# PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL - FUNIDESCA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN, PARA EL 2020 - 2022

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**


**HARRY CAMILO ESCOBAR RIVERA**

**INGRID PAOLA TIMANA VICTORIA**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**POPAYÁN**

**2019**

# PLAN ESTRATÉGICO, PARA LA FUNDACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL FUNIDESCA EN LA CIUDAD DE POPAYÁN, PARA EL 2020-2022


**HARRY CAMILO ESCOBAR RIVERA**

**INGRID PAOLA TIMANA VICTORIA**

**CHRISTIAN FELIPE ORTEGA GOMEZ**

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ADMINISTRACION DE EMPRESAS**



**POPAYÁN**

**2019**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Firma Del Presidente Del Jurado

_____

Firma del jurado

_____

Firma del jurado

Popayán, mes, año

## DEDICATORIA

Primeramente darle infinitas gracias a Dios, porque con su ayuda me permitió llegar a este momento, agradecerle con todo mi corazón a mi Madre: María Fernanda Rivera muñoz, mi abuela: María Teresa Muñoz, mi hermana: Natalia Escobar y mi sobrina: Julieta Escobar, el cual fue una bendición y una motivación gigante en este trayecto. También agradecer por que han sido mi fuente de apoyo, fortaleza y amor incondicional en cada momento difícil, además de darme su confianza y la moral para continuar aun en la adversidad. A mis amigos especialmente tu Tato por ser mi inspiración para ser mejor cada día, a los profesores de mi facultad por dedicar su tiempo para permitirme ser una mejor persona y un profesional íntegro y lleno de valores, y por ultimo agradecer a nuestro Tutor Christian Ortega, el cual fue una gran apoyo para culminar nuestro proyecto, por la paciencia y toda la disponibilidad que tuvo con nosotros.

**Harry Camilo Escobar Rivera**

## DEDICATORIA

Primero que todo a Dios, por darme la vida y permitirme llegar a este momento, a mis padres Fernando Heber Timana Salamanca y Fanny Yolanda Victoria Andrade, por haberme apoyado siempre en mi trayectoria estudiantil, por haber sido mi fuente de apoyo, fortaleza y amor incondicional en cada momento difícil, a mi hermano por ser mi inspiración para ser mejor cada día y darles un ejemplo a seguir, a los profesores de mi Universidad por dedicar su tiempo para permitirme ser una mejor persona y un profesional íntegro y lleno de valores.

**Ingrid Paola Timana Victoria**

## AGRADECIMIENTOS

A mi madre y mi abuela, porque fueron uno de mis pilares fundamentales para el desarrollo de mis valores y mi ejemplo a seguir gracias a su esfuerzo por sacarme adelante, por ser mi guía y mi maestra en todos los aspectos de la vida, por enseñarme tantas cosas, que hoy veo reflejadas en mi carácter y mi fortaleza, por ser los promotores de tanto cariño, enseñanzas y por velar por el desarrollo de nuestro futuro con tanto esfuerzo, por ser ese motivo incondicional.

A mi sobrina, el cual fue mi motor y es por ella que estoy de pie, luchando contra todas las adversidades, saliendo adelante para así brindarle un mejor futuro.

A nuestro tutor de trabajo de grado, profesor Christian Ortega por guiarnos y acompañarnos en el desarrollo de este proyecto.

A la Fundación FUNIDESCA, que estuvieron dispuestos a recibirnos de la mejor manera.

A mis familiares y amigos más cercanos, por siempre demostrar interés y apoyarme moralmente a lo largo de mi carrera.

**Harry Camilo Escobar Rivera**

**AGRADECIMIENTOS**

Primeramente agradecerle a Dios ya que con su sabiduría me guio hasta el final del proyecto, a mis padres quienes fueren la base que me sostuvo hasta el final: Fernando Heber Timana Salamanca, Fanny Yolanda Victoria Andrade y mi hermano Esteban Fernando Timana Victoria, y a todos los docentes y personal administrativo de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, por su valioso aporte en el proceso de aprendizaje y acompañamiento en el transcurso de toda la carrera, tanto en la tecnología como el nivel profesional. A el asesor asignado, Christian Ortega, quien con profesionalismo y entrega me guio hacia la culminación de la carrera, a la Fundación FUNIDESCA, que estuvieron dispuestos a recibirnos y brindarnos toda la información requerida de la mejor manera.

**Ingrid Paola Timana Victoria.**

**TABLA DE CONTENIDO**

**INTRODUCCIÓN ..... 19**

**1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA..... 22**

**1.1 Planteamiento del Problema .....22**

**1.2 Formulación del Problema .....26**

**2. OBJETIVOS ..... 27**

**2.1 Objetivo General.....27**

**2.2 Objetivos Específicos .....27**

**3. JUSTIFICACIÓN..... 28**

**4. ANTECEDENTES..... 31**

**4.1 Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para la ong, "Fundación Portas" por Pedro Alejandro Tapia Villarroel en Santiago de Chile (2014).....31**

**4.2 Diseño de plan estratégico de la ONG "Movimiento Cultura de altura cultura perrona, acción civil", del Estado de Nuevo León, México por Angela Pérez Zambrano & Juan Camilo Pino Junio 2018 (Pérez y Pino, 2018).....32**

**4.3 Plan Estratégico para el mejoramiento de la fundación creciendo juntos ADM, por Nattalia López Reyes y Nicolás Gérman Ruiz García, Bogotá Colombia 2017. .....34**

**4.4 Planeación Estratégica para lograr la sostenibilidad de la "Fundación la Divina Misericordia" por Lady Jhoanna Clavijo Rincon en Pereira 2010.....35**

**4.5 Plan Estratégico fundación CASAHELI (Casa de Dios en Hebreo), por Pedro José Escobar González y Alba Lucía Marulanda Rodríguez, Santiago de Cali, Diciembre de 2015.....37**

**4.6 Direccionamiento Estratégico de la fundación hogar para ancianos San Vicente de Paúl de la ciudad de Popayán, por Alejandra Arias Gordillo, Cristian Camilo Castro Canencio, José Luis Zambrano Truque.....38**

**5. MARCO TEÓRICO..... 40**

**5.1. Teoría de Sistemas.....40**

**5.2 Planeación.....41**

**5.3 Estrategia.....42**

**5.4. Plan estratégico .....43**

**5.5 Modelo de diagnostico .....45**

**5.5.1 Cinco fuerzas de Porter.....45**

**5.5.2 Matriz de factores externos (EFE) y Matriz de factores internos (EFI).....49**

**5.5.3 Matriz DOFA ..... 50**

**5.6 Marco legal. .....53**

**6. Descripción de la organización..... 58**

**6.1. Información general de organización.....58**

**6.2. Macro localización .....59**

**6.3. Micro localización:.....62**

**6.4. Clasificación de la organización .....62**

**6.4.1. Tamaño ..... 63**

**6.4.2. Tipo de sociedad ..... 67**

**6.4.3. Reseña histórica de la organización ..... 69**

**6.5. Organigrama actual de organización .....70**

**7. METODOLOGÍA ..... 78**

**7.2 Método de Investigación. .....78**

**7.3 Fases de investigación. .....79**

**7.3.1 Diseñar la filosofía corporativa de la fundación. ..... 80**

**7.3.2 Determinar las estrategias pertinentes, con el fin de implementar el plan estratégico. ..... 80**

**7.3.3 Definir el plan de acciones y de inversiones, con el objetivo de resolver los problemas de la fundación. ..... 80**

