pone en riesgo los procedimientos operativos y la gestión del actor / es indispensable para sus procedimientos operativos y gestión

2: El objetivo pone en riesgo el éxito de los proyectos del actor / es indispensable para el éxito de sus proyectos

3: El objetivo pone en riesgo la realización de la misión del actor / es indispensable para su misión

4: El objetivo pone en riesgo la existencia del actor / es indispensable para su existencia

**Tabla 16. Matriz de posiciones valoradas (2MAO)**

	OBJ1	OBJ2	OBJ3	OBJ4	OBJ5	OBJ6	OBJ7	OBJ8
Estado	0.0	2.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Iglesia	3.0	3.0	4.0	4.0	4.0	3.0	3.0	3.0
Compet	0.0	-4.0	-4.0	-3.0	-4.0	0.0	-4.0	-4.0
Miembros	2.0	2.0	2.0	2.0	4.0	0.0	2.0	0.0
Proveed	0.0	0.0	0.0	3.0	1.0	0.0	3.0	2.0
Empleados	3.0	-4.0	4.0	4.0	4.0	2.0	4.0	3.0

**Fuente:** Elaboración propia con base en el cuadro de los objetivos estratégicos y los actores de MACTOR

#### 6.4.6 Matriz de influencia directa e indirecta (MDII)

Con base a las tablas 13 y 14 se obtiene la Matriz de Influencia Directa e Indirecta (MIDI):

**Tabla 17 Matriz de Influencia Directa e Indirecta**

	Estado	Iglesia	Compet	Miembros	Proveed	Empleados	li
Estado	4.0	16.0	14.0	9.0	16.0	17.0	72.0
Iglesia	4.0	10.0	8.0	5.0	10.0	11.0	38.0
Compet	4.0	10.0	8.0	5.0	10.0	11.0	40.0
Miembros	4.0	14.0	12.0	7.0	14.0	15.0	59.0
Proveed	1.0	5.0	4.0	5.0	4.0	5.0	20.0
Empleados	3.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	23.0
Di	16.0	50.0	43.0	29.0	55.0	59.0	252.0

**Fuente:** Resultados arrojados por el software MACTOR desarrollado por LIPSOR

Esta matriz permite identificar la influencia que ejerce cada actor sobre los otros (suma de filas) y el grado de dependencia directa e indirecta de cada uno de los actores (Suma de columnas).

Al obtener la suma de fila y de columnas se puede graficar en el plano. Ver figura 17.

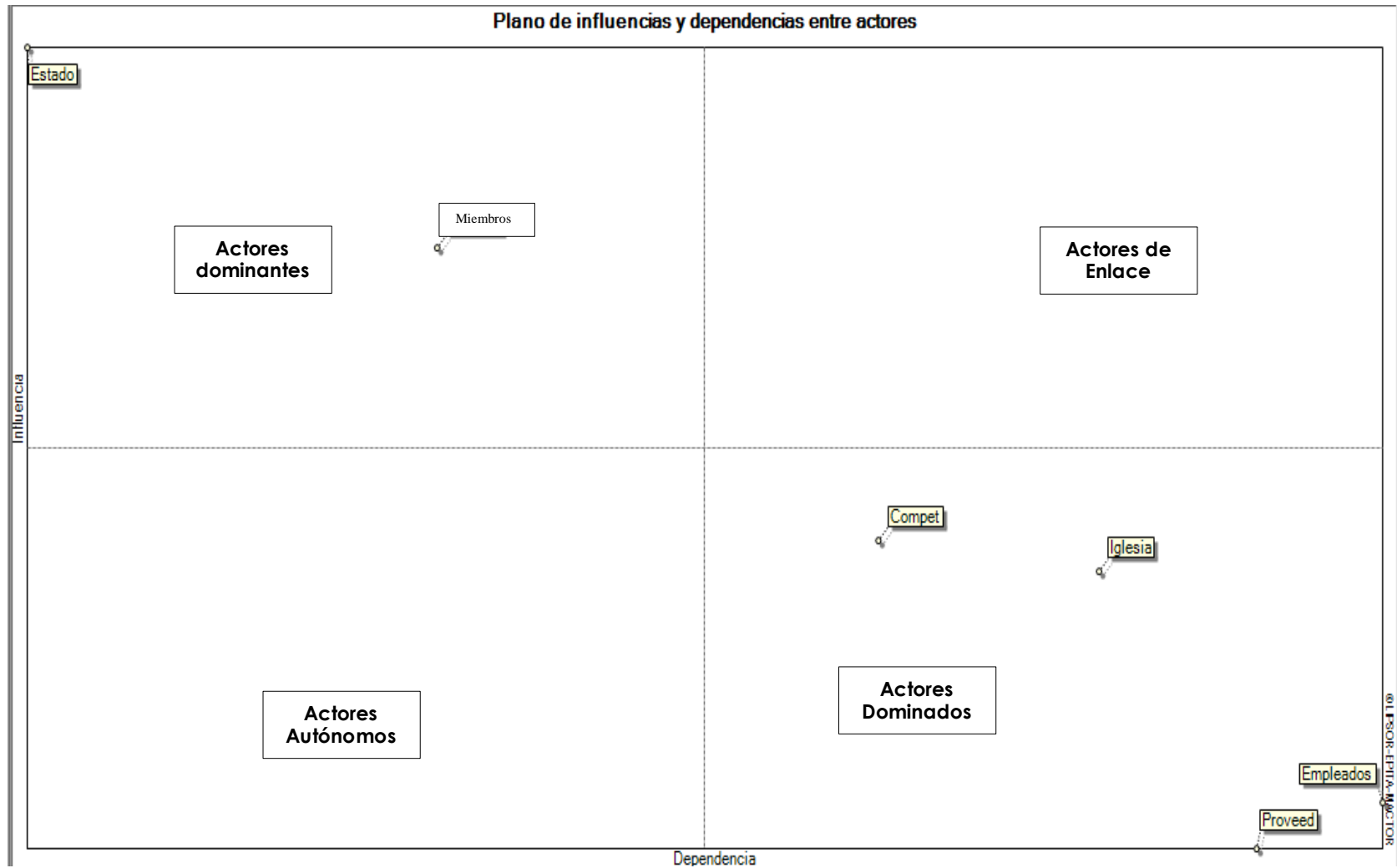
Esta matriz nos muestra que el Estado y los Miembros poseen gran influencia directa e indirecta sobre el resto de actores, caso contrario sucede con los proveedores y los empleados, quienes influyen muy poco.

También es posible observar que a excepción del estado y los miembros, todos los actores tienen alta dependencia y pueden presentar conflictos para la consecución de sus objetivos y ser más obedientes a las disposiciones de actores

como el estado y miembros.

Utilizando el mismo criterio para la determinación de las variables clave, se procede a ubicar a los actores en las cuatro zonas del plano:

Figura 16. Plano de influencia y dependencia entre actores



Fuente: Resultados arrojados por el software MACTOR desarrollado por LIPSOR fundamentado en la opinión de los expertos.

Las posiciones calculadas del mapa de influencia y dependencia entre actores son:

- Actores Dominantes: Estado y Miembros.
- Actores de Enlace: No hay actores ubicados en este cuadrante.
- Actores Dominados: La Iglesia Casa del Rey, los empleados, los competidores y los proveedores.
- Actores Autónomos: No hay actores ubicados en este cuadrante.

#### 6.4.7 Matriz de posición simple de actores x objetivos (1MAO)

La matriz de posiciones de actores x objetivos muestra la valencia de cada actor con respecto a cada objetivo. Esta matriz se ha elaborado teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- 1. Actor “i” opuesto a alcanzar el objetivo “j”
- 0. Actor “i” Indiferente respecto al objetivo “j”
- 1. Actor “i” a favor de alcanzar el objetivo “j”

**Tabla 18. Matriz de posición simple (1MAO)**

	OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ 4	OBJ 5	OBJ 6	OBJ 7	OBJ 8	Absolute sum
Estado	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.0
Iglesia	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	8.0
Compet	0.0	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0	0.0	-1.0	-1.0	6.0
Miembros	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	0.0	1.0	0.0	6.0
Proveed	0.0	0.0	0.0	1.0	1.0	0.0	1.0	1.0	4.0
Empleados	1.0	-1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	8.0
Number of agreements	3.0	3.0	3.0	5.0	4.0	2.0	4.0	3.0	
Number of disagreements	0.0	-2.0	-1.0	-1.0	-1.0	0.0	-1.0	-1.0	
Number of positions	3.0	5.0	4.0	6.0	5.0	2.0	5.0	4.0	

**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MACTOR desarrollado por LIPSOR.

A través de esta matriz es posible analizar, que la competencia no está de acuerdo con los objetivos que la iglesia Casa del Rey busca alcanzar, caso contrario con los miembros y empleados que si están de acuerdo con el progreso de la iglesia.

Los empleados están en desacuerdo con el objetivo 2, el cual se refiere a la sistematización de la información, es posible que estén en desacuerdo por temor a recorte de personal.

#### 6.4.8 Matriz de convergencia (1CAA)

A través de esta matriz es posible identificar para cada pareja de actores el número de posiciones en los que convergen con referencia a los objetivos. Esta matriz solo toma en cuenta si se está a favor o en contra del objetivo.

La matriz 1CAA se obtiene por el producto de la matriz que retiene sólo productos escalares positivos. Esto representa también el número de objetivos respecto de los cuales los actores *i* y *j* tienen una actitud convergente, ya sea favorable o desfavorable (número de convergencias). (Ver Tabla 19)

**Tabla 19. Matriz de convergencia (1CAA)**

	Estado	Iglesia	Compet	Miembros	Proveed	Empleados
Estado	0.0	2.0	0.0	2.0	1.0	1.0
Iglesia	2.0	0.0	0.0	6.0	4.0	7.0
Compet	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0
Miembros	2.0	6.0	0.0	0.0	3.0	5.0
Proveed	1.0	4.0	0.0	3.0	0.0	4.0
Empleados	1.0	7.0	1.0	5.0	4.0	0.0
Number of convergences	6.0	19.0	1.0	16.0	12.0	18.0

**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MACTOR de LIPSOR

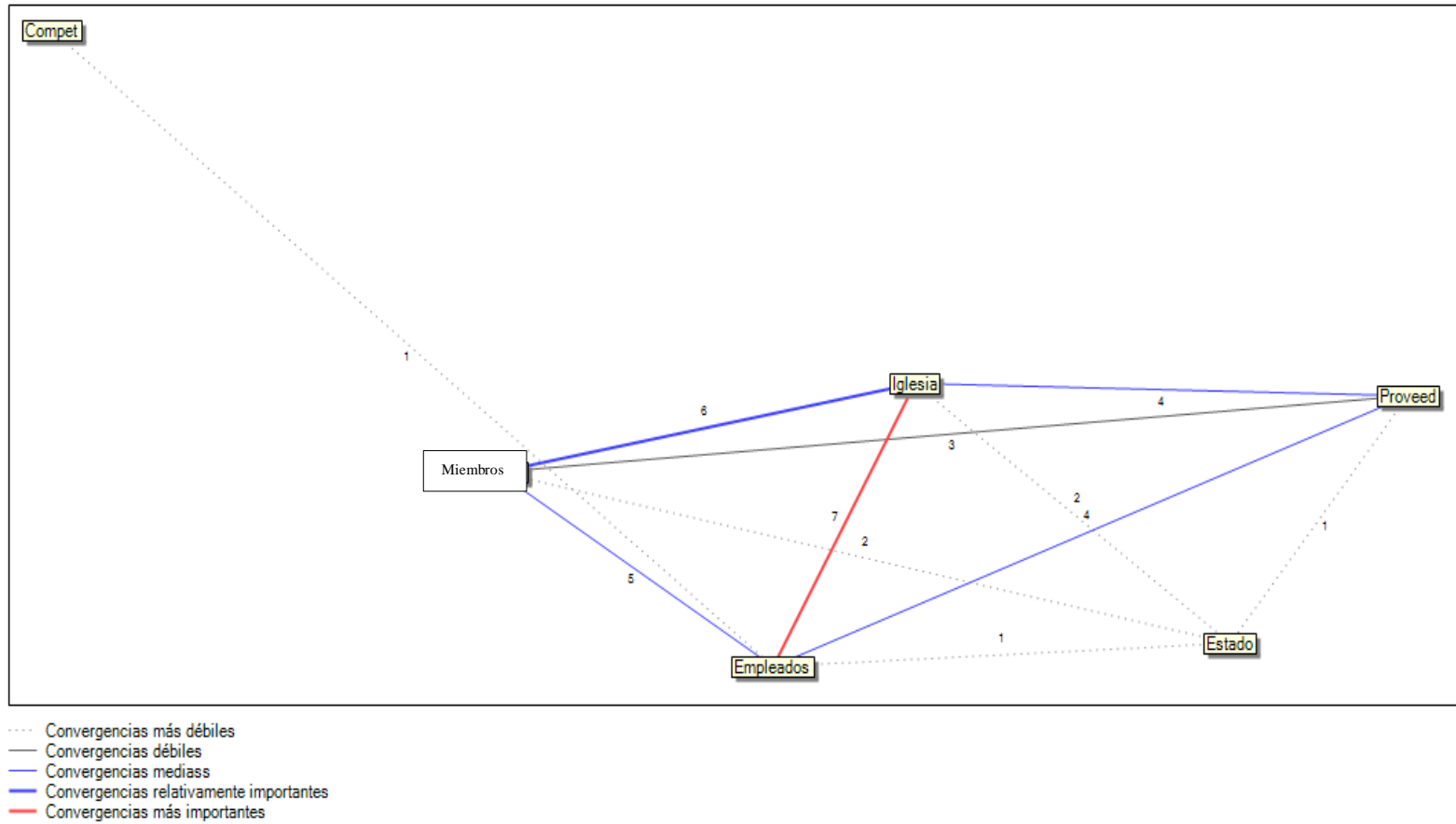
De esta matriz es posible observar que la competencia es el actor que no tiene intereses en común con el resto de los actores y que la iglesia, los miembros y los empleados están a favor del cumplimiento de los objetivos, esto también muestra el alto compromiso y sentido de pertinencia que tienen los empleados con la organización.

En el siguiente gráfico es posible mirar con mayor claridad la convergencia entre actores:



**Figura 17 Convergencia entre actores 1CAA**

**Gráfico de convergencias entre actores de orden 1**



**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MACTOR desarrollado por LIPSOR Fundamentado en la opinión de los expertos

El gráfico anterior se puede observar que los actores Empleados e Iglesia convergen en el mayor número de objetivos, por lo tanto ambos estarán en disposición de realizar alianzas. A diferencia de la Competencia, que no converge fuertemente con los otros actores.

#### 6.4.9 Matriz de divergencia (1DAA)

A través de esta matriz es posible identificar para cada pareja de actores el número de posiciones en los que divergen con referencia a los objetivos. Esta matriz no toma en cuenta posiciones indiferentes o neutras.

La matriz 1DAA se obtiene por el producto de la matriz que retiene sólo productos escalares negativos. Esto representa también el número de objetivos respecto de los cuales los actores *i* y *j* divergen). (Ver Tabla 20).

**Tabla 20.** Matriz de divergencia (1DAA)

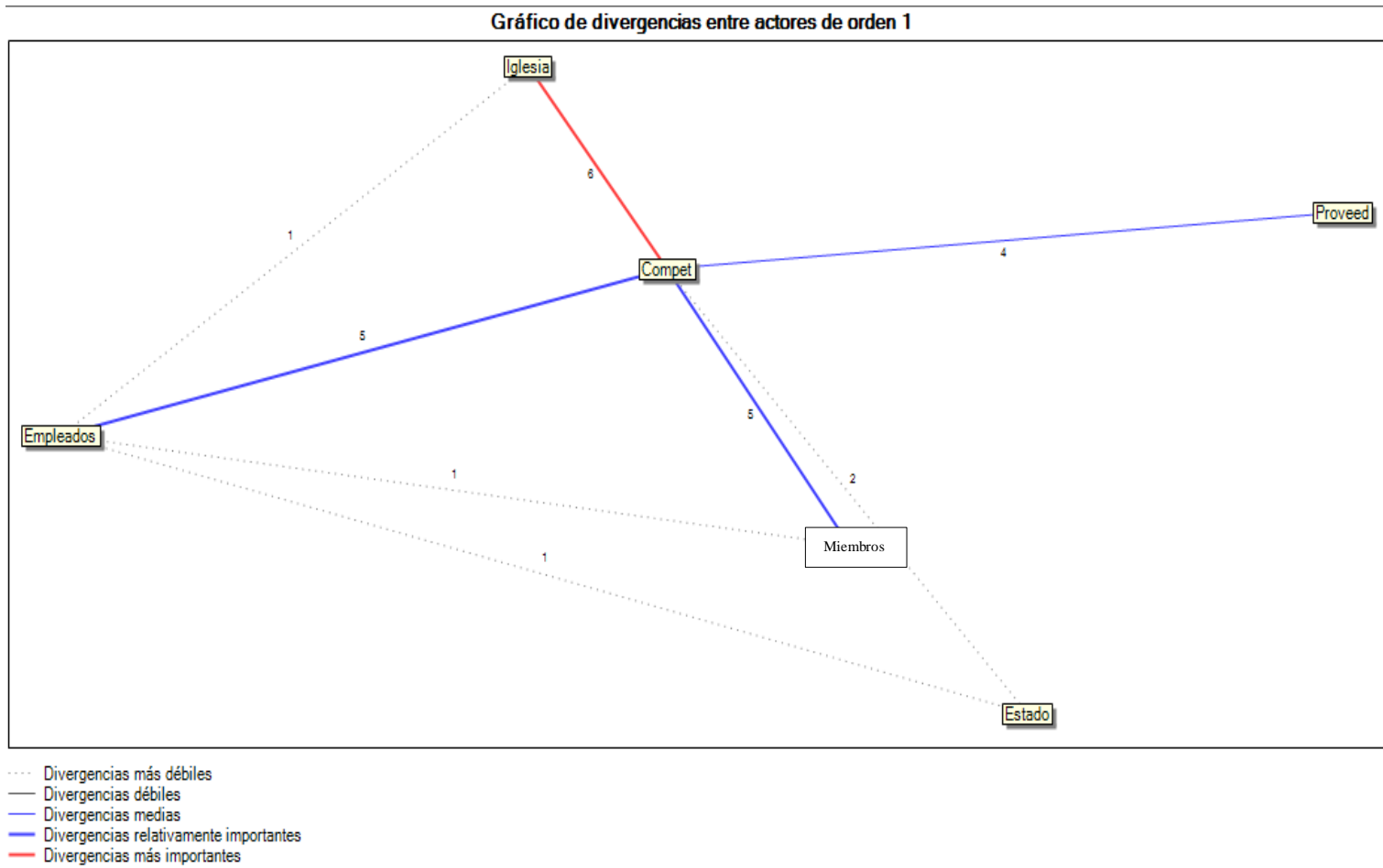
	Estado	Iglesia	Compet	Miembros	Proveed	Empleados
Estado	0.0	0.0	2.0	0.0	0.0	1.0
Iglesia	0.0	0.0	6.0	0.0	0.0	1.0
Compet	2.0	6.0	0.0	5.0	4.0	5.0
Miembros	0.0	0.0	5.0	0.0	0.0	1.0
Proveed	0.0	0.0	4.0	0.0	0.0	0.0
Empleados	1.0	1.0	5.0	1.0	0.0	0.0
Number of divergences	3.0	7.0	22.0	6.0	4.0	8.0

**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MACTOR de LIPSOR

De esta matriz es posible apreciar que los competidores tienen más alto nivel de divergencia, esto es consecuente, debido a que ellos son los menos interesados en que la iglesia cumpla sus objetivos.

En el siguiente gráfico es posible mirar con mayor claridad la convergencia entre actores:

Figura 18 Plano de Divergencias entre actores



Fuente: Resultados arrojados por el programa MACTOR de LIPSOR.

Con este grafico es más fácil apreciar que el actor competidores diverge en la mayoría de objetivos de la iglesia, lo mismo sucede entre los actores competidores y el actor miembros y el actor competidores y el actor empleados.

Es totalmente claro que se presentan convergencias y divergencias entre los diferentes actores respecto al cumplimiento de los objetivos, sin embargo en este punto se pueden sugerir posibles estrategias de alianza o de mutuo acuerdo entre los empleados, miembros, proveedores y la iglesia para la consecución de las metas corporativas.

Para continuar con nuestro análisis, se debe tener en cuenta el estudio de futuros posibles, con la construcción de eventos a partir de las variables claves y al conjunto de actores. La realización o no de estas hipótesis en un horizonte dado es objeto de un incertidumbre que puede reducirse con la ayuda de probabilidades subjetivas expresadas por expertos.”<sup>31</sup>

## **6.5 Análisis de escenarios a través del método SMIC**

“El método SMIC<sup>32</sup>, es un método de impacto cruzado que presenta una puesta en práctica sencilla (elaboración de cuestionario), de bajo coste y rápida en el tiempo para unos resultados que, en general, son de fácil interpretación. Consiste en interrogar un panel de una manera tan racional y objetiva como sea posible. La imprecisión de las respuestas del experto se reduce: en efecto, se le pide que estime la probabilidad de realización de una hipótesis con la ayuda de una probabilidad que va desde 1 (probabilidad muy débil) a 5 (evento muy probable), y que luego estime, en forma de probabilidad condicionales, la realización de una hipótesis en función de todas las demás.”<sup>33</sup>

Los eventos que se presentan a continuación están basados en el análisis estructural aplicando los métodos MICMAC y MACTOR para tener en cuenta las variables clave y los actores más y menos influyentes / dependientes.

---

<sup>31</sup> Michel Godet, Alfaomega, De la Anticipación a la Acción: Manual de prospectiva y estrategia, Pág. 153

<sup>32</sup> Sistema de matrices de impactos cruzados. Godet, 1974

<sup>33</sup> Michel Godet, Alfaomega, De la Anticipación a la Acción: Manual de prospectiva y estrategia, Pág. 154

Los eventos que se plantean son:

**Evento 1 (e1): Cambios en la infraestructura física de la iglesia**

Este evento significa que la iglesia Casa del Rey compraría las construcciones aledañas a la actual sede de la iglesia y construiría un templo más grande con capacidad para 1200 personas por servicios y nuevas oficinas administrativas. Haciendo así que los miembros de la iglesia se sientan más cómodos durante los servicios.

**Evento 2 (e2): El 80% de los procesos operativos y administrativos son informatizados y se crea una base de datos con información de los miembros de la iglesia.**

Este evento implica que la iglesia habrá implementado un sistema para la toma de decisiones administrativas y ministeriales, permitiéndole basarse en datos reales y no estimados, igualmente permitirá el seguimiento constate para la consolidación de los miembros de la iglesia. También podrá monitorear con mayor certeza sus ingresos con un mejor control de su esquema contable y financiero.

**Evento 3 (e3): El 70% de los miembros están satisfechos.**

Esto quiere decir que no habrá rotación de miembros, es decir, todas las personas que llegan por primera vez a la iglesia, se quedan y siguen con el proceso de formación hasta llegar a ser servidores y / o líderes. También implica que los miembros se sentirán motivados a invitar a cada vez más personas.

**Evento 4 (e4): Reconocimiento de la iglesia a nivel regional**

Esto implica que la iglesia será reconocida por su crecimiento acelerado en todos los ámbitos. Tendrá un programa de televisión propio y transmisiones en vivo por internet. Su imagen corporativa será altamente reconocida.

**Evento 5 (e5): Duplicar el número de miembros de la iglesia** Esto implica que la iglesia Casa del Rey doblará su número de miembros.

**Evento 6 (e6): Se cumple con las regulaciones legales tributarias, laborales y medio ambientales.**

La iglesia Casa del Rey cumple con todas las reglamentaciones gubernamentales, pertinentes también a obligaciones tributarias, laborales y de medio ambiente.

### 6.5.1 Determinación de probabilidades marginales y condicionales

La primera etapa en la utilización de estos eventos es estimar las probabilidades iniciales de los mismos dándole un peso individual, es decir se formula una matriz de probabilidad marginal la cual es diligenciada por los expertos, teniendo en cuenta la siguiente escala:

**Tabla 21.** Escala de valoración de las probabilidades marginales

Segmentos	Valores		Definiciones
De improbabilidad	0,1	0,2	Evento muy improbable
De improbabilidad	0,3	0,4	Evento improbable
De duda	0,5		Evento probable e improbable
De probabilidad	0,6	0,7	Evento probable
De probabilidad	0,8	0,9	Evento muy probable
De probabilidad	1		Certeza

**Fuente:** Elaboración propia con base en MOJICA, Francisco. La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro. Colombia: Legis Editores. Bogotá. 1993. p.92.

**Tabla 22.** Matriz de probabilidad marginal por experto

Experto 1		Experto 2		Experto 3	
	Probabilidades		Probabilidades		Probabilidades
1 – Infraest	0.9	1 - Infraest	0.8	1 - Infraest	1
2 - Informatiz	0.7	2 - Informatiz	0.7	2 - Informatiz	0.8
3 - Miembros	0.6	3 - Miembros	0.6	3 - Miembros	0.6
4 - Reconoc.	0.7	4 - Reconoc.	0.7	4 - Reconoc.	0.7
5 - Incr.miemr	1	5 - Incr.miemr	0.9	5 - Incr.miemr	1
6 - Reg.leg.tr	0.9	6 - Reg.leg.tr	0.9	6 - Reg.leg.tr	1

**Fuente:** Elaboración propia con base en la opinión de los expertos.

**Tabla 23. Matriz de probabilidad marginal por Grupo de expertos**

	Probabilidades
1 - Infraest	0.79
2 - Informatiz	0.645
3 - Miembros	0.637
4 - Reconoc.	0.714
5 - Incr.miemr	0.768
6 - Reg.leg.tr	0.703

**Fuente:** Resultados fundamentado en la opinión de los expertos, arrojados por el Programa SMIC PROB-EXPERT desarrollado por LIPSOR.

Una vez que se han definido los eventos y se ha determinado las probabilidades marginales, se establece las probabilidades condicionales, entendidas como la probabilidad de que se dé un escenario dado que otro ha ocurrido.