**7.3.4 Identificar los indicadores de evaluación. ..... 81**

**7.3.5 Elaborar documento final ..... 81**

**7.3.6 Entrega de documento final ..... 81**

**7.3.7 Técnicas para la Recolección de la Información ..... 81**

**7.4. Fuentes Primarias y secundarias .....81**

**7.4.1 Fuentes primarias. ..... 81**

**7.4.2 Fuentes Secundarias. ..... 82**

**7.5. Población y Muestra .....82**

**7.6 Sistematización de la Información .....83**

**8. DIAGNÓSTICO ..... 84**

**8.1. Plataforma filosófica de la organización (Misión, visión, valores) .....84**

**8.1.1. Misión actual. ..... 84**

**8.1.2 Visión actual. ..... 84**

**7.1.3. Valores actuales. ..... 85**

**8.2. Objetivos, políticas y Normas estándares de la organización .....86**

**8.2.1. Objetivos de la organización..... 86**

**8.2.2. Políticas de la Organización..... 89**

**8.2.3. Normas de la organización..... 90**

**8.3. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de PORTER .....94**

**8.3.1 (F1) Poder de Negociación de los Clientes: ..... 95**

**8.3.2 (F2) Poder de Negociación de los Proveedores: ..... 95**

**8.3.3 (F3) Amenaza de los Nuevos Competidores:..... 96**

**8.3.4 (F4) Amenaza de Productos Sustitutivos: ..... 96**

**8.3.5 (F5) Rivalidad entre los Competidores Existentes: ..... 97**

**8.4. Análisis externo .....98**

**8.5. Análisis interno.....100**

**8.6. Análisis DOFA .....103**

**8.6.1. MATRIZ DOFA ..... 103**

**9. ÁLISIS DE RESULTADOS ..... 106**

**9.1. Plataforma filosófica de la organización propuesta (Misión, visión, valores) .....106**

**9.1.2. Misión propuesta. ..... 106**

**9.1.2. Visión propuesta. ..... 106**

**9.1.3. Valores organizacionales propuesta..... 107**

**10. ANÁLISIS DE RESULTADOS..... 108**

**10.1 Líneas estratégicas de la organización .....110**

**10.1.1 Fortalecimiento en Talento Humano ..... 111**

**10.1.2 Fortalecimiento Financiero..... 111**

**10.1.3. Fortalecimiento en calidad..... 112**

**10.2. Planes de acción de la organización .....115**

**10.2.1. Estructura de líneas estratégicas..... 116**

**10.2.1. Línea estratégica 1 ..... 122**

**Fuente: Elaboración propia .....124**

***10.2.1.1. Indicadores de seguimiento:* ..... 124**

**10.2.2. Línea estratégica 2 ..... 125**

**Fuente: Elaboración propia .....126**

**10.3.1. Línea estratégica 3 ..... 127**

**Tabla 8: Fortalecimiento en calidad .....127**

**Fuente: Elaboración propia .....128**

**10.4.1. Línea Estratégica 4 ..... 129**

**11. PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN ..... 132**

**12. CONCLUSIONES ..... 134**

**13. RECOMENDACIONES ..... 135**

**14. BIBLIOGRAFÍA ..... 137**

**Trabajos citados ..... 138**

**15. GLOSARIO ..... 142**

**16. ANEXOS ..... 143**

## Lista de Gráficos

**Ilustración 1:** Cinco fuerzas de Porter ..... 46

**Ilustración 2:** Macro localización Colombia ..... 59

**Ilustración 3:** Macro localización Departamento del Cauca ..... 60

**Ilustración 4:** Macro localización Popayán ..... 60

**Ilustración 5:** Macro localización ..... 61

**Ilustración 6:** Micro localización ..... 62

**Ilustración 7:** Clasificación de organizaciones ..... 65

**Ilustración 8:** Tipo de sociedad ..... 67

**Ilustración 9**: Organigrama ..... 72

**Ilustración 10:** Análisis 5 Fuerzas De Porter ..... 94

## Lista de Tablas

**Tabla 1:** Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE) ..... 98

**Tabla 2:** Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)..... 101

**Tabla 3:** Matriz DOFA ..... 104

**Tabla 4:** Análisis DOFA..... 108

**Tabla 5:** Estructura de líneas estratégicas .....116

**Tabla 6:** Fortalecimiento en Talento Humano..... 123

**Tabla 7:** Fortalecimiento Financiero ..... 125

**Tabla 8:** Fortalecimiento en calidad..... 127

**Tabla 9** Fortalecimiento en comunicación estratégica ..... 129

**Tabla 10:** Presupuesto total del plan de acción ..... 132

# TITULO: PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL – "FUNIDESCA" DE LA CIUDAD DE POPAYÁN, PARA EL 2020 – 2022[1]

Autores

Harry Camilo Escobar Rivera

Ingrid Paola Timana Victoria

**Palabras Claves:** Fundación, planificación, plan estratégico, objetivos, proyecto.

## RESUMEN

En este proyecto de grado se realizar un diseño de Plan Estratégico De La Fundación Funidesca De La Ciudad De Popayán. La primera parte del trabajo se presenta el planteamiento del problema, la justificación y el objetivo general de estudio, se definen los objetivos específicos necesarios para poder dar cumplimiento a la planificación, y se exponen las principales limitaciones y alcances de este proyecto.

A continuación se presenta la segunda parte, el marco teórico, de manera de contar con un sustento de lo realizado, para cada una de las etapas del proyecto en cuestión. En una tercera parte, se presenta el origen, la estructura y la definición estratégica definida por la organización en la que se efectuara el proyecto, para continuar realizando un completo análisis interno y

---

[1] Práctica empresarial

externo de esta área, finalizando con una matriz FODA que identifica las principales relaciones entre los factores internos y externos, los cuales permiten definir los ejes estratégicos y propuesta de valor de esta organización.

Continuando con el desarrollo, se realiza el análisis  de resultados, en él se plasman  la los resultados de estrategias de la matriz DOFA, las líneas estratégicas y el plan de acción de la organización. Finalizada la etapa anterior se prosigue con las conclusiones y recomendaciones de la fundación.

# TITLE: STRATEGIC PLAN OF THE INTEGRAL FOUNDATION FOR ECONOMIC, SOCIAL AND ENVIRONMENTAL DEVELOPMENT – "FUNIDESCA" OF THE CITY OF POPAYAN, FOR 2020 - 2023

Authors

Harry Camilo Escobar Rivera

Ingrid Paola Timana Victoria

Keywords: Foundation, planning, strategic plan, objectives, project.

## ABSTRACT

In this project of degree, a design of the Strategic Plan of the Funidesca Foundation of the City of Popayan will be carried out. The first part of the paper presents the approach to the problem, the justification and the general objective of the study, defines the specific objectives necessary to be able to comply with the planning, and sets out the main limitations and scope of this project.

Next, the second part is presented, the theoretical framework, in order to have a livelihood of what has been done, for each of the stages of the project in question. In a third part, we present the origin, structure and strategic definition defined by the organization in which the project was carried out, to continue carrying out a complete internal and external analysis of this area, ending with a SWOT matrix that identifies the main ones relationships between internal and external factors, which allow defining the strategic axes and value proposition of this organization.

Continuing with the development, the analysis of results is carried out, in which the results of strategies of the SWOT matrix, the strategic lines and the action plan of the organization are reflected. After the previous stage is continued with the conclusions and recommendations of the foundation.

# INTRODUCCIÓN

El presente trabajo nace como opción de grado para recibir el título profesional en Administración de Empresas de los autores del mismo, bajo la modalidad de práctica empresarial, de la Institución Universitaria Colegio Mayor del Cauca, quienes nos asignaron la **“FUNDACION INTEGRAL PARA EL DESARROLLO ECONÒMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL - FUNIDESCA DE LA CIUDAD DE POPAYÁN”.**

Las Entidades sin Ánimo de Lucro - ESAL son personas jurídicas legalmente constituidas cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, Las ESAL tienen como principal fuente de ingreso los dineros recibidos por parte de personas naturales, jurídicas o entidades públicas en representación del Estado, por medio de las donaciones.

La Fundación FUNIDESCA con dos años de operación se dedica a contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la población de la ciudad de Popayán, como lo son los niños, jóvenes, adultos, mujeres y hombres. Cuenta con un equipo de trabajo todos ellos profesionales en diferentes campos como: administración, contaduría, psicología, comercio internacional y especialistas en formulación y dirección de proyectos los cuales ayudan a desarrollar planes, programas y proyectos entre los cuales se encuentran: "iniciativa de formación en valores, cultura y deporte, nutrición y emprendimiento, mediante actividades lúdicas, para menores en situación de vulnerabilidad.

Teniendo en cuenta que la Fundación lleva en el mercado apenas dos años de

funcionamiento, y es poco su reconocimiento a nivel regional y se encuentra en condiciones de vulnerabilidad a quien desde un principio, estudiando las falencias encontradas con un preliminar de información obtenida por medio de sus mismos integrantes se encontró que era fundamental el desarrollo de un Plan Estratégico, que permitiera consolidar aún más las actividades que se encontraban desarrollando, dar un orden a las mismas con la delegación de colaboradores y así mismo eliminar esfuerzos innecesarios que no coadyuvaban con el objetivo principal de la organización, es por esta razón que para el desarrollo del plan estratégico propuesto se tuvo en cuenta las diferentes herramientas como las matrices: DOFA, EFE, EFI, CINCO FUERZAS DE PORTER, de donde se logró obtener resultados considerablemente aceptados por la organización dentro de su plataforma organizacional como lo son: elementos filosóficos, valores, misión y visión, elementos analíticos, interno y externo, y elementos operativos, objetivos general y específicos, estrategias y por último el desarrollo del plan de acción.

Es pertinente aclarar que la institución universitaria colegio mayor del cauca, cuenta con un convenio en la fundación FUNIDESCA de la ciudad de Popayán. En dicho convenio se encuentran dos grupos de estudiantes, entre los cuales el primer grupo estaría realizando el plan de mercadeo de la fundación y este grupo se encargará de realizar el diseño de, “un plan estratégico”. Por lo anterior el presente trabajo no abordara dentro de su Análisis y estructuración estratégica, el plan de mercado. Sin embargo, se realizó coordinación con el grupo, para los fines pertinentes.

Finalmente es de resaltar que el desarrollo del trabajo con la Fundación “FUNIDESCA” permitió aportar positivamente a nivel interno y externo de la misma, ya que la construcción de los elementos fundamentales que debe tener una organización a nivel administrativo permitió

adquirir conocimiento tanto personalmente, profesionalmente , y en la organización.

# 1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

## 1.1 Planteamiento del Problema

Según (Cárdenas, 2010), “Colombia es un país que necesita la ayuda de fundaciones sin ánimo de lucro o conocidas también como organizaciones no gubernamentales, las cuales cumplen un rol importante en el contexto social y económico de los países, generando diversas soluciones a los problemas existentes en la sociedad, como protección, educación, cultura, empleo, y acompañamiento en los momentos de dificultad, esto con el fin de ayudar a las poblaciones más vulnerables existentes con proyectos que generen beneficios para las personas poniendo en disposición sus diferentes portafolios de servicios”.

(Daza, 2015), refiere “De tal modo, se puede decir que una “Fundación”, es una institución con fines benéficos, culturales, y si nos vamos a su sentido más genérico de la palabra, tal como lo indica su mismo nombre, significa: «fundar», es decir emprender e innovar”.

FUNIDESCA “es una fundación integral para el desarrollo económico, social y ambiental” es una organización sin ánimo de lucro, con d os años de operación que se dedica a contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la población de la ciudad de Popayán, como lo son los niños, jóvenes, adultos, mujeres y hombres. Cuenta con un equipo de trabajo todos ellos profesionales en diferentes campos como: administración, contaduría, psicología, comercio internacional y especialistas en formulación y dirección de proyectos los cuales ayudan a desarrollar planes, programas y proyectos entre los cuales se encuentran: "iniciativa de

formación en valores, cultura y deporte, nutrición y emprendimiento, mediante actividades lúdicas, para menores en situación de vulnerabilidad", "formación en ofimática, manejo de redes sociales y fundamentos de marketing digital de 60 madres cabeza de familia en la ciudad de Popayán", destinados a diversos colectivos sociales, con ayuda de entidades públicas y privadas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas que forman parte de los servicios ofrecidos por la fundación, actuando siempre con honestidad, responsabilidad, respeto, lealtad hacia sus colaboradores y demás" Tomado de la página web (Funidesca).

A pesar de que la fundación cuenta con todo lo normativo y cumple a cabalidad lo establecido por la ley, en la actualidad la fundación tiene falencias en las diferentes áreas tales como:

- **Administrativa y comercial:**

La falta de planeación en el área administrativa y comercial puede causar que la Fundación en un tiempo determinado tenga problemas para alcanzar sus objetivos propuestos. Nadie planea fracasar con sus empresas, pero la mayoría que fracasan es porque no han tenido un plan estructurado que conlleve al buen funcionamiento y sostenibilidad en el tiempo. La falta de planeación trae consigo dificultades que quizá a muy corto plazo no se note o se sienta su impacto, pero al paso del tiempo pueden dificultar gravemente el desarrollo de las diferentes actividades que quiere realizar la Fundación durante el año o un periodo determinado. En el área administrativa y comercial la ausencia de planeación conlleva a enfrentarse a un mercado desconocido y totalmente nuevo el cual no tiene rumbo hacia ningún lugar.

Respecto del área comercial se tiene estructurado un proyecto, con el fin de lanzar al

mercado una proteína vegetal que sirve como suplemento vitamínico después de la actividad física, siendo su nicho de mercado los deportistas. Este proyecto no se ha podido sacar al mercado, por el retraso del permiso INVIMA y por falta de publicidad o promoción del producto conllevando a que los clientes no puedan acceder a consumirlo, perjudicando la entrada de ingresos para la fundación.

En cuanto a la publicidad de la fundación, cuenta solo con una página web "funidesca.com" la cual es poco visitada por las personas perjudicando el reconocimiento de la misma. Continuando con los canales de distribución de la organización, la empresa realiza su traslado de una forma poco adecuada teniendo en cuanta que las actividades que realizan requiere de implementos que deben ser trasladados cuidadosamente a lugares lejanos donde se llevara a cabo las diferentes actividades que ellos ofrecen.

Los ingresos con los que cuenta la fundación en este momento nos son los suficientes para llevar a cabo la contratación de más personal que apoye con las diferentes actividades planeadas y de esta manera cumplir adecuadamente con el propósito de la misma, esto se da a causa de que su base de datos de clientes es muy reducida, contando tan solo con cuatro clientes que no son potenciales si no esporádicos, tales como: ( SOTRACAUCA S.A, SOTRACAUCA METRO S.A, COOPERATIVA SEGURO SOCIAL Y COOMEVA).

**Operativo**:

Se pudo observar en lo operativo y la logística, la inexistencia de una infraestructura física propia, puesto que la fundación está ubicada en la residencia del director de la organización. Así mismo, presenta un espacio reducido para las diferentes actividades y propósitos que quiere

realizar la entidad, tales como: el rescate de animales de la calle y actividades deportivas con niños. Se puede evidenciar, de igual forma, que la atención del personal la realizan en una oficina que está ubicada en el Pueblito Patojo, la cual hace parte de la Alcaldía de la ciudad de Popayán, con espacio reducido e incómodo. La entidad cuenta de igual forma con poco personal que se encargue de organizar y ejecutar las diferentes actividades y eventos que se realizan en el transcurso del año en la fundación. Así mismo, existe escasez de voluntarios para los programas ofrecidos, conllevando a que la fundación no genere el impacto en la sociedad que se desea. El poco capital humano impide que muchas de las metas de los proyectos no se alcancen a realizar en el tiempo planeado.

- **Financiero**

La ausencia de planeación financiera conlleva a la Fundación a tener una estabilidad económica con riesgos. Su capital es insuficiente para lograr los propósitos de la organización. Así mismo, no se tienen estructurados los costos y los gastos de las diferentes actividades, no existe claridad sobre si el presupuesto que se tiene en el momento alcanza para tal actividad y si puede ser ejecutada o simplemente no se puede realizar. Por tal razón los efectos que trae consigo la falta de planeación financiera pueden ser: el endeudamiento con terceros a costos superiores a los de mercado para poder tener capital para que la Fundación, cerrar las puertas de la organización por falta de liquidez que no permite alcanzar los propósitos planteados a futuro o el incremento de deudas y la insatisfacción de las necesidades que presente la Fundación.

Se evidenció en esta área, que la contabilidad que se lleva de la fundación es de un método artesanal, la cual la realizan en una hoja de cálculo de Excel, impactando de manera negativa las

decisiones empresariales al no observarse de forma veraz y precisa su situación financiera. Además, sin procesos contables claros, no se puede verificar cuales son los costos y gastos que tiene la fundación en las diferentes actividades y campos de ejecución. No existe información veraz, oportuna y confiable para tomar decisiones asertivas.

En esta área se puede observar el exiguo financiamiento o aportes del Estado o de entidades que apoyen los proyectos que ejecuta la Fundación y que coadyuvan al crecimiento de la misma. Respecto de temas de tesorería, evidencia un inadecuado manejo del flujo de caja que terminan en problemas de liquidez.

## 1.2 Formulación del Problema

¿De qué manera podría afrontar, a corto, mediano y a largo plazo, la fundación Funidesca de la ciudad de Popayán, la problemática de temas, administrativos, comerciales, operativos y financieros?

# 2. OBJETIVOS

## 2.1 Objetivo General.

Diseñar un plan estratégico, para la FUNDACIÓN INTEGRAL PARA EL DESARROLLO ECONÒMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL - FUNIDESCA de la ciudad de Popayán, con el fin de fortalecer los componentes administrativo, comercial, operativo y financiero, para los años 2020 a 2023.

## 2.2 Objetivos Específicos.

1. Diagnosticar la situación actual de la Fundación FUNIDESCA.
2. Diseñar la filosofía corporativa de la fundación FUNIDESCA, con el propósito de ratificar o revaluar su direccionamiento estratégico.
3. Determinar las estrategias pertinentes, con el fin de estructurar el plan estratégico de la Fundación FUNIDESCA.
4. Definir el plan de acciones y de inversiones de la Fundación FUNIDESCA, con el fin de dar cumplimiento a los indicadores estratégicos.

# 3. JUSTIFICACIÓN

Desde la perspectiva de Sánchez y Reyes (1986) plantean que la justificación e importancia de una investigación consiste en describir los motivos por los cuales se lleva a cabo el estudio. Plantea la relevancia del problema y justifica el hecho de hacer la investigación, dando una respuesta positiva a los problemas existentes en la organización, para ello se realiza la planeación estratégica además que permite evidenciar la situación actual de la empresa contribuye a tener una visión clara hacia el futuro. Al implementarla en la fundación FUNIDESCA entidad sin ánimo de lucro, se contribuirá al desarrollo económico, social y cultural de la región del Cauca, permitirá tener claridad en el cumplimiento de los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, buscando además el ofrecer un buen servicio y buenos los productos comercializados, enfocándose principalmente en satisfacer los gustos y necesidades de las personas deportistas y animales que obtienen beneficios de la fundación. La propuesta de Plan Estratégico que se presenta coadyuvará a la solución a los problemas que se evidencian en las distintas áreas como lo son: administrativa, comercial, operativo y financiero.

Al implementar la planeación se permite conocer con claridad cuáles son las ventajas y desventajas que se tiene frente a las demás Fundaciones que se advierten como competencia. De igual forma se evidencia, por medio de una matriz DOFA, cuáles serán sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la Fundación. Al realizar este diagnóstico se permite tener ese impacto que se necesita para alcanzar la sostenibilidad y el crecimiento en el tiempo tal y como lo desean sus creadores en la región. La matriz DOFA brinda a la Fundación un proceso más estructurado para la obtención de información idónea y segura para la toma de decisiones.

Así, permite conocer la situación actual de la fundación y sus lineamientos y directrices hacia el futuro. De esta manera se reduce el riesgo de cometer errores futuros dentro de la organización,

Se hace necesario que la Fundación estructure y ejecute un Plan Estratégico que direccione de manera efectiva la organización además de brindar apoyo fundamental para el correcto desarrollo de las actividades, planes y proyectos a realizar, con el fin de que las mismas puedan estar mejor planteadas y coordinadas.

Por otro lado se puede decir que los propósitos de una planeación estratégica son: minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre, elevar el nivel de éxito de la organización, establecer un esfuerzo coordinado y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. (Rodriguez, 2001). Una fundación bien organizada puede disminuir los riesgos y aprovechar las oportunidades que se le presentan en un entorno en constante cambio y es allí donde deben estar preparadas para responder oportunamente a estos cambios puesto que quien tenga mejores estrategias competitivas tiene la ventaja de seguir siendo fuerte y compitiendo en el mercado.

Respecto de la justificación teórica se puede decir que el estudio de Planeación Estratégica se basa en la teoría de sistemas, de Ludwig von Bertalanffy. Ésta teoría visualiza a la organización como un conjunto de partes que actúan de manera interrelacionada e interdependiente y que funcionan como una unidad, persiguiendo un objetivo común.

En el libro Planeación Estratégica aplicada se expresa que “La planeación Estratégica es mucho más que un simple proceso de previsión pues exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, con el fin de alcanzar la situación futura planeada. Por tanto, se deben desarrollar dentro del contexto de esa situación y deben ser realistas, objetivos y

alcanzables" (Goodsten Lonard, 1998), y es precisamente esa la importancia que se quiere lograr transmitir a cada uno de los integrantes de la organización de la realización de un plan estratégico.

Respecto de la justificación práctica, se puede concluir que este proyecto a nivel personal es útil ya que permite adoptar una visión crítica y con carácter, la cual facilita el análisis frente a las diferentes situaciones que se puedan presentar en el ámbito personal y profesional, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en este plan, empezando en primera instancia por saber cómo se realiza una planeación estratégica para una organización, ¿cuáles son sus pasos a seguir que se debe tener en cuenta a la hora de empezar una planeación?, de esta manera podemos adquirir experiencia la cual se puede seguir aplicando en un futuro en el campo laboral si así lo requiere.