A continuación ver matriz de probabilidad condicional:

**Tabla 24. Matriz de probabilidad condicional por Experto**

### Experto 1

	Infraest	Informatiz	Miembros	Reconoc.	Incr.miemr	Reg.leg.tr
1 - Infraest	0.9	0.7	0.9	0.8	1	1
2 - Informatiz	0.8	0.7	0.8	0.8	0.8	0.6
3 - Miembros	1	0.9	0.6	1	1	0.7
4 - Reconoc.	0.9	0.7	0.7	0.7	1	0.7
5 - Incr.miemr	1	0.5	1	0.7	1	0.7
6 - Reg.leg.tr	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.9

### Experto 2

	Infraest	Informatiz	Miembros	Reconoc.	Incr.miemr	Reg.leg.tr
1 - Infraest	0.8	0.7	0.8	0.7	0.9	1
2 - Informatiz	0.9	0.7	0.7	0.9	0.8	0.7
3 - Miembros	0.9	0.8	0.6	1	0.8	0.7
4 - Reconoc.	1	0.6	0.6	0.7	1	0.6
5 - Incr.miemr	0.9	0.5	1	0.6	0.9	0.6
6 - Reg.leg.tr	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.9

### Experto 3

	Infraest	Informatiz	Miembros	Reconoc.	Incr.miemr	Reg.leg.tr
1 - Infraest	1	0.6	1	0.9	0.9	1
2 - Informatiz	1	0.8	0.8	0.9	0.8	0.6
3 - Miembros	0.9	0	0.6	1	0.9	0.6
4 - Reconoc.	1	0.5	0.6	0.7	1	0.7
5 - Incr.miemr	0.9	0.5	0.9	0.6	1	0.6
6 - Reg.leg.tr	0.4	0.5	0.5	0.4	0.5	1

**Fuente:** Elaboración propia basado en la opinión de los expertos.

**Tabla 25. Matriz de probabilidad condicional por Grupo de Expertos**

	Infraest	Informatiz	Miembros	Reconoc.	Incr.miemr	Reg.leg.tr
1 - Infraest	0.79	0.937	0.999	0.955	0.999	0.94
2 - Informatiz	0.765	0.645	0.753	0.707	0.767	0.785
3 - Miembros	0.805	0.743	0.637	0.769	0.829	0.723
4 - Reconoc.	0.863	0.782	0.862	0.714	0.885	0.786
5 - Incr.miemr	0.971	0.914	1	0.953	0.768	0.908
6 - Reg.leg.tr	0.837	0.855	0.798	0.774	0.831	0.703

**Fuente:** Resultados arrojados por el Programa SMIC PROB-EXPERT desarrollado por LIPSOR, fundamentado en la opinión de los expertos.

La matriz de entrada probabilidad condicional negativa, está orientada a conocer la opinión de los expertos, cual es la probabilidad de un escenario dado que otro no ha ocurrido.

**Tabla 26. Matriz de probabilidad condicional negativa por Experto**

### Experto 1

	Infraest	Informatiz	Miembros	Reconoc.	Incr.miemr	Reg.leg.tr
1 - Infraest	0	0.7	0.4	0.4	0.2	0
2 - Informatiz	0.7	0	0.5	0.7	0.5	0.3
3 - Miembros	0.3	0.5	0	0.2	0.5	0.3
4 - Reconoc.	0.6	0.8	0.7	0	0.5	0.3
5 - Incr.miemr	0.3	0.5	0	0.1	0	0.2
6 - Reg.leg.tr	0.7	0.3	0.7	0.6	0.7	0



## Experto 2

	Infraest	Informatiz	Miembros	Reconoc.	Incr.miemr	Reg.leg.tr
1 - Infraest	0	0.6	0.3	0.3	0.2	0
2 - Informatiz	0.6	0	0.5	0.6	0.4	0.3
3 - Miembros	0.2	0.4	0	0.1	0.4	0.2
4 - Reconoc.	0.5	0.8	0.7	0	0.5	0.2
5 - Incr.miemr	0.2	0.5	0.1	0.1	0	0.2
6 - Reg.leg.tr	0.6	0.2	0.6	0.6	0.6	0

## Experto 3

	Infraest	Informatiz	Miembros	Reconoc.	Incr.miemr	Reg.leg.tr
1 - Infraest	0	0.7	0.2	0.2	0.2	0
2 - Informatiz	0.7	0	0.3	0.8	0.5	0.2
3 - Miembros	0.1	0.5	0	0	0.4	0.3
4 - Reconoc.	0.7	0.8	0.8	0	0.5	0.2
5 - Incr.miemr	0.3	0.4	0.2	0.1	0	0.3
6 - Reg.leg.tr	0.6	0.4	0.6	0.7	0.6	0

**Fuente:** Elaboración propia con base en la Opinión de los expertos.

**Tabla 27. Matriz de probabilidad condicional negativa por Grupo de Expertos**

	Infraest	Informatiz	Miembros	Reconoc.	Incr.miemr	Reg.leg.tr
1 - Infraest	0	0.524	0.424	0.379	0.098	0.435
2 - Informatiz	0.195	0	0.456	0.491	0.24	0.315
3 - Miembros	0.004	0.443	0	0.308	0	0.434
4 - Reconoc.	0.154	0.59	0.455	0	0.146	0.543
5 - Incr.miemr	0.004	0.504	0.362	0.308	0	0.438
6 - Reg.leg.tr	0.201	0.427	0.537	0.526	0.28	0

**Fuente:** Resultados arrojados por el Programa SMIC PROB-EXPERT desarrollado por LIPSOR, fundamentado en la opinión de los expertos.

La herramienta SMIC PROB – EXPERT es usado para hallar los distintos escenarios dada la combinación de todos los eventos propuestos y sus respectivas probabilidades. Deben explicar que datos son los de entrada, si tuvieron el promedio o los datos brutos dados por cada experto

Partiendo de la expresión matemática  $2^n = 2^6 = 64$ , donde n es el número de eventos, y “dos” el sistema binario bajo el cual opera el programa. Se han obtenido 64 escenarios, lo que quiere decir, que se ha hallado 64 combinaciones de eventos posibles. Si el evento ocurre la probabilidad de ocurrencia es 1 y si es Dado un sistema de seis eventos planteados, se obtendrán 64 escenarios en el horizonte 2013 - 2017 correspondientes al número de combinaciones posibles, partiendo de la expresión matemática  $2^n = 2^6 = 64$ , siendo “n” el número de eventos y “dos” el sistema binario bajo el cual opera el programa. Es importante tener en cuenta que uno (1) representa el evento que sí se realiza y cero (0) el que no se ocurre.

A continuación se muestra orden decreciente, los escenarios más probables:

**Tabla 28. Escenarios con probabilidad de ocurrencia del 80%**

	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	MEDIA	ACUMULADA
01 - 111111	0.298	0.326	0.281	0.302	30%
64 - 000000	0.105	0.136	0.16	0.134	44%
17 - 101111	0.127	0.101	0.126	0.118	55%
09 - 110111	0.083	0.08	0.163	0.109	66%
02 - 111110	0.117	0.082	0.067	0.089	75%
05 - 111011	0.109	0.064	0.091	0.088	84%
18 - 101110	0.032	0.021	0.065	0.039	88%
47 - 010001	0.044	0.067	0	0.037	92%
60 - 000100	0.025	0.066	0	0.03	95%
25 - 100111	0.044	0.02	0	0.021	97%
15 - 110001	0	0.018	0.022	0.013	98%
31 - 100001	0.008	0.013	0	0.007	99%
63 - 000001	0	0	0.014	0.005	99%
11 - 110101	0	0	0.007	0.002	99%
48 - 010000	0.004	0.001	0	0.002	100%
10 - 110110	0	0	0.003	0.001	100%
34 - 011110	0	0.002	0	0.001	100%
44 - 010100	0	0.003	0	0.001	100%
03 - 111101	0	0	0	0	100%
04 - 111100	0	0	0	0	100%
06 - 111010	0	0	0	0	100%
07 - 111001	0	0	0	0	100%
08 - 111000	0	0	0	0	100%

12 - 110100	0	0	0	0	100%
13 - 110011	0	0	0	0	100%
14 - 110010	0	0	0	0	100%
16 - 110000	0	0	0	0	100%
19 - 101101	0	0	0	0	100%
20 - 101100	0	0	0	0	100%
21 - 101011	0	0	0	0	100%
22 - 101010	0	0	0	0	100%
23 - 101001	0	0	0	0	100%
24 - 101000	0	0	0	0	100%
26 - 100110	0	0	0	0	100%
27 - 100101	0	0	0	0	100%
28 - 100100	0	0	0	0	100%
29 - 100011	0	0	0	0	100%
30 - 100010	0	0	0	0	100%
32 - 100000	0	0	0	0	100%
33 - 011111	0	0	0	0	100%
35 - 011101	0	0	0	0	100%
36 - 011100	0	0	0	0	100%
37 - 011011	0	0	0	0	100%
38 - 011010	0	0	0	0	100%
39 - 011001	0	0	0	0	100%
40 - 011000	0	0	0	0	100%
41 - 010111	0	0	0	0	100%
42 - 010110	0	0	0	0	100%
43 - 010101	0	0	0	0	100%
45 - 010011	0	0	0	0	100%
46 - 010010	0	0	0	0	100%
49 - 001111	0	0	0	0	100%
50 - 001110	0	0	0	0	100%
51 - 001101	0	0	0	0	100%
52 - 001100	0	0	0	0	100%
53 - 001011	0	0	0	0	100%
54 - 001010	0	0	0	0	100%
55 - 001001	0	0	0	0	100%
56 - 001000	0	0	0	0	100%

57 - 000111	0	0	0	0	100%
58 - 000110	0	0	0	0	100%
59 - 000101	0	0	0	0	100%
61 - 000011	0	0	0	0	100%
62 - 000010	0	0	0	0	100%

**Fuente:** Resultados arrojados por el Programa SMIC PROB-EXPERT desarrollado por LIPSOR.

En la tabla anterior es posible observar, que de los 64 escenarios posibles, 46 tienen probabilidad de ocurrencia igual a cero, es decir, que son escenarios no realizables. Por esta razón, inicialmente analizaremos 18 escenarios.

De los 18 escenarios posibles, hay 14 que no contemplan el evento 3 (El 70% de los miembros están satisfechos) y/o el evento 6 (Se cumplen las regulaciones legales tributarias, laborales y medio ambientales). Estos escenarios se descartan para el análisis, debido a que ambos eventos son de gran importancia para los intereses de la iglesia y la consecución de sus objetivos.

El escenario 64 (000000) no toma en cuenta ninguno de los eventos. Este escenario no es adecuado, debido a que va en contra de los intereses de la organización.

En este orden de ideas quedaría por analizar los siguientes 3 escenarios:

E01 (111111): este escenario tiene la más alta probabilidad, la cual es de 0,302, lo cual indica que la iglesia Casa del Rey debe tomar en cuenta todos los eventos, es decir, cambios físicos en la infraestructura (e1), que el 80% de los procesos operativos y administrativos son informatizados y se crea una base de datos con información de los miembros de la iglesia (e2), El 70% de los miembros están satisfechos (e3), que haya reconocimiento de la iglesia a nivel regional (e4), Duplicar el número de miembros de la iglesia (e5) y que se cumplen las regulaciones legales tributarias, laborales y medio ambientales (e6). La organización debe evaluar si es posible llevar a cabo todos los eventos, teniendo en cuenta las limitaciones de recursos.

E17 (101111): este escenario cuya probabilidad de ocurrencia es de 0,118 plantea que la iglesia Casa del Rey debería tener en cuenta todos los eventos a pesar de que el 80% de los procesos operativos y administrativos no son informatizados y no se cree una base de datos con información de los miembros de la iglesia (e2).

E05 (111011): La probabilidad de este evento es de 0,088 e indica que la organización debe tomar en cuenta todos los eventos, así no se dé el reconocimiento regional (e4).

Por lo tanto el escenario más probables y posible para la iglesia es el E01 (111111) = 0,302, el cual contempla que Casa del Rey debe tomar en cuenta todos los eventos, es decir, cambios físicos en la infraestructura (e1), que el 80% de los procesos operativos y administrativos son informatizados y se crea una base de datos con información de los miembros de la iglesia (e2), el 70% de los miembros están satisfechos (e3), y que haya reconocimiento de la iglesia a nivel regional (e4) Duplicar el número de miembros de la iglesia (e5) y que se cumplen las regulaciones legales tributarias, laborales y medio ambientales (e6). Para la consecución de estos eventos hay que plantear estrategias que permita obtener los recursos y medios necesarios que conlleven a su ejecución.

## **6.6. Identificación y evaluación de las opciones estratégicas del escenario**

Luego de haber identificado el escenario, es importante articular la prospectiva y la estrategia, las cuales deben participar en un mismo desafío, anticipar para actuar. Para ello debe existir coherencia entre las metas, objetivos, medios de acción y acciones. Para su consecución se procede usar el árbol de Pertinencia y el método MULTIPOL.

### **6.6.1 Árbol de pertinencia o de relevancia**

La técnica de los árboles de pertinencia, es un gráfico que permite relacionar los diferentes niveles jerárquicos de un problema, yendo de lo general (nivel superior) a lo más detallado (niveles inferiores).

Con el árbol de pertinencias identifica las finalidades, es decir, objetivo general y sub-objetivos, también distingue los medios de acción y por su puesto el detalle de las acciones.

Teniendo en cuenta las variables clave definidas anteriormente, se definieron los objetivos, eventos y ahora, acciones que permitan la consecución del escenario.

Se definieron en total cinco niveles para poder alcanzar la meta deseada, estos son:

#### **Nivel 1: OBJETIVO GENERAL**

- Formular la Ruta estratégica de la IGLESIA CASA DEL REY, a partir del análisis prospectivo hacia el año 2017, que permita mejorar la imagen corporativa y los procesos operativos, administrativos y ministeriales que permitan el auto sostenimiento de la organización.