Desde el punto de vista institucional para el Colegio Mayor del Cauca es importante que sus estudiantes realicen estos proyectos fortaleciendo la investigación y los conocimientos brindados por parte de sus docentes, lo que significa que están orientando profesionales competentes y capacitados para enfrentarse al campo laboral.

# 4. ANTECEDENTES

En la formulación de los antecedentes se pudo tener claridad sobre la construcción de un plan estratégico para una organización, ya que permitió tener ideas más claras para la elaboración de este proyecto. Así como la aclaración práctica de algunos conceptos administrativos que fueron incluidos en distintos trabajos realizados por otros estudiantes o profesionales en diferentes campos.

A continuación, se presenta en el documento distintos estudios y trabajos, que aportan conocimientos importantes ya que son gran ayuda para los profesionales que desarrollan este tipo de trabajos, puesto a que sirven como apoyo adicional para aclarar cualquier tipo de duda.

Los siguientes planes estratégicos de fundaciones están desarrollados desde el ámbito internacional, nacional y regional.

## 4.1 Propuesta de un plan estratégico de crecimiento para la ong, "Fundación Portas" por Pedro Alejandro Tapia Villarroel en Santiago de Chile (2014).

La fundación "Portas" clasificada como una organización sin fines de lucro, comenzó su labor en el año 2009. Desde entonces se dedica a tratar de cambiar el futuro de los jóvenes universitarios de más escasos recursos, desarrollando programas con el fin de minimizar los índices de deserción en la población estudiantil de las universidades de Chile, brindando acompañamiento en todo el proceso educativo. Su función básicamente cosiste en hacer convenios con colegios, que tienen como objetivo enseñar a niños en poblaciones de escasos

recursos, seleccionar a los candidatos que cumplan con los requisitos y así continuar con el proceso que comprende desde talleres para el desarrollo personal, vital, comunicacional y de auto conocimiento, hasta técnicas de estudio, gestión de proyectos y organización del tiempo.

Esta tesis desarrollada por Pedro Alejandro Tapia Villarroel estudiante de Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile, plantea estrategias importantes al interior y exterior de la organización, a partir del exhaustivo análisis de las variables sociales, políticas y económicas; así como el planteamiento de la implementación de ingeniosos modelos de seguimiento para el control de los procesos que se ejecutarán una vez puesto en marcha el plan estratégico.

Gracias al estudio realizado por el estudiante de la universidad de Chile, en la consumación de algunas estrategias como manuales de interacción-Intervención, capacitación, acompañamiento y supervisión de los procesos, se han fortalecido los programas de la organización, lo que ha hecho que tengan un posicionamiento más fuerte y por consiguiente una atracción de recursos estatales más perceptibles.

(VILLARROEL, 2014, pág. 5)

### 4.2 Diseño de plan estratégico de la ONG "Movimiento Cultura de altura cultura perrona, acción civil", del Estado de Nuevo León, México por Angela Pérez Zambrano & Juan Camilo Pino Junio 2018 (Pérez y Pino, 2018).

Movimiento Cultura de Altura, Cultura Perrona A.C. es una organizaciones sin fin de

lucro que se encuentran establecidas en todo el mundo, independientemente del público objetivo; suelen en ocasiones centrarse más en desarrollar su objeto social, -que lógicamente es por lo que se encuentran establecidas que el hecho de empoderarse por generar un plan de acción estructurado y actualizado a través del tiempo para poder aprovechar y optimizar los recursos humanos y económicos con los que se cuentan y generar estrategias para enfrentarse al mundo exterior.

El problema que se evidenció fue precisamente el "¿Cómo estructurar la implementación de un Plan Estratégico dentro de la ONG para fortalecer su posicionamiento en el mercado en los próximos cinco años?" (Pérez y Pino, 2018, p. XXX). Esto, ya que a pesar de ser sin ánimo de lucro, es necesario que cualquier organización cuente con un Plan Estratégico dentro de la misma, con el fin de obtener mejores resultados en todos los ámbitos en los cuales se desarrolla, así como la eficiencia y efectividad en cada uno de ellos.

Después de haber estructurado la implementación del Plan Estratégico en la ONG, se determinan una serie de actividades que la misma deberá desarrollar para poder seguir altamente competitiva dentro del mercado y no dejarse afectar por los factores externos, esto teniendo en cuenta un presupuesto estimado el cual deberá tener presente la ONG para su adecuado desarrollo.

Así fue el caso que surgió con la Organización No Gubernamental (por sus siglas "ONG") Movimiento Cultura de Altura Cultura Perrona A.C dedicada a la protección y cuidado de los animales que se encuentran en condición de vulnerabilidad, a quien desde un principio, estudiando las falencias encontradas con un preliminar de información obtenida por medio de sus

mismos integrantes y -antes de realizar el trabajo en terreno-, se encontró que era fundamental el desarrollo de un Plan Estratégico que permitiera consolidar aún más las actividades que se encontraban desarrollando, dar un orden a las mismas con la delegación de colaboradores y así mismo eliminar esfuerzos innecesarios que no coadyuvaban con el objetivo principal que la organización tenía.

(Perez & Pino , 2018, pág. 3)

**4.3 Plan Estratégico para el mejoramiento de la fundación creciendo juntos ADM, por Nattalia López Reyes y Nicolás Gérman Ruiz García, Bogotá Colombia 2017.**

La fundación creciendo juntos ADM ubicada en la cuidad de Bogotá es una entidad sin ánimo de lucro, que brinda atención a las familias víctimas del conflicto armado, busca ser cada vez mejor y más solidarios con las personas que reciben ayuda de esta.

Las fundaciones deben generar nuevas oportunidades de emprendimiento, liderazgo, alternativas de bienestar para reorientar la calidad de vida de las personas más vulnerables.

la fundación brindaba un espacio para realizar el proyecto de bisutería, donde fabrican pulseras y se comercializan productos con el fin de obtener un sustento adicional, y así apoyar a estas familias de bajos recursos, lo cual mediante un cronograma y un plan de capacitaciones sobre conceptos empresariales, se logró realizar dichos espacios para transmitir los conocimientos administrativos y contables, para que puedan ser emprendedores y puedan desarrollarlo tanto al interior de la fundación, como en la vida profesional de cada participante.

La violencia contra la población en el conflicto armado interno se ha distinguido por la sucesión cotidiana de eventos de pequeña escala, (asesinatos selectivos, desapariciones forzosas, masacres con menos de seis víctimas, secuestros, violencia sexual, minas antipersonal) dentro de una estrategia de guerra que deliberadamente apuesta por asegurar el control.

Luego de analizar y realizar un diagnóstico acerca de la fundación creciendo juntos ADM en enfoques administrativos y contables se pudo evidenciar que los planes estratégicos no se encontraban bien definidos como parte de su visión a corto y largo plazo.
(Lopez & Ruiz, 2017)

## 4.4 Planeación Estratégica para lograr la sostenibilidad de la "Fundación la Divina Misericordia" por Lady Jhoanna Clavijo Rincon en Pereira 2010.

La Fundación "La Divina Misericordia" se creó en Pereira el 25 de agosto del año 2003 en la parroquia del Perpetuo Socorro el día en que se conmemoró el nacimiento de Santa Faustina Kowalka Apóstol de la Divina Misericordia. Sus objetivos son la unión de los integrantes, la formación y capacitación permanente dentro de la comunidad cumpliendo así su labor evangelizadora por medio de la difusión del mensaje dado por el mismo Jesús a Santa Faustina sobre la Divina Misericordia con predilección por los niños, jóvenes y personas en estado de pobreza y abandono, permitiendo mejorar sus condiciones de vida.

Durante los seis años posteriores a su creación, la fundación ha llevado un proceso de grupos de oración, brigadas de salud en los barrios, clases de música, retiros espirituales y vigilias que hacen fortalecer sus principios como comunidad espiritual.

La fundación se constituyó con un aporte voluntario y generoso de un grupo precursor, cuenta con unos recursos mínimos para el desarrollo de sus actividades, sus ingresos de sostenimiento no son permanentes y su situación económica puede presentar altibajos. La Fundación tuvo que crear un comedor en el que se pudiera beneficiar la comunidad en general sin dejar a un lado su función evangelizadora, en donde la cual pudiera transmitirse a más personas y por medio de este comedor poder difundir el llamado de la Divina Misericordia a los corazones de todas las personas con carencias de fe y vida espiritual fuertemente constituida en sus vidas. Sin embargo, pese a los esfuerzos los ingresos seguían siendo un problema de gran peso, y tenían que buscar la forma de implementar nuevas estrategias que contribuyeran a generar nuevas entradas de recursos para poder ser más competitivos y lograr una mayor estabilidad.

En el año 2010 una estudiante del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad "Tecnológica de Pereira" decide proponer un proyecto de planeación estratégica donde se llevó a cabo el análisis interno y externo de las variables de la organización mediante el análisis "FODA", la formulación de la visión, misión y valores institucionales, como también la definición clara y puntual de los objetivos estratégicos, estrategias y el plan de acción correspondiente para asegurar el logro de las metas que contribuyeran a la sostenibilidad de los cinco años posteriores (2010-2015).

Actualmente, gracias al aporte del plan estratégico la fundación se ha dado a la tarea de incursionar en muchas más áreas y proyectos que aseguran un mayor ingreso de recursos económicos, esto debido también al reconocimiento que ha ganado y a la implementación de nuevos planes que incentivan a más personas de la comunidad a involucrarse con la causa.