#### **Nivel 2: SUB-OBJETIVO**

- Mejorar la Gestión Administrativa
- Mejorar la Gestión Financiera
- Mejorar la Gestión Proyectos
- Mejorar la Gestión Comercial
- Mejorar la Gestión Operativo
- Mejorar la Gestión de Consolidación
- Mejorar la Gestión Ministerial
- Definir el direccionamiento estratégico

#### **Nivel 3: MEDIOS DE ACCION**

- Mejorar el servicio a la Comunidad de manera oportuna
- Establecer políticas en la Organización
- Mejorar la base de Datos de los miembros de la Organización
- Atender las necesidades de las distintas áreas de la iglesia y de los miembros
- Promover y desarrollar la identidad de la Iglesia
- Implementar estrategia de mercadeo
- Mejorar el área de Medios de Comunicación
- Desarrollar actividades/eventos de impacto en las diferentes zonas de la ciudad
- Mejorar la infraestructura Física

#### **Nivel 4: ACCIONES ELEMENTALES**

- Desarrollar indicadores de gestión
- Plan de Capacitación anual (Empleados y Miembros)
- Hacer seguimiento al Plan de Acción
- Desarrollar actividades que permitan el reconocimiento y visualización de la Organización
- Cumplir con la presentación de los informes contables y tributarios.
- Documentar los procesos administrativos y Ministeriales
- Asignar presupuesto pro-templo

## **Nivel 5: ACCIONES CONCRETAS**

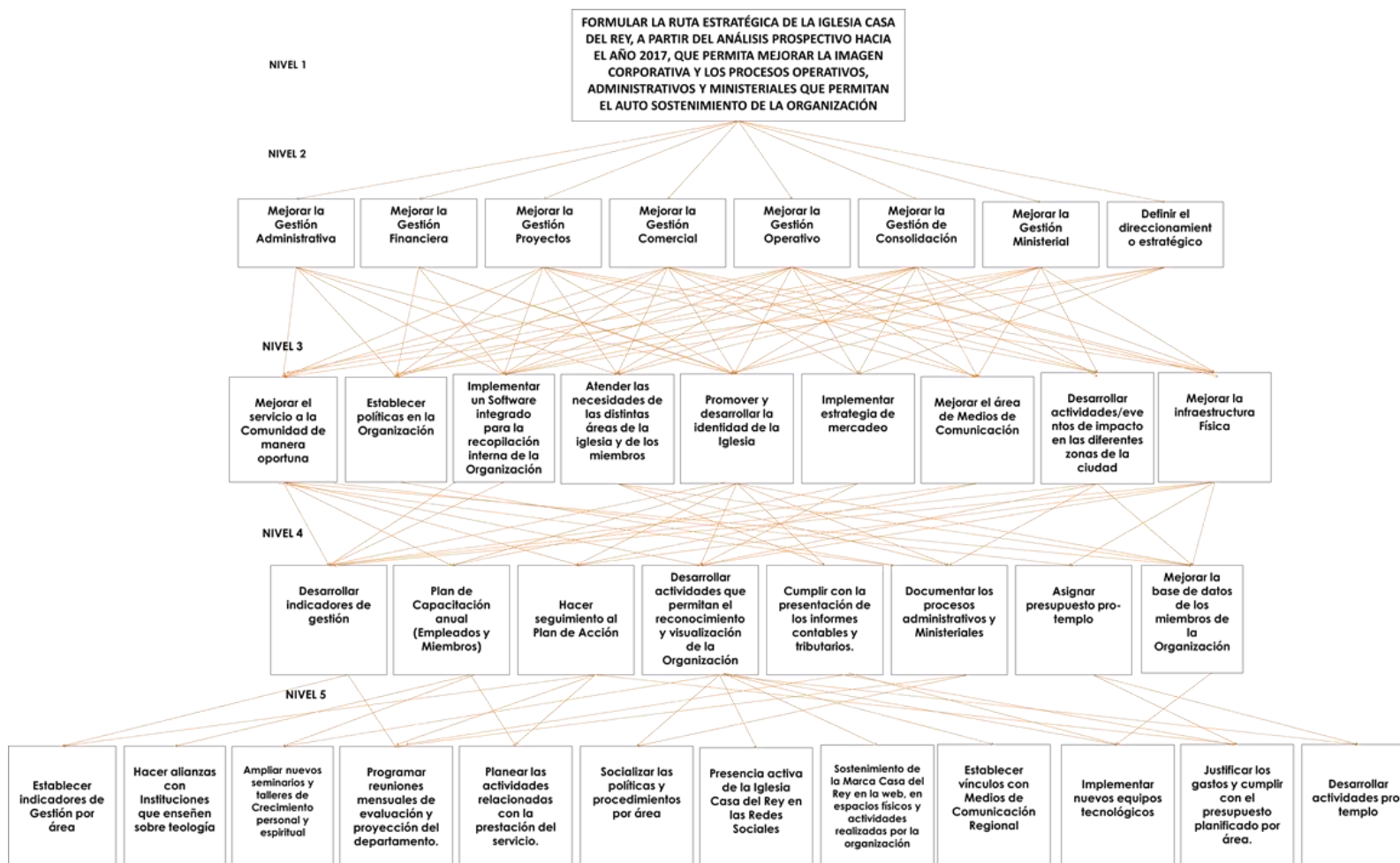
- Establecer indicadores de Gestión por área
- Hacer alianzas con Instituciones que enseñen sobre teología
- Ampliar nuevos seminarios y talleres de Crecimiento personal y espiritual
- Programar reuniones mensuales de evaluación y proyección del departamento.
- Planear las actividades relacionadas con la prestación del servicio.
- Socializar las políticas y procedimientos por área
- Presencia activa de la Iglesia Casa del Rey en las Redes Sociales
- Sostener la Marca Casa del Rey en la web, en espacios físicos y actividades realizadas por la organización
- Establecer vínculos con Medios de Comunicación Regional
- Implementar nuevos equipos tecnológicos
- Justificar los gastos y cumplir con el presupuesto planificado por área.
- Desarrollar actividades pro-templo

En la figura 19 del árbol de pertinencia, se relacionan cada uno de los niveles, teniendo en cuenta la pertinencia de cada elemento. Este gráfico puede ser un poco engorroso, por esto se desarrolla una matriz que muestra con claridad las relaciones.

Teniendo en cuenta la matriz, es posible establecer los caminos posibles con el fin de cumplir con el objetivo general. El desarrollo de esta matriz se realizó en Excel donde nos permite ver detalladamente, como se observa en la figura 20.

En la matriz de pertinencia se establece un objetivo general el cual es *“Planificar y definir meta organizacional con el fin de Incrementar el número de miembros en la Iglesia Casa del Rey” (Nivel 1), para poder llegar a cumplir el objetivo general, es necesario, entre otras cosas, “Mejorar la Gestión Administrativa (Nivel 2), para mejorar dicho proceso existen 9 medios de acción, entre ellos, Establecer políticas y objetivos en la organización (Nivel 3) para su consecución se debe llevar cabo varias acciones elementales, entre ellas, desarrolla indicadores de gestión (Nivel 4) y para ello se debe “ desarrollar indicadores de gestión por área” (Nivel 5).*

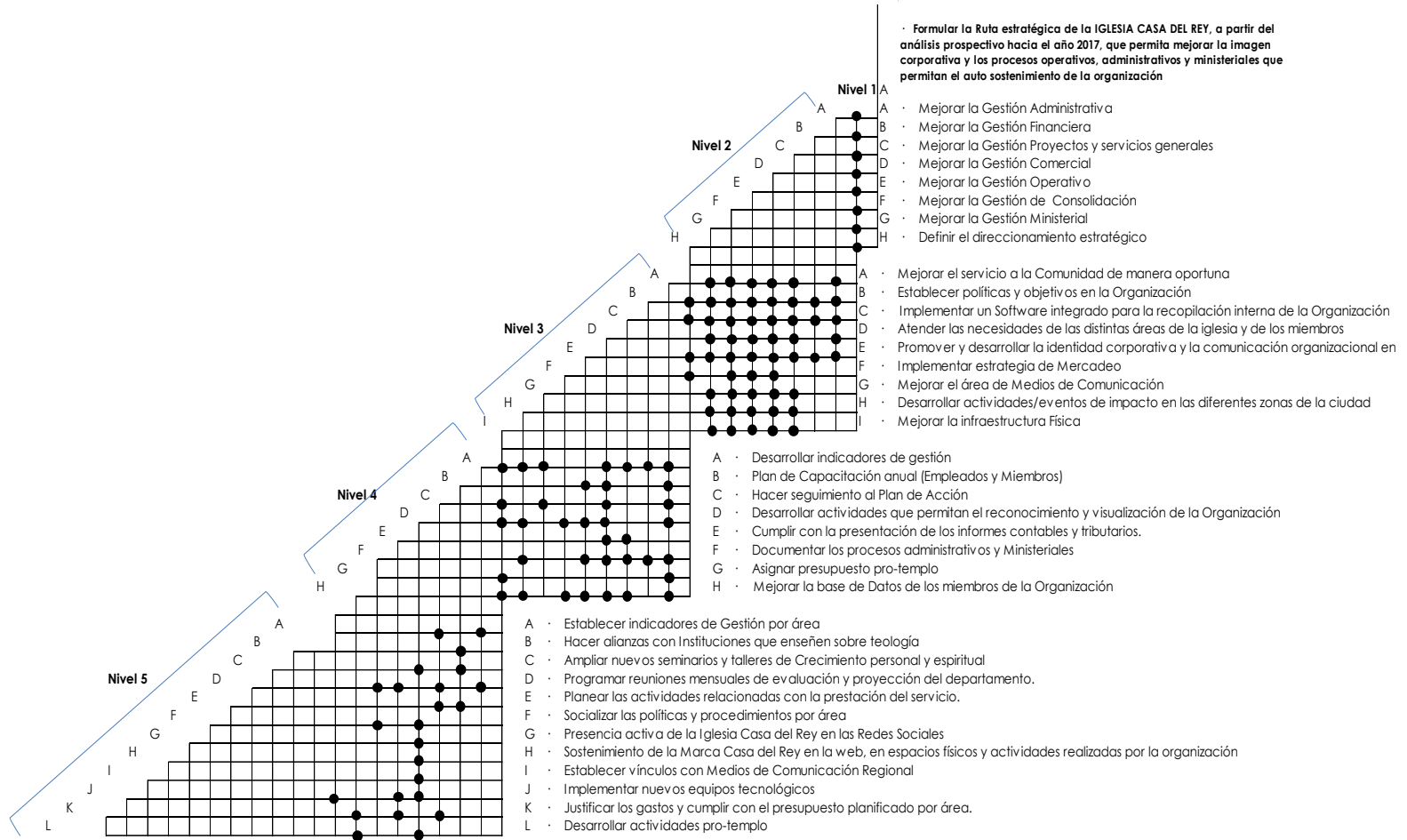
Figura 19 Árbol de Pertinencia para la Iglesia Casa del Rey



Fuente: Elaboración propia con base en el escenario seleccionado, las variables clave y las alianzas propuestas en el juego de actores



**Figura 20 Matriz de Pertinencia para la Iglesia Casa del Rey**



**Fuente:** Elaboración propia con base en el escenario seleccionado, las variables clave y las alianzas propuestas en el juego de actores

Con esta matriz es posible identificar la variedad de acciones a las que se puede optar para solucionar los problemas y el cumplimiento del objetivo.

A continuación se presenta una metodología para evaluar las diversas acciones, bajo múltiples criterios, políticas e incluso escenarios, esperando que el decisor pueda seleccionar la mejor decisión.

### **6.6.2 Método MULTIPOL.**

El método MULTIPOL (Multicriterio y Política) se basa en la evaluación de las acciones por medias ponderadas. Este método servirá para la selección a favor de las mejores acciones que serán implementadas por la empresa para alcanzar el objetivo establecido, la elección de la participación de las acciones y finalmente ordenar cronológicamente las acciones<sup>34</sup>.

La aplicación del método MULTIPOL se llevará en las siguientes etapas:

1. Enumeración de las acciones posibles
2. Definición de criterios y evaluación de las acciones según los criterios
3. Definición de las políticas
4. Clasificación de las acciones
5. Clasificación de las políticas con relación a los escenarios previamente seleccionados.
6. Análisis de resultados

Con la ayuda de expertos de la Iglesia Casa del Rey, se determinaron los criterios, acciones, políticas, escenarios y los pesos correspondientes a cada uno necesarios para el desarrollo del Método MULTIPOL.

#### **3.6.2.1 Definición de las acciones**

Por medio del árbol de pertinencia se definieron las siguientes acciones, las cuales se pueden tomar para solucionar un problema o alcanzar una meta.

---

<sup>34</sup> GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Primera edición. Ediciones Alfaomega. México 1999. pág, 318.

**Tabla 29.** Definición de acciones

No	Código	Acciones
1	Des.Ind.Ges	Desarrollar indicadores de gestión
2	Pcap	Plan de Capacitación anual (Empleados y Miembros)
3	P.Accion	Hacer seguimiento al Plan de Acción
4	Rec.Vis	Desarrollar actividades que permitan el reconocimiento y visualización de la Organización
5	Inf.Cont.Trib	Cumplir con la presentación de los informes contables y tributarios.
6	Proc.Ad.min	Documentar los procesos administrativos y Ministeriales
7	Pres.protem	Asignar presupuesto pro-templo
8	Ind.Gesxarea	Establecer indicadores de Gestión por área
9	Alianzas.teo	Hacer alianzas con Instituciones que enseñen sobre teología
10	SemyTall.	Ampliar nuevos seminarios y talleres de Crecimiento personal y espiritual
11	Prog.evalypro	Programar reuniones mensuales de evaluación y proyección del departamento.
12	Pres.Serv	Planear las actividades relacionadas con la prestación del servicio.
13	Polyprocexarea	Socializar las políticas y procedimientos por área
14	Redes.Soc	Presencia activa de la Iglesia Casa del Rey en las Redes Sociales
15	Sost.Org	Sostenimiento de la Marca Casa del Rey en la web, en espacios físicos y actividades realizadas por la organización
16	Med.Com	Establecer vínculos con Medios de Comunicación Regional
17	Imp.Tecn	Implementar nuevos equipos tecnológicos
18	Just.gastoyproc	Justificar los gastos y cumplir con el presupuesto planificado por área.
19	Des.Act.Protemp	Desarrollar actividades pro-templo

**Fuente:** Elaboración propia con base al árbol de pertinencia

### 6.6.2.2 Definición de criterios y evaluación de las acciones según los criterios

A través de los criterios es posible hacer una evaluación objetiva de cada una de las acciones posibles. A continuación se detallan cada uno de los criterios que se tendrán en cuenta para la evaluación de las acciones.

**Tabla 30.** Definición de criterios

N°	Código	Criterios	Descripción
1	Mej.Cal.Pres.Ser	Mejora en la calidad de la prestación del servicio	Evalúa como las acciones a aplicarse permiten que se mejore la calidad del servicio.
2	Posic.Merc	Posicionamiento en el mercado	Permite mirar como las acciones contribuyen al posicionamiento de la organización
3	Mej.Indi.Finan	Mejora en los indicadores financieros	Evalúa el impacto de las acciones sobre los indicadores financieros,
4	Imag.Empre	Imagen corporativa	Mide el impacto que tienen las acciones sobre la imagen de la empresa ante cualquier ente, interno y externo.
5	Ind. Gestion	Indicadores de gestión	Evalúa el impacto de las acciones sobre todos los indicadores de gestión por área.
6	Crec.Iglesia	Crecimiento de la iglesia	Evalúa el impacto de las actividades comerciales y del servicio de la iglesia.
7	Sat.cliente	Satisfacción del cliente	Evalúa como las acciones planteadas impactan contribuyen a que el cliente se sienta satisfecho con la organización.

**Fuente:** Elaboración propia con base en la opinión de los directivos de la Iglesia Casa del Rey.

Luego de establecer las acciones y los criterios de evaluación, se realiza la matriz de comparación de cada acción en función de cada uno de los criterios. La matriz se llena con una escala de 0 a 20, siendo 20 el mayor valor. Ver Tabla 31.

**Tabla 31.** Evaluación de las acciones en función de los criterios

	Mej.Cal.Se	Posic.Merc	Mej.Indi.F	Imag.Corp	Ind. Gesti	Crec.Igles	Sat.client
1 : Des.Ind.Ge	11	13	15	9	20	10	13
2 : Pcap	20	10	8	10	12	16	18
3 : P.Accion	16	8	10	10	17	10	15
4 : Rec.Vis	7	19	15	18	7	18	15
5 : Inf.Cont.T	15	12	20	15	19	11	13
6 : Proc.Ad.mi	16	7	17	10	16	11	18
7 : Pres.prote	15	10	17	15	13	10	8
8 : Ind.Gesxar	20	12	17	10	20	14	15
9 : Alianzas.t	20	14	13	15	15	16	19
10 : SemyTall.	20	18	12	19	10	18	20
11 : Prog.evaly	16	10	10	9	16	9	8
12 : Pres.Serv	20	9	5	15	5	10	20
13 : Polyprocex	19	15	15	12	17	11	15
14 : Redes.Soc	18	19	7	20	13	19	20
15 : Sost.Org	17	20	5	19	10	13	15
16 : Med.Com	16	20	10	20	7	17	17
17 : Imp.Tecn	15	16	10	10	7	12	15
18 : Just.gasto	10	10	20	13	19	8	14
19 : Des.Act.Pr	10	12	20	10	16	10	10

**Fuente:** Elaboración propia con base en la opinión de los Expertos,

### 6.6.2.3 Definición de las políticas y clasificación de las acciones

A continuación se definen las políticas que definirán las acciones de la organización, teniendo en cuenta el enfoque de la misma.

Las políticas para realizar la clasificación de los criterios se definen a continuación:

**Tabla 32.** Definición de políticas

N°	Código	Política	Descripción
1	Mej.Conti	Mejora Continua	Orienta las acciones hacia la mejora continua de los procesos y prácticas empresariales. Buscando la máxima satisfacción del cliente interno y externo y ofreciendo bienes y servicios de alta calidad
2	Min.Cost	Minimizar Costos	Se enfoca la optimización de los costos y la racionalización de los recursos
3	Max.Rent	Maximizar Rentabilidad	Enfoca a la empresa a incrementar la relación salidas/entradas para la realización del servicios dentro del más alto nivel posible de calidad
4	Innov.Des	Innovación y Desarrollo	Busca que la organización desarrolle un potencial innovador en procesos y servicios, a través de la investigación y el desarrollo.
5	Rec.Merc	Reconocimiento en el Mercado	Busca posicionar la Organización frente a sus similares del sector como líder en el mercado a través de la prestación de servicios diferenciadores los cuales son apreciados y valorados por los miembros

**Fuente:** Elaboración propia con base en la opinión de los directivos de la Iglesia Casa del Rey.

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se procede a ponderar el peso de los criterios en función de las políticas. Esta ponderación se hace desde 0 hasta 100, teniendo en cuenta que los pesos por políticas deben sumar 100.

**Tabla 33.** Evaluación de las políticas en función de los criterios

	Suma	Mej.Cal.Se	Posic.Merc	Mej.Indi.F	Imag.Corp	Ind. Gesti	Crec.Igles	Sat.client
1 : Mej.Conti	100	25	8	12	12	9	14	20
2 : Min.Cost	100	5	5	44	10	20	8	8
3 : Max.Rent	100	15	10	40	10	15	5	5
4 : Innov.Des	100	20	14	10	11	10	15	20
5 : Rec.Merc	100	10	20	10	20	7	20	13

**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados del programa SMIC-Prob-Expert

#### 6.6.2.4 Clasificación de las políticas con relación a los escenarios previamente seleccionados

Para la definición de los escenarios se tomara el resultado obtenido del análisis de impactos cruzados (con la ayuda de la herramienta SMIC-Prob-Expert) en el cual se definieron diversos escenarios con base en los eventos que podían darse.

Los cuales se presentan a continuación:

- ✓ **Evento 1 (e1):** Cambios en la infraestructura física de la iglesia
- ✓ **Evento 2 (e2):** El 80% de los procesos operativos y administrativos son informatizados y se crea una base de datos con información de los miembros de la iglesia.
- ✓ **Evento 3 (e3):** El 70% de los miembros están satisfechos.
- ✓ **Evento 4 (e4):** Reconocimiento de la iglesia a nivel regional
- ✓ **Evento 5 (e5):** Duplicar el número de miembros de la iglesia
- ✓ **Evento 6 (e6):** Se cumplen las regulaciones legales tributarias, laborales y medio ambientales.

Teniendo los escenarios y sus respectivas probabilidades, se procede a hallar el peso de cada escenario.

**Tabla 34.** Escenarios seleccionados por el método SMIC Prob-Expert

Código	Escenario						Probabilidad	Peso
	e1	e2	e3	e4	e5	e6		
Esc 01	1	1	1	1	1	1	0,302	59%
Esc 17	1	0	1	1	1	1	0,118	23%
Esc 05	1	1	1	0	1	1	0,088	17%
Total							0,508	100%

**Fuente:** Elaboración propia

La ponderación de los criterios con respecto a cada uno de los escenarios aparece en la Tabla 35.

**Tabla 35.** Evaluación de los escenarios en función de los criterios

	Suma	Mej.Cal.Se	Posic.Merc	Mej.Indi.F	Imag.Corp	Ind. Gestí	Crec.Igles	Sat.client
1 : Esc 01	100	14	14	14	14	14	15	15
2 : Esc 17	100	7	27	8	25	8	15	10
3 : Esc 05	100	20	8	16	8	16	16	16

**Fuente:** Elaboración propia con base a los resultados del programa SMIC-Prob-Expert

#### 6.6.2.5 Análisis de resultados

Teniendo en cuenta las matrices de evaluación de los escenarios en función de los miembros y la evaluación de las acciones en función de los criterios, se obtiene, a través del programa MULTIPOL de LIPSOR, la matriz que evalúa las acciones en función de las políticas. En esta matriz también se muestra la media, la desviación estándar y las acciones jerarquizadas, estos tres últimos se presentan con los nombres en francés, Moy, EC TY y número, respectivamente.



**Tabla 36.** Evaluación de las acciones en función de las políticas

	Mej.Conti	Min.Cost	Max.Rent	Innov.Des	Rec.Merc	Moy.	Ec. Ty	Número
1 : Des.Ind.Ge	12,5	14,5	14	12,6	12,1	13,1	0,9	7
2 : Pcap	14,9	11,1	11,7	14,5	13,2	13,1	1,5	5
3 : P.Accion	13	12	12	12,6	11,3	12,2	0,6	4
4 : Rec.Vis	13,4	13,7	13,4	13,9	15,6	14	0,8	10
5 : Inf.Cont.T	14,8	17,4	17	14,5	14,1	15,6	1,4	15
6 : Proc.Ad.mi	14,4	15,1	14,8	13,8	12,4	14,1	1	12
7 : Pres.prote	12,6	14,3	14,4	12,1	12,1	13,1	1	6
8 : Ind.Gesxar	16	16,4	16,5	15,6	14,2	15,7	0,8	17
9 : Alianzas.t	16,9	14,7	15,1	16,6	15,8	15,8	0,8	18
10 : SemyTall.	17,6	14,1	14,9	17,5	17,5	16,3	1,5	19
11 : Prog.evaly	11,4	11,2	11,6	11,1	10,4	11,1	0,4	1
12 : Pres.Serv	14	8,6	9,6	13,4	12,2	11,6	2,1	2
13 : Polyprocex	15,3	15	15,4	15,1	14,1	15	0,4	14
14 : Redes.Soc	17,1	12,6	13,3	17,3	17,6	15,6	2,2	16
15 : Sost.Org	14,4	10,2	11,4	14,7	15,2	13,2	2	8
16 : Med.Com	15,6	12,3	13,1	15,9	16,7	14,7	1,7	13
17 : Imp.Tecn	12,7	10,5	11,2	12,8	12,5	12	0,9	3
18 : Just.gasto	12,9	16,7	15,8	12,7	12,4	14,1	1,8	11
19 : Des.Act.Pr	11,9	15,7	15,1	11,9	11,8	13,3	1,7	9

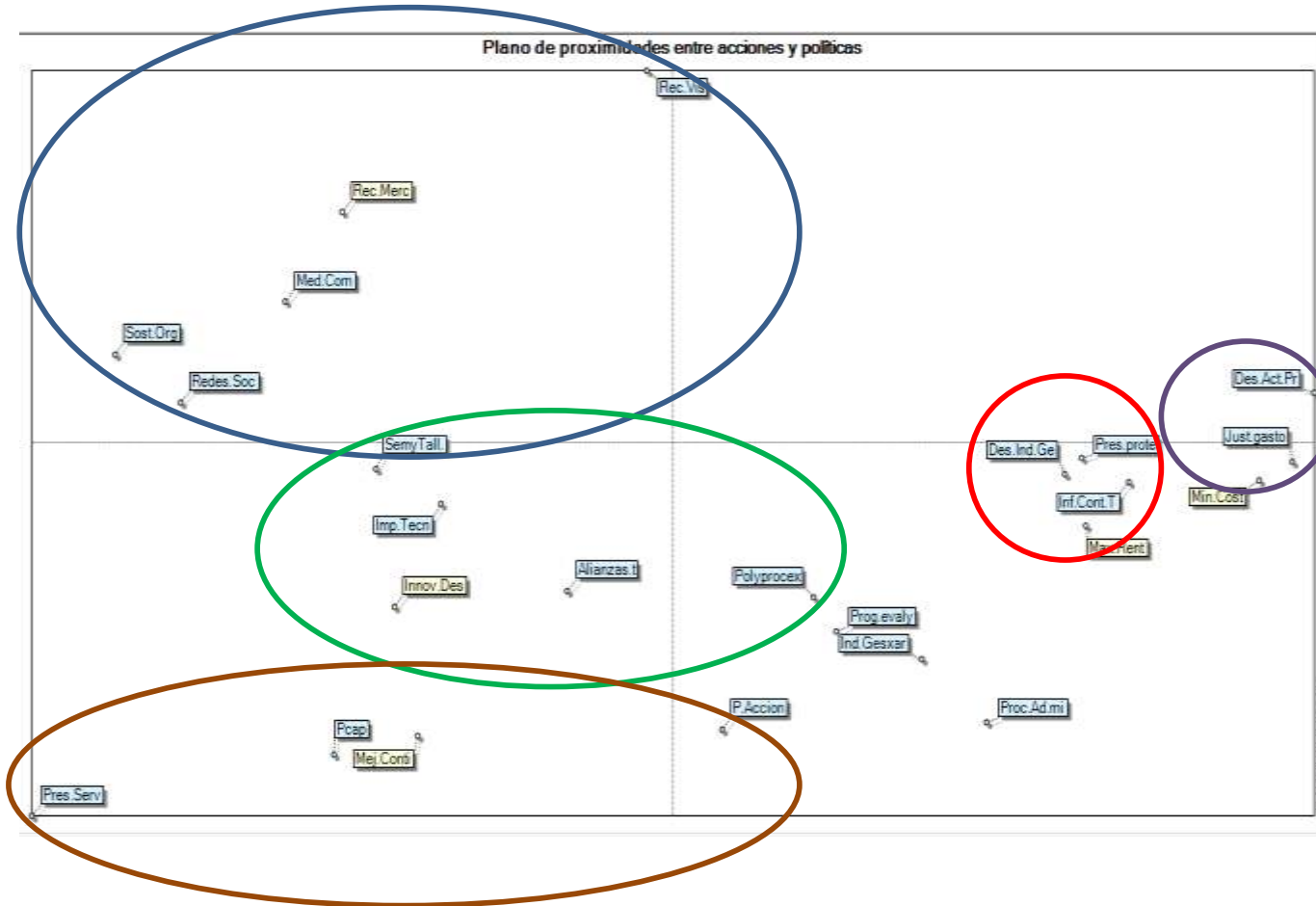
**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MULTIPOL desarrollado por LIPSOR.