(Clavijo, 2010 , pág. 6)

**4.5 Plan Estratégico fundación CASAHELI (Casa de Dios en Hebreo), por Pedro José Escobar González y Alba Lucía Marulanda Rodríguez, Santiago de Cali, Diciembre de 2015.**

Constituida en febrero de 2013, es una fundación sin ánimo de lucro de carácter privado. Sus fundadoras, la Psicóloga Liliana González y su hermana Soraya González, iniciaron esta labor al encontrarse con muy pocas opciones para la atención de su madre que padecía la enfermedad de Alzheimer. Casaheli nace como respuesta a la necesidad de encontrar un espacio en donde el adulto mayor, con deterioro cognitivo y otras enfermedades relacionadas con la edad, sea atendido integralmente con dignidad, honestidad y calidez; acompañando a su familia, permitiendo soliviar la carga emocional y física que representa el manejo del paciente. Casaheli se encuentra ubicada en el barrio Ciudad Jardín de la ciudad de Cali. El principal servicio de Casaheli es la estancia permanente de los pacientes, lo que incluye alimentación, hospedaje, terapias, entre otros servicios. Actualmente, tiene una ocupación del 80%, la expectativa de la Fundación es incluir en su portafolio nuevos servicios como el cuidado al día y asesoría a los familiares.

Ofrecer una atención personalizada que logre mejorar la calidad de vida de los pacientes y sus familias. La organización logra establecer con sus clientes una relación familiar y cálida, manteniendo una comunicación constante, con total confianza de que se atenderá de forma oportuna las necesidades emocionales y de salud de sus familiares, generando tranquilidad en el

cliente.

En conclusión, el plan estratégico sugerido define estrategias de implementación inmediata para mejorar la situación financiera actual y planes de corto y mediano plazo para lograr ampliar el portafolio de servicios, ser más competitivo en el mercado y cumplir la normatividad vigente aplicable.

(Escobar & Marulada , 2015)

**4.6 Direccionamiento Estratégico de la fundación hogar para ancianos San Vicente de Paúl de la ciudad de Popayán, por Alejandra Arias Gordillo, Cristian Camilo Castro Canencio, José Luis Zambrano Truque.**

El presente trabajo, que pretende definir el Direccionamiento Estratégico de la Fundación Hogar para Ancianos San Vicente de Paúl de la Ciudad de Popayán, el cual permita el auto crecimiento y fortalecimiento de la institución, brindando servicios con calidad.

La Fundación ha tenido siempre un enfoque religioso donde su propósito, es mejorar la calidad de vida de la población de la tercera edad, mediante la prestación de un servicio de hogar. Dentro de la fundación, en el área administrativa existe una escasa planeación estratégica que brinde un crecimiento y sostenibilidad de la misma. A través del direccionamiento estratégico, se pretende que la organización cuente con la planeación, los planes operativos y su evaluación, que permita no solo el crecimiento administrativo, sino también el económico con la diversificación y ampliación de los servicios, generando impacto social y posicionándose en el sector.

Actualmente dentro del modelo moderno de gerencia, la implementación de la plataforma estratégica, permite una definición clara de los objetivos, prever oportunidades y problemas por medio de la simulación del futuro, reconocer las oportunidades y amenazas del entorno, y las desventajas internas de la organización y proporciona, una guía para la toma de decisiones de acuerdo a la estructura organizacional.

(Gordillo, Catro , & Zambrano , 2015)

# 5. MARCO TEÓRICO

El presente estudio toma referencia de la Teoría de Sistemas como base estructural del Marco teórico. Así mismo, refiere los conceptos de planeación, estrategia y plan estratégico, como conceptos relevantes para el trabajo y que son compatibles con la teoría de sistemas. A continuación, se profundizan los mencionados conceptos.

## 5.1. Teoría de Sistemas

Se distingue por su propensión a ver en la organización social, un sistema complejo formado por varios subsistemas parciales. En los cuales se incluyen: el individuo, la estructura formal, la estructura informal, así como el ambiente físico. Su complejidad plantea, en primer término, la necesidad de estudiar la interacción de los subsistemas (Sánchez, 2007, p. 280).

Sistema conceptual o ideal basado en un grupo organizado de definiciones, símbolos y otros instrumentos vinculados al pensamiento y uno real una entidad material con componentes ordenados que interactúan de modo en que las propiedades del conjunto no pueden deducirse por completo de las propiedades de la partes.

El enfoque sistémico se soporta por los siguientes aspectos y teorías:

Teoría matemática de la administración (F.W. Lawrence, Thomas A. Edison). Esta teoría hace énfasis en el proceso decisorio, con un tratamiento lógico y racional mediante un enfoque cuantitativo y determinista. La toma decisiones es el punto central de la teoría matemática. (Sánchez, 2007, p. 280).

Teoría de sistemas. (L. von Bertalanffy, Kenneth Boulding) Estudia a las organizaciones como sistemas sociales inmersos en sistemas sociales mayores y en constante movimiento, que se interrelacionan y afectan mutuamente. Esta teoría no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. (Sánchez, 2007, p. 284).

El enfoque sistémico se basa en los siguientes principios:

1. Cada sistema se constituye de subsistemas y, al mismo tiempo, hace parte de un sistema más grande, el supra sistema. Ese encadenamiento parece ser infinito, Las moléculas existen dentro de células, que existen dentro de tejidos, que componen a los órganos

2. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso infinito de intercambio con su ambiente para cambiar energía e información.

3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura.

Cada sistema tiene un objetivo o finalidad que constituye su papel en el intercambio con otros sistemas dentro del medio ambiente. (Chiavenato, 2000, p. 410).

Por otro lado se explicitarán los conceptos que son relevantes para el presente estudio cuyos componentes son: planeación, estrategia y plan estratégico.

## 5.2 Planeación

La planeación ha sido una habilidad desarrollada por la mente humana, la cual es una de las armas clave que se ha usado a lo largo de la historia para permitir sobrevivir a la raza humana

hasta el día de hoy.

Menciona Moya que, “Hay quienes se preguntan desde cuándo existe la Planificación. Pues bien, desde que el hombre se convirtió en un ser racional, aun cuando todavía no se comunicaba sino a través de pinturas en las paredes de las cavernas, desde que pensó en cómo obtener alimentos para el día y conservarlos para los otros en que las inclemencias del tiempo no le permitían salir a cazar o pescar; desde que pensó en cómo defenderse y proteger la vida ya el hombre planeaba como ganar el combate, cómo sobrevivir, aun cuando conscientemente no supiera que eso se llamaba planear”. (Moya, 2007, pág. 7).

### 5.3 Estrategia

La estrategia es un concepto muy concurrido en la actualidad, usado en distintas disciplinas, sectores económicos y gobiernos para dar soluciones a y aumentar la competitividad ante los que podrían denominarse sus contrincantes.

En el ámbito empresarial y administrativo es un concepto que se ha venido acuñando muy rápidamente, se usa con el fin de aclarar las pretensiones de la organización y fortalecer los métodos que se usan para lograr los objetivos de manera ingeniosa, pero sobre todo eficiente para lograr sacar el mayor provecho de todas las situaciones.

(Quinn, 2013, pág. 14). Sugiere que: “Una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la

anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes”

**5.4. Plan estratégico**

De acuerdo con Olive “Un plan estratégico es la forma que tienen las organizaciones para relacionarse con su entorno, garantizando su supervivencia, viabilidad y crecimiento, con el fin de dirigir organizaciones se tiene que tener una estrategia, Para ello, hemos de saber cuál es la Misión, Visión y valores de la organización y además de la implementación de las acciones necesarias para lograr lo planeado para conseguirlo” (Olive, 2010, pág. 15).

(Pino & Perez, 2018, pág. 10). Refieren que “Entrando en materia administrativa y empresarial, los conceptos: planeación y estrategia van de la mano, teniendo en cuenta que forman una secuencia lógica, conjunta, eficiente y eficaz; capaz de hacer que los engranes de una organización funcionen en armonía. Siendo así un arma muy poderosa para generar una ventaja sobre sus competidores directos e indirectos, ya que también asegura la revisión constante de las variables externas como las económicas, políticas y sociales, que afectan la interactividad entre la empresa y el entorno”

Así mismo, “Se puede agregar que es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía, lo que se hace referencia como llamada Estrategia Empresarial, en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing, etc.” (Collado

Marte, 2011).

(Collado Marte, 2011, Pág. 6) indica “Uno de los modelos que mejor guía el proceso de Planificación estratégica, de manera que se aborden todos los tópicos relevantes, es el planteado por Michael Porter y conocido como el “Modelo de las 5 Fuerzas de Porter”, donde se especifica cuáles son los ámbitos que se deben necesariamente analizar, para conseguir un análisis realista de la posición competitiva de la Organización”.

Según (Lecea, 2018) ¿Por qué se hace un plan estratégico?

Es un proceso mediante “el cual una organización define su Visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”. Según (Torres Rojas, 2011).

“Para afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (E.D.) y los distintos grupos de trabajo buscando el compromiso de todos.

Para descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir”

### 5.5 Modelo de diagnostico

Esta es la etapa en la que se entra en suministro p acopio de datos. Los datos que se puedan considerar más relevante van a aquí plasmados. Se utilizan herramientas muy útiles como son las matrices estratégicas. Por ejemplo “Las cinco fuerzas competitivas” del profesor Michael Porter, La matriz de factores internos (EFI), la matriz de factores externos (EFE) y la matriz de cruce de estrategias (DOFA O FODA)