De la tabla anterior es posible ver las acciones que se deben ejercer prioritariamente:

- Programar reuniones mensuales de evaluación y proyección del departamento.
- Planear las actividades relacionadas con la prestación del servicio.
- Implementar nuevos equipos tecnológicos
- Hacer seguimiento al Plan de Acción
- Plan de Capacitación anual (Empleados y Miembros)
- Asignar presupuesto pro-templo
- Desarrollar indicadores de gestión
- Sostenimiento de la Marca Casa del Rey en la web, en espacios físicos y actividades realizadas por la organización
- Desarrollar actividades pro-templo
- Desarrollar actividades que permitan el reconocimiento y visualización de la Organización

Luego de organizar las acciones en función de las políticas, se procede a mostrar el plano de proximidades entre acciones y políticas, obtenido desde el programa MULTIPOL desarrollado por LIPSOR. Este plano está determinado a través de un cálculo del Análisis Factorial de las Correspondencias (AFC) que se efectúa a partir de la matriz anterior.

**Figura 21.** Plano de proximidades entre acciones y políticas



**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MULTIPOL desarrollado por LIPSOR

La tabla siguiente muestra un resumen de la correspondencia entre acciones y políticas:

**Tabla 37.** Resumen del análisis del plano de proximidades entre acciones y políticas

<b>Código</b>	<b>Política</b>	<b>Código</b>	<b>Acción</b>
Rec.Merc	Reconocimiento en el Mercado	Med.Com Redes.Soc Sost.Org Rec.Vis	Establecer vínculos con Medios de Comunicación Regional. Presencia activa de la Iglesia Casa del Rey en las Redes Sociales Sostenimiento de la Marca Casa del Rey en la web, en espacios físicos y actividades realizadas por la organización Desarrollar actividades que permitan el reconocimiento y visualización de la Organización
Innov.Des	Innovación y Desarrollo	Imp.Tecn SemyTall. Alianzas.t Polyprocex	Implementar nuevos equipos tecnológicos Ampliar nuevos seminarios y talleres de Crecimiento personal y espiritual Hacer alianzas con Instituciones que enseñen sobre teología Socializar las políticas y procedimientos por área
Mej.Conti	Mejora Continua	Pres.Serv Pcap P.Accion	Planear las actividades relacionadas con la prestación del servicio. Plan de Capacitación anual (Empleados y Miembros) Hacer seguimiento al Plan de Acción
Max.Rent	Maximizar Rentabilidad	Inf.Cont.T Pres.prote Inf.Cont.T	Cumplir con la presentación de los informes contables y tributarios. Asignar presupuesto pro-templo Cumplir con la presentación de los informes contables y tributarios.
Min.Cost	Minimizar Costos	Just.gasto Des.Act.Pr	Justificar los gastos y cumplir con el presupuesto planificado por área. Desarrollar actividades pro-templo

**Fuente:** Elaboración propia teniendo en cuenta plano de proximidad entre acciones y políticas

Analizando la figura y tabla anterior se puede ver la siguiente correspondencia entre acciones y políticas:

- La política de reconocimiento del mercado tiene proximidad cercana con las acciones: Establecer vínculos con Medios de Comunicación Regional, Presencia activa de la Iglesia Casa del Rey en las Redes Sociales, Sostener la Marca Casa del Rey en la web, en espacios físicos y actividades realizadas por la organización y Desarrollar actividades que permitan el reconocimiento y visualización de la Organización.
- Las acciones: Implementar nuevos equipos tecnológicos, Ampliar nuevos seminarios y talleres de Crecimiento personal y espiritual, Hacer alianzas con Instituciones que enseñen sobre teología y Socializar las políticas y procedimientos por área tienen correspondencia con la política Innovación y Desarrollo
- La política de Mejora continua tiene correspondencia con las acciones: Planear las actividades relacionadas con la prestación del servicio, Plan de Capacitación anual (Empleados y Miembros) y Hacer seguimiento al Plan de Acción
- La política de máxima rentabilidad tiene proximidad cercana con las acciones: Cumplir con la presentación de los informes contables y tributarios, Asignar presupuesto pro-templo y Cumplir con la presentación de los informes contables y tributarios.
- Las acciones: Justificar los gastos y cumplir con el presupuesto planificado por área y Desarrollar actividades pro-templo tiene correspondencia con la política de Minimizar costos.

Ahora se procede a analizar y evaluar las políticas en función de los escenarios. En esta matriz también se muestra la media, la desviación estándar y las acciones jerarquizadas, estos tres últimos se presentan con los nombres en francés, Moy, EC TY y número, respectivamente.

**Tabla 38.** Evaluación de las políticas en función de los escenarios

	Esc 01	Esc 17	Esc 05	Moy.	Ec. Ty	Número
1 : Mej.Conti	14,3	12,7	15,4	14,1	1,1	3
2 : Min.Cost	14,2	11,3	15	13,5	1,6	1
3 : Max.Rent	14,1	11,9	15	13,7	1,3	2
4 : Innov.Des	14,4	13,8	14,8	14,3	0,4	4
5 : Rec.Merc	14,3	16,8	13,2	14,8	1,5	5

**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MULTIPOL desarrollado por LIPSOR

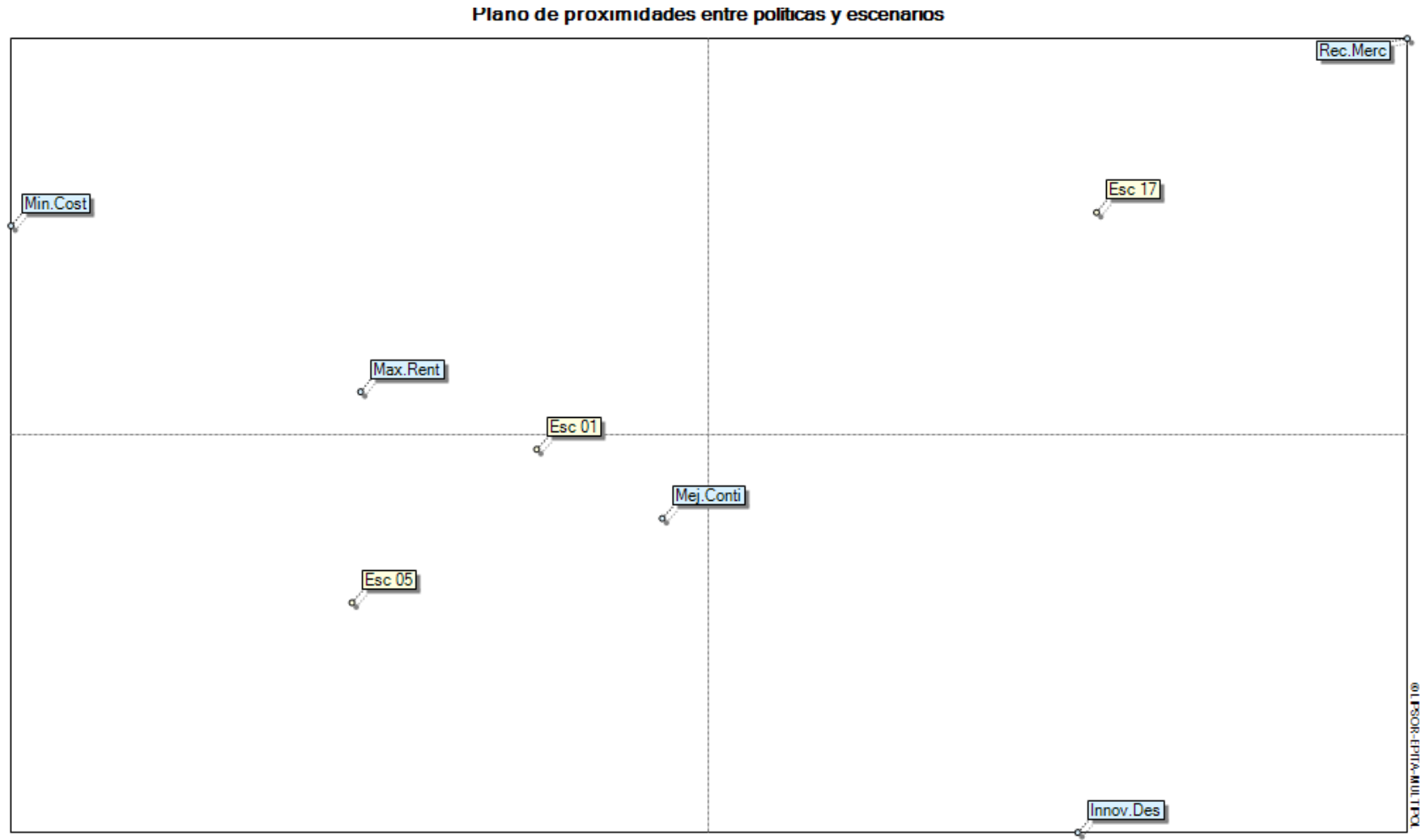
De acuerdo con la evaluación anterior, la priorización de políticas que debe llevar a cabo la empresa para cumplir alguno de los escenarios planteados son:

1. Minimizar Costos
2. Maximizar rentabilidad
3. Mejora Continua
4. Innovación y Desarrollo
5. Reconocimiento del mercado

Luego de organizar las políticas en función de los escenarios, se procede a mostrar el plano de proximidades entre políticas y escenarios, obtenido desde el programa MULTIPOL desarrollado por LIPSOR.

Este plano está determinado a través de un cálculo del Análisis Factorial de las Correspondencias (AFC) que se efectúa a partir de la matriz anterior.

**Figura 22.** Plano de proximidades entre políticas y escenarios



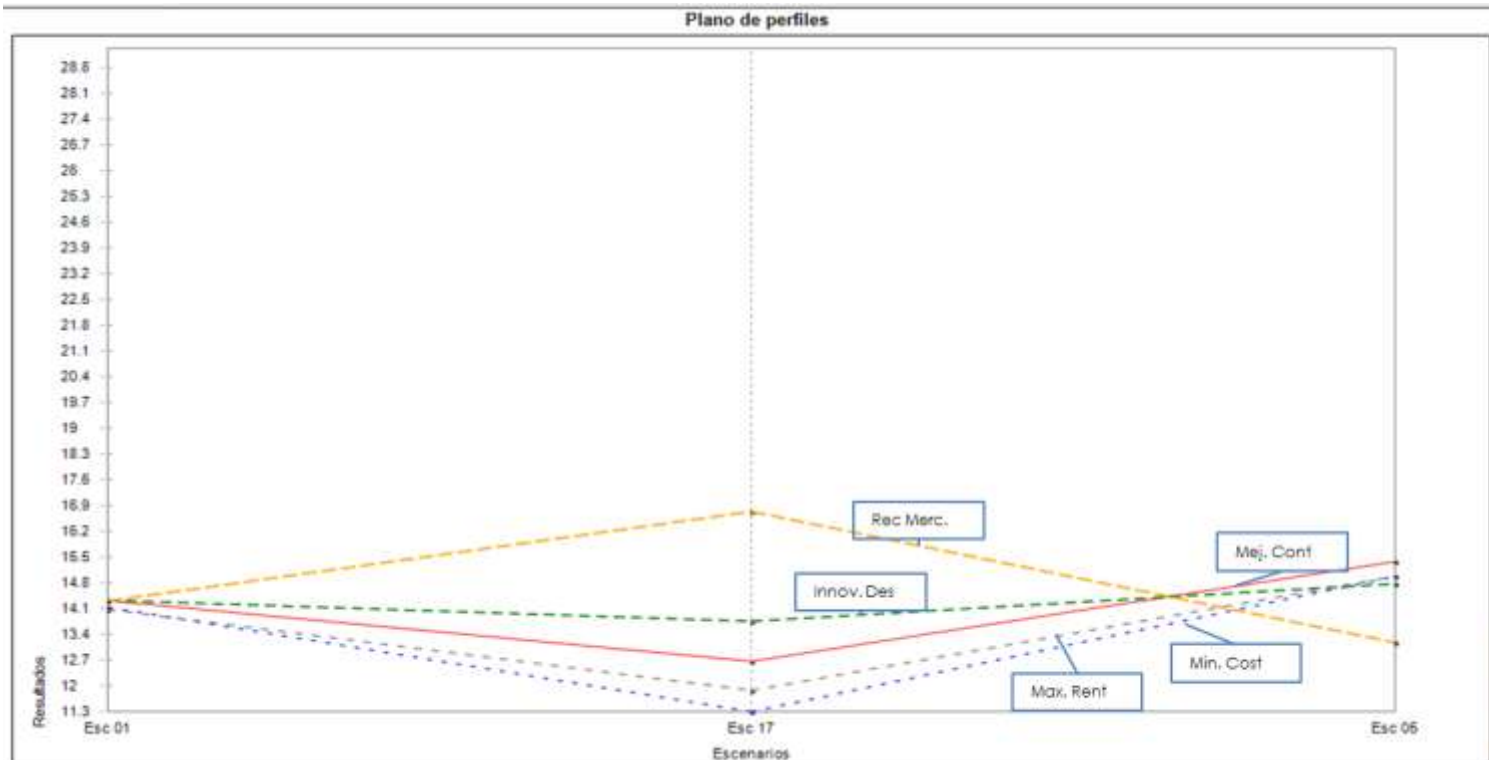
**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MULTIPOL desarrollado por LIPSOR

En el plano anterior es posible ver que los escenarios Esc 01 Y Esc 05 están siendo correspondidos por la mayoría de las políticas.

En la siguiente figura se corroborará y se podrá observar que el Esc 17 es al que menos proximidad de políticas se presentan.

El plano de perfiles que se muestra en la figura siguiente es una representación de los datos obtenidos en la matriz de evaluación de las políticas en función de los escenarios.

**Figura 23. Plano de perfiles de las políticas en función de los escenarios**



**Fuente:** Elaboración propia con base en los resultados del programa LIPSOR



Es posible observar que todas las políticas a excepción Reconocimiento de mercado, se encuentra menor ponderada en los escenarios Esc 01 y Esc 05, por el contrario, la política Reconocimiento del mercado se encuentra mayor ponderada en el Esc 17.

Con este análisis se hizo con el fin de establecer un juicio comparativo de las acciones, teniendo en cuenta las políticas contempladas y los escenarios previstos. Todo este despliegue operativo permitió decidir en favor de las acciones mejores, priorizarlas con el fin de cumplir con el objetivo.

## 7 CONCLUSIONES

Para lograr cualquier meta, es importante ejecutar acciones de acuerdo a estrategias previamente definidas que nos direccionen a dichas metas. Si quieres ser un gran profesional o un exitoso empresario, es importante que el aspirante se prepare en una institución superior, pero antes, debe decidir en que se quiere preparar. Este ejemplo solo muestra la importancia de definir la ruta a seguir para poder lograr la meta u objetivo trazado. El tener estrategias y planes de acción puede que acerque aún más a una organización al triunfo.

Este trabajo proporciona escenarios posibles para definir las estrategias que debe llevar a cabo la organización Casa del Rey para la consecución de sus objetivos. Estos escenarios se obtuvieron con base a la metodología de Michel Godet, quien con su propuesta de Análisis prospectivo, marcó las pautas a seguir de este trabajo.

Recordando los objetivos específicos de este proyecto se procede a verificar el cumplimiento de cada uno de ellos:

Aplicar una metodología para la creación del Direccionamiento Estratégico siguiendo el modelo Michel Godet.

- Identificar la situación interna y externa actual de la Organización con el fin de establecer un diagnóstico de la organización frente a su entorno. (DOFA):

Se desarrolló el análisis DOFA de la organización y sus posibles combinaciones, permitiendo así, hallar los aspectos en los cuales debía concentrarse la atención para el logro de los objetivos. Este análisis se realizó a través de entrevistas y/o aplicación de encuestas al personal de la iglesia, a sus miembros y a su competencia. De este análisis fue posible identificar la necesidad de un organigrama definido, la delegación de funciones, entre otros. Esto nos permitió aportarle a la iglesia, desde un principio, soluciones u opciones de mejora. Este análisis también fue clave para la definición del escenario posible y deseado.

- Identificar las variables y actores que intervienen en los procesos de la iglesia Casa del Rey mediante la aplicación del Ábaco de Regnier, la Matriz de Impactos Cruzados, multiplicación aplicada para una clasificación y Matriz alianza y conflictos, tácticas, objetivos y recomendaciones.

Luego se siguió la metodología de Análisis Prospectivo, expuesta por Michel Godet. Se empezó identificando, después de la aplicación de encuestas internas y externas, las variables que intervienen en los procesos de la Iglesia Casa del Rey y mediante la aplicación de la herramienta del Ábaco de Regnier y más específicamente del programa AREG, se jerarquizó dichas variables, seleccionando las 15 más importantes:

- Servicio al cliente
- Discipulado y proceso de formación espiritual
- Selección de Liderazgo
- Consolidación
- Estructura Organizacional
- Cultura Organizacional
- Sistema de Información
- Cumplimiento de metas
- Gestión Humana
- Identidad Corporativa
- Proyecto Empresas
- Planeación Estratégica
- Gestión de la Comunicación
- Infraestructura Física
- Estructura Financiera

Luego de hallar las variables, se procede, a través del método MICMAC, combinando las influencias directas e indirectas, la clasificación de las variables en cuatro áreas. Las que se ubicaron en la zona de conflicto son: Identidad Corporativa, Planeación Estratégica, Proyecto Empresa, Cultura Organizacional. Las que se ubicaron en la zona de Poder: Estructura Organizacional, Gestión Humana, Gestión de la Comunicación, Infraestructura Física.

Las variables que se encuentran en la zona de Poder y en la zona de Conflicto generan las variables de salida, es decir, Estructura Financiera, Servicio al Cliente, Consolidación y Cumplimiento de Metas que se ubican en la zona de salida.

Las otras están ubicadas en la zona de variables autónomas.

Teniendo las variables clave y los actores que divergen y convergen, se procede con la colaboración de los expertos y el programa MACTOR desarrollado por LIPSOR, a construir el cuadro "estrategias de los actores": se trata de construir un cuadro que muestre los actores que controlan las variables claves surgidas del

análisis estructural. También se identificó a los actores de la organización, se establecieron las metas y objetivos de cada actor y las estrategias, permitiendo así identificar los actores que divergen y convergen, para la creación de posibles alianzas entre ellos y las estrategias que deben hacerse para minimizar la divergencia entre ellos. La convergencia y divergencia entre actores pudo establecerse gracias a la muestra de interés débil, fuerte o nulo de cada actor con respecto a los objetivos. El resultado de los actores que divergen y convergen era de esperarse, como se puede observar en la figura 17 y en la figura 18.

- Determinar los escenarios deseables y posibles para seleccionar el más adecuado para la Organización.

Teniendo los actores que intervienen en el proceso y las variables clave se procede a determinar los escenarios deseables y posibles para seleccionar el más conveniente para la organización. Esta construcción fue posible por la colaboración de los expertos, quienes estuvieron de acuerdo con cada evento y quienes validaron las probabilidades de ocurrencia y no ocurrencia. Los resultados de los escenarios, posibles, deseados e imposibles fueron obtenidos gracias al software SMIC Prob - Expert desarrollado por LIPSOR.

Con este análisis se obtuvieron los siguientes escenarios probables y posibles:

E01 (111111): este escenario tiene la más alta probabilidad, la cual es de 0,302, lo cual indica que la iglesia Casa del Rey debe tomar en cuenta todos los eventos, es decir, cambios físicos en la infraestructura (e1), que el 80% de los procesos operativos y administrativos son informatizados y se crea una base de datos con información de los miembros de la iglesia (e2), los miembros están satisfechos (e3), que haya reconocimiento de la iglesia a nivel regional (e4), Duplicar el número de miembros de la iglesia (e5) y que se cumplen las regulaciones legales tributarias, laborales y medio ambientales (e6).

E17 (101111): este escenario cuya probabilidad de ocurrencia es de 0,118 plantea que la iglesia Casa del Rey debería tener en cuenta todos los eventos a pesar de que el 80% de los procesos operativos y administrativos no son informatizados y no se cree una base de datos con información de los miembros de la iglesia (e2).

E05 (111011): La probabilidad de este evento es de 0,088 e indica que la organización debe tomar en cuenta todos los eventos, así no se dé el reconocimiento regional (e4).

- Elaborar el plan estratégico, tomando como base el escenario establecido, que guíe a la organización a la consecución de sus objetivos.

El escenario E01 (111111) fue el escenario seleccionado para la elaboración del plan estratégico de la iglesia Casa del Rey, con la probabilidad de ocurrencia más alta. A través del Árbol de pertinencia y MULTIPOL, en el que se definieron las acciones a seguir para la consecución de los objetivos. Estos objetivos solo son realizables con la colaboración de todos los miembros de la iglesia Casa del Rey y los actores que intervienen en sus procesos.

Es importante que este trabajo no quede solo en el papel, sino que después de entregado los resultados la organización, empiece a ejecutar las actividades y sugerencias aquí planteadas.

## 8 BIBLIOGRAFÍA

- [1] GODET, Michel. De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia. Primera edición. Ediciones Alfaomega. México 1999.73-106
- [2] MOJICA, Francisco. La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro. Leguis, fondo editorial..
- [3] MOJICA, Francisco. Análisis del siglo XXI concepto de prospectiva: Escenarios y tendencias que permiten hacer un examen del próximo siglo. Ediciones Alfaomega. Colombia
- [4] JOHSON G, SCHOLEK, WHITTINGTON (2006). Direccionamiento Estratégico 7ma Edición, Madrid,
- [5] PORTER, Michael. Ventajas Competitivas, creación sostenimiento de un desempeño superior.
- [5] MANOTAS Vanesa, GONZALEZ Ángel, Trabajo de Tesis: Direccionamiento estratégico que integre cambio radical en la producción de vidrio templado aplicado en una empresa de Barranquilla. 2009.

## 9 ANEXOS

**Anexo 1.** Encuesta de satisfacción de miembros de la Iglesia Casa del Rey

### ENCUESTA DE IMAGEN Y SATISFACCIÓN IGLESIA CASA DEL REY DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

**Identificación:** \_\_\_\_\_

**Red:** \_\_\_\_\_  
F      M

**Estrato** 1 2 3 4 5 6

**Sexo:**

**Tiempo de Asistencia a la Iglesia:**

<b>Menos de 1 año</b>	<b>De 3 a 4 años</b>
<b>De 1 a 2 años</b>	<b>De 4 a 5 años</b>
<b>De 2 a 3 años</b>	<b>Más de 5 años</b>

**a. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted actualmente?**

a. Menos de 15 años	
b. Entre 18 y 24 años	
c. Entre 25 y 34 años	
d. Entre 35 y 44 años	

e. Entre 45 y 54 años	
f. Entre 55 y 64 años	
g. 65 años o más	

**b. ¿Cuál es su nivel de escolaridad? (Indique I= Incompleta, C= Completa)**

	I	C
a. Primaria		
b. Secundaria		
c. Técnica – tecnológica		

	I	C
d. Universidad		
e. Postgrado		
g. NS/NR		

**c. ¿Cuál es su ocupación principal? (Señale solamente una casilla)**

a. Ama de casa	
b. Trabajador dependiente / empleado	
c. Trabajador Independiente	
d. Pensionado/Jubilado	
e. Empresario	

f. No trabaja	
g. Estudiante	
h. NS/NR	

**I Parte: DIMENSIONES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO**

**A: DIMENSION 1: Evidencias Físicas Percibidas Por el Público**

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y elementos de comunicación

	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>NS/NR</b>
1. La Iglesia Casa del Rey posee sillas, equipos audiovisuales, avisos externos y elementos internos de apariencia moderna.	5	4	3	2	1	0
2. Las instalaciones físicas de la Iglesia CASA DEL REY son atractivas y funcionales para recibir la Palabra de Dios.	5	4	3	2	1	0
3. Los pastores de la Iglesia CASA DEL REY tienen una adecuada presentación personal.	5	4	3	2	1	0
4. El templo es cómodo y agradable.	5	4	3	2	1	0
5. Durante los servicios el sonido es claro y agradable.	5	4	3	2	1	0
6. Los anuncios, publicidad e información entregada en el templo se entienden con claridad.	5	4	3	2	1	0
7. En los sobres de diezmos y la información es fácil de entender.	5	4	3	2	1	0
8. Los tiempos de intervención en la agenda del servicio me parece adecuado.	5	4	3	2	1	0

**B: DIMENSION 2: Fiabilidad. Habilidad para prestar el servicio en la forma adecuada (fiable y cuidadosa)**



<b>ASPECTOS GENERALES DE LA IGLESIA</b>	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>NS/NR</b>
1. Cuando la Iglesia promete hacer eventos especiales, o recoge dinero para un objetivo específico. Es notorio que cumple con lo prometido.	5	4	3	2	1	0
2. La iglesia, a través de pastores y líderes, muestra interés por apoyar a sus miembros cuando se les presenta una eventualidad o problema trascendental.	5	4	3	2	1	0
3. Cuando los pastores dan una cita para consejería son puntuales y oportunos.	5	4	3	2	1	0
4. Los contenidos de los mensajes de los cultos dominicales son edificadores y novedosos; me siento motivado a llevar una persona nueva, ya que tengo la seguridad de que lo que escuchará será para su edificación, sin importar quién sea el encargado de predicar.	5	4	3	2	1	0
5. La enseñanza de los Grupos de Amistad es adecuada para motivar al personal nuevo a que regrese cada semana.	5	4	3	2	1	0
6. La enseñanza de los Grupos de Amistad es adecuada para que los antiguos miembros del Grupo de Amistad permanezcan en los grupos y no dejen de asistir.	5	4	3	2	1	0
7. La atención y formación que los niños reciben en el servicio de casa Kids es adecuada y eficiente.	5	4	3	2	1	0

Lo que más me gusta del servicio dominical es

---

Lo que menos me gusta del servicio dominical es

---

### **FIABILIDAD DE OTROS EVENTOS MINISTERIALES**

Teniendo en cuenta su experiencia, cómo percibe la calidad de los siguientes eventos que desarrolla las REDES.

	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>NS/NR</b>
1. La frecuencia de realizaciones de	5	4	3	2	1	0

	<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>NS/NR</b>
REUNIÓN DE LIDERES es adecuada.						
2. Los horarios que escogen los líderes para hacer las reuniones de Lideres son adecuados.	5	4	3	2	1	0
3. La duración de las reuniones de líderes es la necesaria.	5	4	3	2	1	0
4. La enseñanza que me dan en el DISCIPULADO es adecuada y fundamental para mi crecimiento espiritual.	5	4	3	2	1	0
5. El aporte que el Grupo de amistad hace para mi crecimiento personal y espiritual, es muy importante.	5	4	3	2	1	0
6. La información que recibo por parte de mi líder en cuanto a los eventos y planes de la Iglesia CASA DEL REY es clara y oportuna.	5	4	3	2	1	0
7. Las metas y objetivos propuestos por la Iglesia CASA DEL REY para medir el desempeño de las Redes, son razonables y no interfieren con mis otras responsabilidades, con ellas me siento cómodo.	5	4	3	2	1	0

## FIABILIDAD DE LA ACADEMIA

Cómo evalúa los siguientes aspectos del servicio de formación de la Escuela de Discipulado.