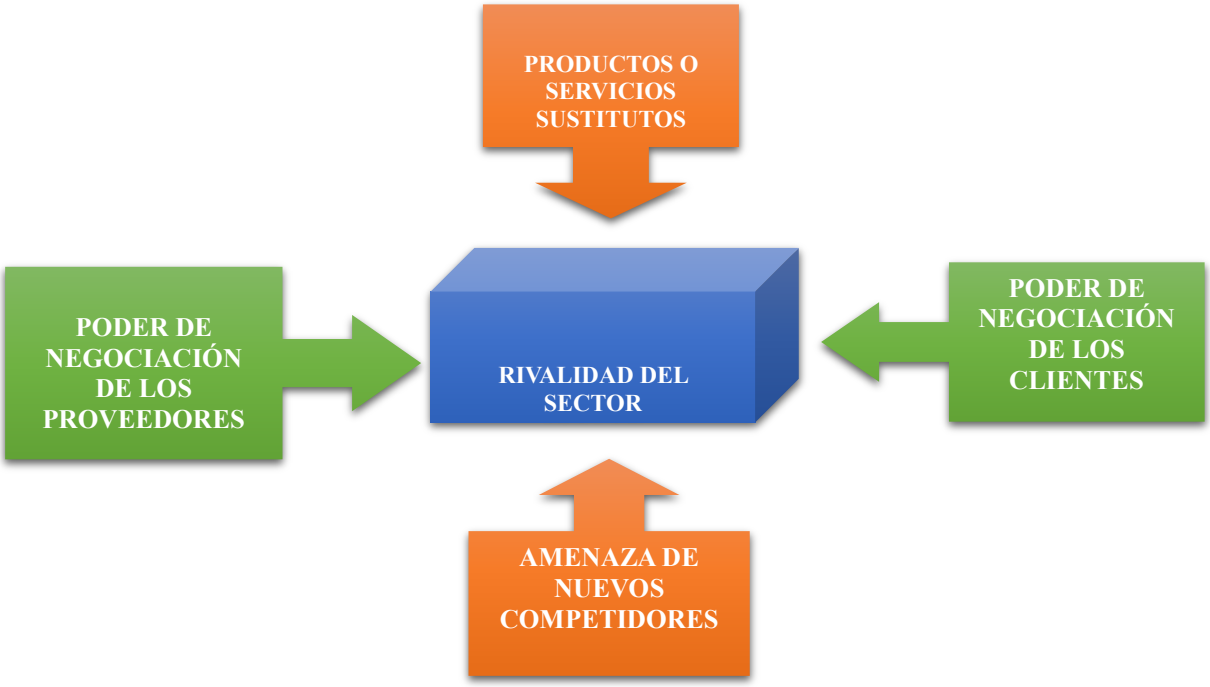
Desde la perspectiva de (Rubio, 2013), menciona “Para redactar un plan estratégico de una empresa, se debe enfatizar en algunos componentes:

#### 5.5.1 Cinco fuerzas de Porter

(Pino & Perez, 2018, pág. 5) Menciona que “Las cinco fuerzas competitivas, es una herramienta desarrollada por el profesor de Michael Porter, el cual propone que existen 5 fuerzas clave que se deben analizar, para determinar el grado de competencia que puede existir en un sector. Las cinco fuerzas las clasifica de la siguiente manera”:

1. Fuerza ejercida o poder de negociación de los proveedores.
2. Fuerza ejercida o poder de negociación de los clientes.
3. Rivalidad entre empresas en competencia en el sector.
4. Amenazas de nuevos competidores.
5. Amenaza de llegada o entrada de productos sustitutos

**Ilustración 1:** Cinco fuerzas de Porter




Fuente: Elaboración Propia.

La ilustración 1 muestra los cinco cuadrantes de los cuales se compone las "Cinco fuerzas competitivas de Porter" en donde los cuatro cuadrantes exteriores apuntan directamente al factor importante que en este caso es la rivalidad del sector en el cual se encuentra la empresa.

1. Fuerza ejercida o poder de negociación de los proveedores. (Pino & Perez, 2018, pág. 38) Menciona que "Esta hace referencia una fuerza que imponen los proveedores sobre la industria o sector en el cual se desenvuelven. El motivo más común es la falta de competidores que se dediquen a realizar la misma actividad, entonces los proveedores de cierto producto o

servicio, privilegiados por ser únicos en desarrollarlo, tienen la potestad de manipular los precios a su conveniencia.

Actualmente se puede apreciar distintos tipos de monopolios que se han creado, a partir del poderío y también el privilegio de ser únicos en explotar cierto tipo de sectores y sacarle el mayor provecho".

Sin embargo, las empresas pueden optar por desarrollar algunas estrategias que permitan minimizar la amenaza que estos representan como, por ejemplo: Realizar alianzas con los proveedores, hacer integración vertical o fabricar por sus propios medios, la materia prima requerida.

2. Fuerza ejercida o poder de negociación de los clientes. Cuando en el sector empresarial o industrial en el que se desempeña la organización hay abundancias de competidores, los clientes tienen la posibilidad de elegir entre una amplia gama de productos sustitutos, lo cual hace que la empresa tenga que incurrir en gastos adicionales, lo que va a hacer más complicado el crecimiento y la adquisición de posicionamiento.

Esto implica que la organización entre en un juego de competencia de calidad, precios, publicidad y ubicación. Que en ocasiones se puede tornar desleal por parte de los adversarios, y puede generar inestabilidad en las finanzas y la imagen.

3. Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector. Más que considerarse como una de las fuerzas, la rivalidad entre las empresas en el sector, es el resultado de la acción de cada una de las fuerzas, es la que determina en última instancia si es rentable entrar a competir en el

sector.

Amenaza de nuevos competidores. La amenaza de nuevos competidores, es el análisis de todos aquellos aspectos que hacen falta para entrar a competir en el mercado de un sector en específico. Se debe tener en cuenta que en todos los sectores no es tan fácil entrar a participar como en otros.

Para ilustrar lo anteriormente planteado, se toma como ejemplo; el montaje de una tienda, la cual tendrá una infraestructura muy sencilla, en la cual no se necesita invertir muchos recursos económicos para entrar a ser partícipe del sector. Lo contrario se evidencia en el establecimiento de una fábrica de automóviles, lo que demandaría hacer adquisición de propiedad, planta y equipo especializados, lidiar con nóminas de gran tamaño y costos que serían elevados como para que muchas personas puedan ingresar a la competencia.

Cabe resaltar que en este análisis, además de tener en cuenta aspectos económicos, hay gran variedad de barreras de entrada, dependiendo del entorno y del sector al que se desea ingresar a competir, por lo que el administrador debe tener cuidado y astucia para resolverlo.

5. Amenaza de llegada de productos sustitutos. En este caso, el factor con más relevancia que se debe entrar a estudiar con detalle, es si en el mercado que se pretende entrar hay variedad de productos sustitutos.

La rentabilidad que se puede obtener si, el producto que se va a ofrecer es el único o uno de los pocos que existe, cambia drásticamente si el mercado ya está inundado de productos o servicios sustitutos, que van a ofrecer los mismos beneficios o similares.

“Al realizar un análisis de las Cinco Fuerzas de Porter. Este sistema propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector así como para evaluar la posición estratégica de la empresa” desde el punto de vista de (Rubio, 2013).

### 5.5.2 Matriz de factores externos (EFE) y Matriz de factores internos (EFI).

#### *5.5.2.3 Matriz de factores externos (EFE)*

(Pérez & Pino, 2018, pág. 48) Menciona que “La matriz de evaluación del factor externo trata de presentar, en un cuadro de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (oportunidades y amenazas), y por otra parte, los valores asignados a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión”

Es en la primera columna donde se especifican los factores del entorno, tanto positivos como negativos, que se considera que son más importantes para la empresa. En la segunda columna se asignan valores a las variables, de tal manera que la suma de estos sume 1 o si se prefiere 100 en porcentaje. En cuanto a la tercera columna, recoge los valores que se le asignen a las variables, los cuales deben estar entre 1 y 4, dependiendo de la efectividad que tenga la estrategia pactada para responder a este factor. Por último, la cuarta columna se encarga de determinar el resultado de la multiplicación de los pesos asignados a cada uno de los factores.

Los resultados se evaluarán y se interpretaran en una escala de 1 a 4 de la siguiente manera: Los valores superiores a la media, es decir 2,5 se consideran resultados positivos y los inferiores,

serán resultados negativos.

5.5.2.3 Matriz de factores internos (EFI).

“La matriz de evaluación del factor interno, presenta en un cuadro también de doble entrada, por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa o negocio (fortalezas y debilidades) y, por otra, los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa”. indica (Perez & Pino , 2018)

De la misma manera en que se describe el modo de calificación en la matriz de factores externos (EFE), se describirá también en la presente matriz, obteniendo un resultado acorde a la calificación dada a los factores de la misma.

**5.5.3 Matriz DOFA**

(Restrepo, 2018, pág. 8). Refiere que “Análisis de la situación actual de la empresa
Se debe desarrollar un diagnóstico DOFA,  al entender estas 4 características se define la situación actual de la empresa, lo cual sirve para:

- Identificar cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa.
- Identificar cuáles son las oportunidades y amenazas que le ofrece el entorno.
- Buscar soluciones a los problemas internos.
- Conocer y aprovechar las oportunidades para seguir creciendo.

Menciona (Perez & Pino , 2018) que “La matriz FODA es una herramienta que se considera esta

en la etapa de adecuación. Debido a que en las estepas anteriores lo que se hizo fue suministrar información de variables y aspectos tanto internos como externos.

La matriz FODA se encarga como tal de agrupar las variables en cuatro cuadrantes clasificados como; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para proseguir a la creación de estrategias que se clasifican de la siguiente manera":

FO (Fortalezas/ Amenazas): Las estrategias de tipo FO tratan de combinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado.

DO (Debilidades/ Oportunidades): Las estrategias del tipo DO intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias.

FA (Fortalezas/ Amenazas): Las estrategias del tipo FA aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas.

DA (Debilidades/Amenazas): Por ultimo las estrategias DA son meras tácticas defensivas que intentan disminuir la debilidad interna y atrincherarse frente a las amenazas del entorno.

(Restrepo, 2017, pág. 9). Sostiene que "La planificación estratégica es importante porque traza el plan operativo que permite el orden y el correcto direccionamiento de los empleados hacia los mismos objetivos empresariales, cuando un grupo de personas que hacen parte de una organización trabaja en pro de los mismos objetivos, hacia la misma dirección, en general las cosas salen bien y se obtienen mejores resultados, es por esto que permite definir muchas acciones en la misma, como.

De acuerdo con (Restrepo, 2017, pág. 2) plantea “La formulación de la estrategia: se debe definir cómo llegar a las metas trazadas. Se comienza definiendo las metas intermedias y a medida que se va avanzando, se amplía hasta llegar a la visión final de los objetivos siempre y cuando se lleve un control por medio de los indicadores”.

4 Definición de objetivos y acciones.

(Ciriza, 2017, pág. 13). Menciona que “La determinación de los objetivos constituye la etapa clave de todo el proceso de planificación estratégica. Los objetivos hacen referencia a los fines a medio plazo hacia los que se dirigirá la temática a trabajar en Navarra en el futuro, los cuales se llevarán a cabo a corto plazo mediante las correspondientes medidas o actuaciones, que ayudan a concretar y entender los Ejes estratégicos. Es habitual enunciarse en infinitivo y señalar las metas a alcanzar: Lograr un incremento del 10 % en ventas” ”.

(Ciriza, 2017. pág.7) considera que “Para conseguir alcanzar cada Objetivo se hará preciso identificar otras 4-5 actuaciones que sean prioritarias ejecutar, con una descripción básica de las mismas, de sus responsables de ejecución, de su cronograma de realización y de su coste de implementación. Es habitual enunciarlas en modo verbal indicativo: P. ej.: Realización anual de una jornada de capacitación en ventas”.

(Ciriza, 2017, pág. 8) sugiere que “Para facilitar su realización, su seguimiento y su evaluación, objetivos y acciones deberán ser claros, viables y de carácter realista. Estarán cuantificados, serán medibles, estarán correctamente temporizados y existirá una coherencia interna en la relación existente entre los problemas detectados más importantes y los objetivos planteados para solucionarlos”.

(Ciriza, 2017, pág. 13) agrega “Por último, para cada Objetivo planteado se identifican los 2-3 indicadores que describirán el éxito de los resultados conseguidos, tanto en cantidad como en calidad. Por ejemplo: Porcentaje de incremento en el número de ventas. El plan deberá señalar también cómo, quién y cuándo se miden estos indicadores”.

- ✓ **Misión, visión y valores**

Misión y visión: Este fragmento se tiene que definir en pocas líneas, ha de estar consensuado por todos los implicados y ha de contestar a las siguientes preguntas: ¿Cuál es la razón de ser? ¿Para quién trabajamos? ¿Cuál es la finalidad de la empresa? ¿Dónde vemos a la empresa dentro de 3 años (o los años que marque el plan)?

Valores: Como referencia de partida que se pueda dar una idea para elaborar un plan estratégico, al tener Valores Pragmáticos (El cual responden a ¿Cómo actuamos?: Profesionalidad, seriedad, sostenibilidad…) y Valores éticos (Responden a ¿Cómo sentimos?: honestidad, transparencia…)”

## 5.6 Marco legal.

La aplicación del marco legal en un trabajo de tipo investigativo y práctico es muy importante, ya que es el que permite visualizar de una manera más clara y real las normas que rigen al componente principal del que se va a tratar en el documento, así como los ítems principales de desarrollo y estrategias implementadas que no irrumpan la ley por la cual está constituida en funcionamiento dicha organización. (Pino & Perez, 2018)

En el presente proyecto se han tenido en cuenta ¿Quién ejerce inspección, vigilancia y control a las corporaciones/asociaciones y fundaciones?

(Rodriguez Burgos, pág. 5) Menciona "LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO" ESAL tienen control, es por ello que se debe resaltar que el artículo 189, numeral 26 de la Constitución Política, establece que le corresponde al Presidente de la República ejercer la inspección y vigilancia sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los promotores o fundadores. Tomado de

"Desde 1987 con la expedición de la Ley 22, el Presidente de la República, en ejercicio de las atribuciones constitucionales, delegó en los Gobernadores de los Departamentos y en el Alcalde Mayor de Bogotá D.C. la función de inspección, vigilancia y control sobre las ESAL. Ahora bien, dependiendo del objeto social de la entidad, las mismas están reguladas por distintas entidades del nivel nacional tales como el Ministerio de Educación, Ministerio de Salud, y el "INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR" ICBF entre otras. Así mismo, las "LAS ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO" ESAL deben remitir información a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN y a las Cámaras de Comercio y aquellas "ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO" ESAL que reciben recursos de cooperación internacional, deben rendir exigentes cuentas a sus donantes; en algunos casos se presentan informes detallados a entidades territoriales –como en el caso del Distrito Capital— y todas tienen la obligación legal de rendir cuentas a sus asociados, órganos directivos o autoridades. Aunque se reconoce como necesario el control del Estado, cabe mencionar que no es que no existan las normas que regulan dicha función, sino que al propio tiempo existen debilidades

institucionales para su plena, eficiente y cabal aplicación" según (Rodriguez Burgos).

"El Régimen General, da obtención de una personería jurídica permite a las organizaciones desarrollar su objeto social, ejercer legalmente sus derechos y contraer obligaciones. Todas las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) deben registrarse ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica que se constituye, a menos que la normatividad la haya exceptuado. Esta inscripción se desarrolla en los mismos términos, tarifas y condiciones para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales (Decreto 2150 de 1995)" (Dan Social, 2007, pág. 22)

(Dan Social, 2007, pág. 21) Menciona que "La Constitución Política de Colombia de 1991 define las diferentes formas asociativas con posibilidad de constitución. Incluye también las funciones de inspección, vigilancia y control por parte del Estado hacia las fundaciones.

Las referencias a formas asociativas incluyen:

- ✓ Garantía del "derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad" (artículo 38).
- ✓ Protección y promoción por parte del Estado a las formas asociativas y solidarias de propiedad (artículo 58).
- ✓ Contribución del Estado "a la organización, promoción, capacitación de las asociaciones de profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales" (artículo 103).
- ✓ Responsabilidad del presidente de la República para ejercer la inspección y vigilancia, sobre instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven

y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores" (artículo 189, numeral 26).

- ✓ Ampliación de la responsabilidad de la empresa como base del desarrollo y el deber del Estado frente a la economía solidaria al plantear que "fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial". También se recuerda aquí que "la ley determinará el alcance de la libertad económica cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación". (artículo 333).
- ✓ Prohibición del poder público para decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. Se permite la contratación estatal de estas entidades. El Gobierno ", podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo" " queda prohibida cualquier forma de concesión de auxilios con recursos de origen público, mediante apropiaciones, donaciones o contratos que tengan por destino final, apoyar campañas políticas, agradecer apoyos o comprometer la independencia de los miembros de corporaciones públicas de elección popular" (artículo 355, modificado por Ley 796 de 2003)".

(DIAN, 2019, pág. 1) Menciona "De acuerdo a lo señalado en el artículo 364-5 del E.T. las entidades sin ánimo de lucro y del sector cooperativo clasificados en el RTE deberán actualizar anualmente la información en el Registro Web, en los primeros 3 meses de cada año,

iniciando a partir del año 2019".

Es importante precisar que el concepto de actualización comprende dos aspectos, a saber:

1. "La actualización de la información en el registro web, cuya periodicidad es anual.

2. La actualización de la calidad contribuyente pertenecientes al Régimen Tributario Especial en el RUT a que se refiere el artículo 356-3 del E.T., adicionado por el artículo 149 de la Ley 1819 de 2016, la cual se hace con la presentación de la declaración de renta como contribuyente del RTE".

Las Entidades sin Ánimo de Lucro que opten por continuar en el RTE del impuesto sobre la renta y complementario, deberán enviar la información del registro web establecido en el artículo 1.2.1.5.1.3 del Decreto Único Reglamentario en Materia Tributaria - DUR No. 1625 de 2016.

"Tal como lo establece en el artículo 1.2.1.5.1.9 del mencionado decreto, en el proceso de actualización deberán adjuntar la información de la copia de los estatutos de la entidad y la certificación suscrita por el representante legal (numerales 4 y 5 del artículo 1.2.1.5.1.8 del DUR), siempre y cuando existas algún cambio frente a la información reportada en el momento de realizar el proceso de calificación o permanencia. Con relación al numeral 6 ibídem se debe adjuntar el acta, cuando se den alguno de los supuestos establecidos en dicho numeral."

# 6. Descripción de la organización.

## 6.1. Información general de organización

FUNIDESCA es una fundación integral para el desarrollo económico, social y ambiental, es una Entidad sin ánimo de lucro, con dos años de operación que se dedica a contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la población de la ciudad de Popayán, como lo son los niños, jóvenes, adultos, mujeres y hombres. Cuenta con un equipo de trabajo todos ellos profesionales en diferentes campos como: administración, contaduría, psicología, comercio internacional y especialistas en formulación y dirección de proyectos los cuales ayudan a desarrollar planes, programas y proyectos entre los cuales se encuentran: "iniciativa de formación en valores, cultura y deporte, nutrición y emprendimiento, mediante actividades lúdicas, para menores en situación de vulnerabilidad", "formación en ofimática, manejo de redes sociales, destinados a diversos colectivos sociales, con ayuda de entidades públicas y privadas que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas que forman parte de los servicios ofrecidos por la fundación, actuando siempre con honestidad, responsabilidad, respeto, lealtad hacia sus colaboradores y demás"

Tienen por objeto difundir y promover la cultura del respeto, la sensibilidad social y encaminar una debida convivencia con las personas, principalmente con niños y animales