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR
1. El Programa de estudio tiene una duración adecuada en cada nivel	5	4	3	2	1	0
2. Los horarios son los mejores, ya que se ajustan a mis necesidades.	5	4	3	2	1	0
3. Los precios por material o nivel están dentro de mi presupuesto.	5	4	3	2	1	0
4. Los maestros están preparados para dar las clases.	5	4	3	2	1	0
5. Los maestros emplean la metodología adecuada.	5	4	3	2	1	0
6. Los maestros son puntuales en los horarios.	5	4	3	2	1	0
7. Los trabajos e investigaciones que debo hacer no son una carga para mí y no interfieren con mis otras responsabilidades.	5	4	3	2	1	0
8. El contenido de cada programa es ideal para la formación de discípulos y líderes cristianos.	5	4	3	2	1	0
9. El lugar e instalaciones donde se dictan las clases son adecuados.	5	4	3	2	1	0

El principal motivo por el cual algunos discípulos dejan de estudiar en el discipulado es \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Mencione por favor una o varias actividades por la cual la iglesia este:**

• DESCRIPCION	ACTIVIDAD
• Retrocediendo	
• Progresando	
• Estancada	
• NS / NR	

**De acuerdo con lo que yo he percibido, la mayor razón por la cual algunos se van de la iglesia es:**

---

---

**Anexo 2.** Tabulación encuesta nivel de satisfacción de los miembros de la Iglesia Casa del Rey.

**ESTRATO**

1	9
2	19
3	30
4	28
5	25
6	2
N.I	18
	<b>130</b>

**SEXO**

F	76
M	49
N.I	5
	<b>130</b>

**A. Tiempo de Asistencia a la Iglesia:**

Menos de 1 año	18
De 1 a 2 años	21
De 2 a 3 años	11
De 3 a 4 años	14
De 4 a 5 años	5
Más de 5 años	61
	<b>130</b>

**B. ¿En cuál de los siguientes rangos de edad se encuentra usted actualmente?**

a. Menos de 15 años	33
b. Entre 18 y 24 años	44
c. Entre 25 y 34 años	37
d. Entre 35 y 44 años	11
e. Entre 45 y 54 años	5
f. Entre 55 y 64 años	0
g. 65 años o más	0
	<b>130</b>

**Cuál es su nivel de escolaridad? (Indique I= Incompleta, C= Completa)**

B.

	<b>I</b>	<b>C</b>	
a. Primaria			
b. Secundaria	26	12	39
c. Técnica – tecnológica	7	16	23
d. Universidad	35	14	49
e. Postgrado	9	11	19
g. NS/NR	0	0	0
	<b>77</b>	<b>53</b>	<b>130</b>

**¿Cuál es su ocupación principal?**

**D (Señale solamente una casilla)**

a. Ama de casa	2
b. Trabajador dependiente / empleado	46
c. Trabajador Independiente	18
d. Pensionado/Jubilado	0
e. Empresario	2
f. No trabaja	5
g. Estudiante	58
h. NS/NR	0
	<b>130</b>

### **A: DIMENSION 1: Evidencias Físicas Percibidas Por el Público**

Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y elementos de comunicación

		<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>NS/NR</b>	<b>TOTAL</b>
1	<b>TOTAL</b>	<b>77</b>	46	5	2	0	0	130
2	<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	33	7	0	0	2	130
3	<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	5	2	0	0	0	130
4	<b>TOTAL</b>	<b>83</b>	44	2	0	0	2	130
5	<b>TOTAL</b>	<b>76</b>	39	12	2	2	0	130
6	<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	32	7	0	0	0	130
7	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	23	7	0	0	0	130
8	<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	35	2	2	0	7	130

### **B: DIMENSION 2: Fiabilidad. Habilidad para prestar el servicio en la forma adecuada (fiable y cuidadosa)**

		<b>Excelente</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Malo</b>	<b>NS/NR</b>	<b>TOTAL</b>
1	<b>TOTAL</b>	95	25	4	4	0	4	130
2	<b>TOTAL</b>	95	26	7	0	0	2	130
3	<b>TOTAL</b>	51	39	7	0	0	33	130
4	<b>TOTAL</b>	102	21	4	0	0	4	130
5	<b>TOTAL</b>	102	23	5	0	0	0	130
6	<b>TOTAL</b>	93	28	7	0	0	2	130
7	<b>TOTAL</b>	84	35	9	0	0	2	130
8	<b>TOTAL</b>	79	25	5	0	0	21	130

### **Lo que más me gusta de los servicios dominicales es**

Enseñanza	39
Alab y Ador.	35
NR	30
Todo	23
Ambiente	2
Encuentro	2
	<b>130</b>

**Lo que menos me gusta de los servicios dominicales es**

NR	88
Incomod/Capacidad	30
El serv se extiende	4
Parqueo	4
Alab y Ador.	2
Ubicación	2
Baños	2
	130

**FIABILIDAD DE OTROS EVENTOS MINISTERIALES**

Teniendo en cuenta su experiencia, cómo percibe la calidad de los siguientes eventos que desarrolla las REDES.

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR	TOTAL
1 TOTAL	30	46	14	2	0	39	130
2 TOTAL	32	37	25	0	0	37	130
3 TOTAL	51	32	9	2	0	37	130
4 TOTAL	67	23	4	0	0	37	130
5 TOTAL	81	23	4	2	0	21	130
6 TOTAL	70	30	9	0	2	19	130
7 TOTAL	54	40	12	0	0	23	130

**FIABILIDAD DE LA ACADEMIA**

Cómo evalúa los siguientes aspectos del servicio de formación de la Escuela de Discipulado.

	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	NS/NR	TOTAL
1 TOTAL	47	42	21	0	0	19	130
2 TOTAL	47	37	25	2	0	19	130
3 TOTAL	58	33	16	0	2	21	130
4 TOTAL	60	35	16	2	0	18	130
5 TOTAL	49	40	16	5	0	19	130
6 TOTAL	42	33	25	9	0	21	130
7 TOTAL	69	30	11	2	0	19	130
8 TOTAL	67	28	16	0	0	19	130



**El principal motivo por el cual algunos discípulos dejan de estudiar en el discipulado es :**

NR	42
Compromiso	26
Tiempo e interes	21
No dinamico	16
Horario	9
Dinero	7
Desanimio	7
Desorden	2

**130**

**De acuerdo con lo que yo he percibido, la mayor razón por la cual algunos se van de la iglesia es:**

Compromiso	51
Falta Seguimiento del lider	4
tiempo	4
Rebeldía	5
Doctrina	2
Problemas	2
Desanimio	4
falta de informacion	4
NS NR	56

**130**

### Anexo 3. Encuesta de consulta estratégica

ENCUESTA ANALISIS INTERNO						
IGLESIA CASA DEL REY DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA						
Marque 1: Cuando no está claramente definida				I: Informal		
Marque 3: Cuando esta regularmente definida				F: Formal		
Marque 5: Cuando es clara y totalmente definida						
<b>Nota:</b> Si alguna (s) de las columnas no aplica colocar NA en la respectiva columna						
Áreas Empresariales	No	Sí		Evaluación		
		I	F	1	3	5
<b>Dirección</b>						
¿Existe Misión definida de la empresa?						
¿Existe una Visión definida de la empresa?						
¿Se transmite la Misión de su empresa a sus trabajadores?						
¿Se transmite la Visión de su empresa a sus trabajadores?						
¿Cuenta con objetivos y metas para la empresa?						
¿Existen cobertura con otras iglesias?						
¿Tiene identificado otras iglesias que manejen la misma doctrina?						
¿Existe seguimiento de la imagen corporativa?						
<b>Ministerios - Operativo</b>						
¿Tiene definida su competencia distintiva?						
¿Políticas de Ministeriales establecidas?						
¿Se emiten reportes sobre el desarrollo Ministerial?						
¿Existen registros de control Ministerial?						
¿Existe procedimiento establecido para la toma de decisiones estratégicas?						
¿Existen políticas de almacenamiento de los productos e insumos?						
¿Se ha establecido algún sistema de control para el manejo de inventarios?						
¿Existe política de priorización de pedidos?						
¿Existe una política de abastecimiento de repuestos?						

<b>Administrativo y Financiero</b>						
¿Existe una metodología de asignación de capital a los proyectos?						
¿Existen registros de las inversiones realizadas?						
¿Se evalúan los resultados de las inversiones realizadas?						
¿Existen criterios establecidos para evaluar si realizó una buena o mala inversión?						
¿Se elaboran flujos de caja?						
¿Utiliza indicadores financieros?						
¿Se generan informes financieros periódicamente?						
¿Existe un responsable de verificar la elaboración de esta información?						
¿Existen políticas de financiamiento de corto plazo?						
¿Dispone de fuentes de financiamiento para el mediano y largo plazo? (Línea de crédito, créditos, prestamistas, acciones, etc.)						
<b>Consolidación</b>						
¿Existe una base de datos de los miembros de la Iglesia?						
¿Existe un procedimiento establecido de captación de nuevos miembros?						
¿La empresa cuenta con una unidad de atención de los miembros?						
¿Tiene segmentados a sus miembros?						
¿Conoce las características de sus miembros?						
¿Conoce cuál es su mercado objetivo?						
¿Realiza estudios para conocer qué piensan los miembros de la Iglesia?						
¿Realiza acciones para mejorar el prestigio de la Iglesia? /presentacion personal de los servidores/ Logos de la iglesia en las actividades						

Recursos Humanos (RRHH)						
¿Existe una política de incentivos?						
¿Existe algún tipo de estímulo por determinados trabajos realizados?						
¿Existen políticas de reasignación de personal si no responden al cargo?						
¿Existe un proceso de reclutamiento de personal?						
¿Evalúa periódicamente el desempeño de sus trabajadores?						
¿Existe un criterio establecido de desvinculación de personal en la Iglesia?						
¿Los trabajadores tienen conocimiento de estos criterios?						
¿Tiene organigrama de la empresa?						
¿Existen descripciones de cargo?						
¿Están definidos los perfiles de cargo?						
¿Capacita la empresa a sus trabajadores?						
¿Existe rotación de personal?						
¿Se siente satisfecho con su trabajo?						
¿Existen condiciones ambientales favorables?						
¿Existe plan de carrera?						
¿Existen condiciones de trabajo favorables?						
¿Existe una política de seguridad en el trabajo?						
¿Se dan con frecuencia accidentes de trabajo?						
¿Existe una política de participación en las decisiones?						
¿Existe una política de bienestar?						
¿Existen implementos de seguridad en el trabajo?						
¿Se siente satisfecho con el tipo de contratación?						
¿Es empleado directo de la empresa?						

<b>Contabilidad</b>						
¿Existe metodología para determinar los costos de la empresa?						
¿Se registran los costos?						
¿Se generan informes contables?						
¿Utiliza esta información en la toma de decisiones?						
¿Verifica si se encuentra al día en el pago de sus obligaciones tributarias?						
¿La persona que administra los registros contables cuenta con formación técnica y/o profesional?						
¿La disponibilidad de la información contable es inmediata?						
¿Existe un responsable para realizar el control de costos y realizar análisis contable?						
¿Existe un responsable de la reducción de costos?						
¿Se mide la efectividad de las medidas tomadas para reducir costos?						
¿Existe un registro de cuentas por pagar y cobrar?						
¿Analiza los períodos de cobranzas a clientes y los compara con los de pago a proveedores?						
<b>Sistema Informático</b>						
¿Cuenta con equipos computacionales adecuado?						
¿Cuenta con equipos computacionales complementarios (impresora, escáner)?						
¿Cuenta con equipamiento comunicacional? (teléfono, fax)						
¿Cuenta con intranet?						
¿Tiene acceso a internet?						
¿Tiene página web?						
¿Tiene cuentas de correo institucionales?						
¿Cuenta con sistemas de apoyo a la toma de decisiones? (software)						
¿Existen bases de datos digitalizadas?						
¿Se mantienen registros electrónicos?						
¿Existe un Manual de Procesos?						

#### Anexo 4 Matriz influencia indirecta potencial

	1 : Se11	2 : Di14	3 : Se25	4 : Co26	5 : Es13	6 : Cu2	7 : Si15	8 : Cu20	9 : Ge22	10 : Id3	11 : Pr1	12 : Pl27	13 : Ge18	14 : In4	15 : Es7
1 : Se11	919	777	832	1005	523	867	725	1142	757	870	895	1021	817	722	863
2 : Di14	675	561	641	741	381	631	539	832	533	605	611	727	589	507	656
3 : Se25	670	562	586	689	373	605	515	806	529	548	568	687	559	486	583
4 : Co26	804	710	769	831	436	751	674	1015	666	749	731	867	724	669	749
5 : Es13	1149	984	1035	1219	664	1097	924	1416	965	1109	1144	1299	1026	942	1075
6 : Cu2	1070	904	967	1132	625	999	841	1301	880	987	1031	1191	946	826	997
7 : Si15	783	683	731	860	441	733	612	980	643	723	757	876	713	607	746
8 : Cu20	710	669	684	782	393	667	575	904	601	718	727	839	685	607	708
9 : Ge22	1110	894	996	1154	661	1071	891	1327	902	1042	1071	1210	961	877	1041
10 : Id3	1126	922	1026	1183	674	1085	895	1353	917	1018	1087	1249	976	874	1067
11 : Pr1	1146	923	1033	1184	679	1111	927	1391	946	1091	1073	1269	1008	917	1075
12 : Pl27	1233	1031	1138	1244	720	1178	1020	1465	1012	1167	1173	1334	1086	1004	1166
13 : Ge18	1002	836	914	1024	573	939	811	1198	802	886	918	1069	848	777	919
14 : In4	1006	801	903	1039	610	954	782	1172	788	869	917	1079	851	739	949
15 : Es7	988	783	869	1013	591	955	801	1200	831	910	939	1080	842	785	892

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

**Fuente:** Resultados arrojados por el programa MICMAC de LIPSOR