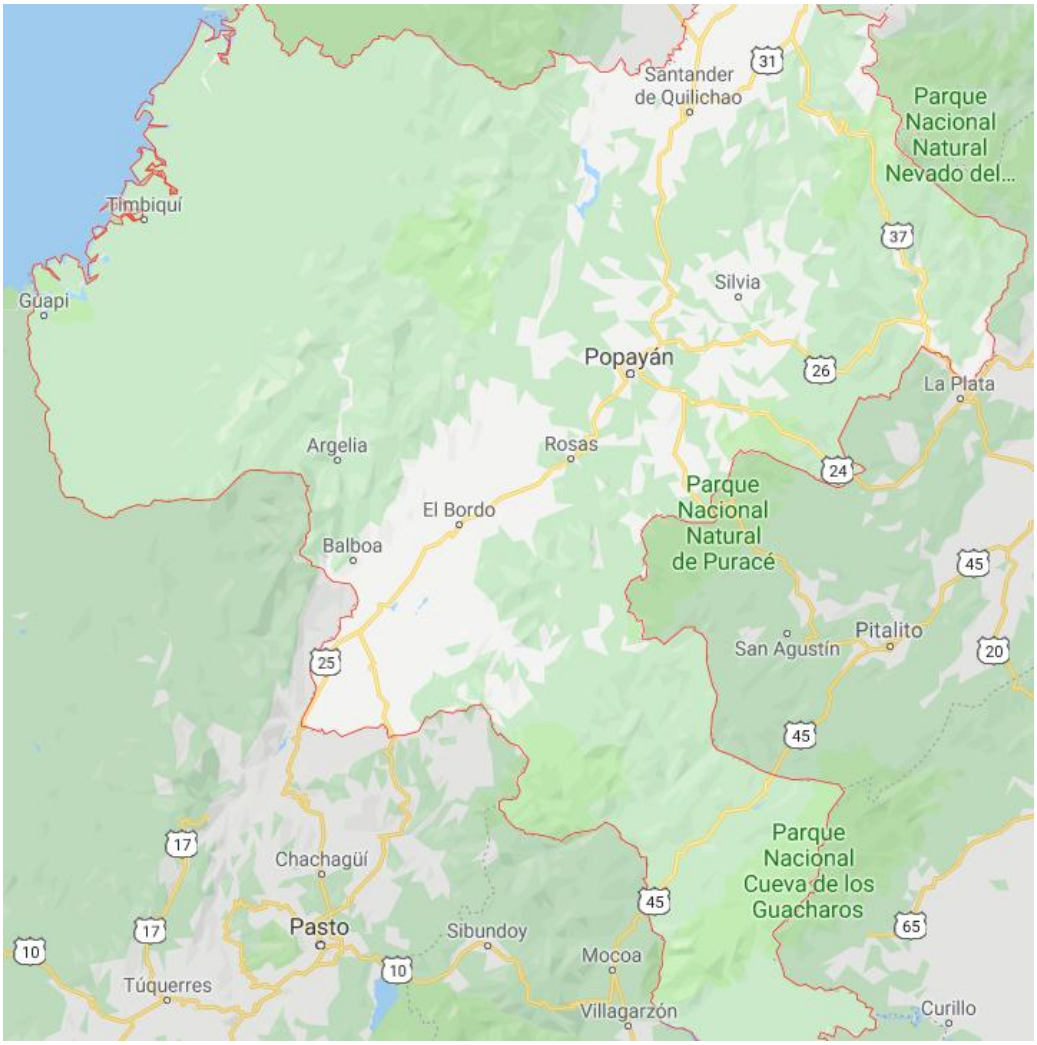
## 6.2. Macro localización

La Fundación FUNIDESCA, se encuentra ubicada en la República de Colombia, en el departamento del Cauca, en el perímetro urbano del municipio de Popayán, como se puede evidenciar a continuación en las ilustraciones 2, 3 y 4.

**Ilustración 2:** Macro localización Colombia

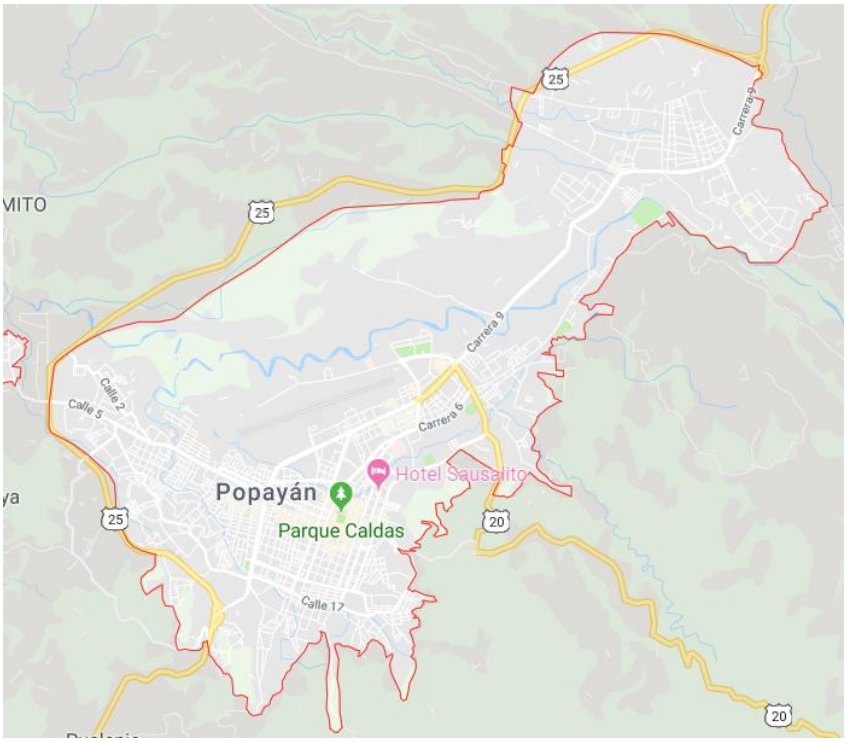
Fuente: Google maps

**Ilustración 3:** Macro localización Departamento del Cauca




Fuente: Google maps

**Ilustración 4:** Macro localización Popayán




Fuente: Google maps

**Ilustración 5:** Macro localización

Fuente: Google maps

En la figura 3 se puede visualizar más de cerca la ubicación de la Fundación FUNIDESCA, en el municipio de Popayán

## 6.3. Micro localización:

La fundación “FUNIDESCA” se encuentra localizada, en el departamento del cauca, municipio de Popayán, en el perímetro urbano, en la dirección Calle 35N # 21- 200 casa 6 Montemayor, como se puede observar a continuación en la ilustración 4.

**Ilustración 6:** Micro localización

Fuente: Google maps

## 6.4. Clasificación de la organización

“Según el Ministerio de Industria y Comercio (2012), los parámetros utilizados oficialmente para clasificar una empresa u organización de acuerdo a su tamaño, se enfocan principalmente en las características de su planta de personal y sus activos totales” (Ramírez y Flórez, 2014).

### 6.4.1. Tamaño

“Según el Ministerio de Industria y Comercio (2012), los parámetros utilizados oficialmente para clasificar una empresa u organización de acuerdo a su tamaño, se enfocan principalmente en las características de su planta de personal y sus activos totales” menciona (Perez & Pino , 2018, pág. 71)

Las Entidades sin Ánimo de Lucro - ESAL son personas jurídicas legalmente constituidas cuyos aportes, utilidades o excedentes no son reembolsados, ni distribuidos bajo ninguna modalidad, ni directa o indirectamente, ni durante su existencia, ni en el momento de su disolución y liquidación, puesto que persiguen un fin social o comunitario. Los rendimientos o aportes obtenidos en una Entidad Sin Ánimo de Lucro son reinvertidos en el mejoramiento de sus procesos o en actividades que fortalecen la realización de su objeto social.

Las ESAL tienen como principal fuente de ingreso los dineros recibidos por parte de personas naturales, jurídicas o entidades públicas en representación del Estado, por medio de las donaciones.

Estas podrán solicitar su calificación como contribuyentes del Régimen Tributario Especial, siempre y cuando se encuentren legalmente constituidas y su objeto social corresponda a una o más de las actividades meritorias; busquen contribuir al desarrollo integral de la sociedad o de una comunidad mediante el apoyo a sectores débiles o población vulnerable, tales como: las madres cabeza de familia, los niños, la investigación, la educación, etc.

Las Empresas Asociativas sin Ánimo de Lucro – EASAL son las cooperativas y demás entidades

del sector solidario, en las cuales los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creadas con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.

Se presume que una empresa asociativa no tiene ánimo de lucro, cuando cumpla los siguientes requisitos:

1. Que establezca la irrebatibilidad de las reservas sociales, y en caso de liquidación, la del remanente patrimonial.

2. Que destine sus excedentes a la prestación de servicios de carácter social, al crecimiento de sus reservas y fondos, y a reintegrar a sus asociados para los mismos en proporción al uso de los servicios o a la participación en el trabajo de la empresa, sin perjuicio de amortizar los aportes y conservarlos en su valor real. Ley 79 de 1988, y la ley 454 de 1998.

Las EASAL pueden presentar solicitud de readmisión para pertenecer al RTE cuando haya sido excluida de dicho régimen. Adicionalmente, es de propicio aclarar que para este tipo de entidades no deben tener relacionada una actividad meritoria de las establecidas en el artículo 359 del E.T. por cuanto la actividad meritoria corresponde a la descripción del objeto social.

(DIAN, s.f., pág. 1)

**Ilustración 7:** Clasificación de organizaciones

| SOCIEDAD CIVIL | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| LUCRATIVO | | NO LUCRATIVO | | | | | |
| PERSONAS FISICAS | PERSONAS MORALES | INSTITUCIONES DE TERCEROS | | | PARTIDOS Y ORGANIZACIONES POLITICAS | ASOCIACIONES DE AUTOBENEFICIO | ASOCIACIONES RELIGIOSAS |
| Profesional, artesano, otro | Corporativo, Empresas, otro | Instituciones al servicio del sector | Asociaciones operativas (sin patrimonio propio) | Fundaciones con patrimonio propio | | Cooperativas, cámaras empresariales, Colegio de profesionales, sindicatos | |
| | | Fortalecimiento, Investigación, procuración de fondos | Educación, desarrollo, salud, ecología, asistencia, ciencias y tecnología, culturales, derechos humanos, civicas | Independientes, operativas, empresariales, comunitarias. | | | |

Si realizamos una comparación de la forma en que operaban las empresas en el pasado con las empresas actuales, es notorio detectar que las exigencias administrativas, de factor humano, de producción, de técnicas de producción, y de la administración financieras han evolucionado a la par que nuestro mundo globalizado que cada día se vuelve más competente" según lo plantea (Bautista, 2000). Así existen diferentes criterios para clasificar una empresa u organización de acuerdo a su tamaño.

Para proceder a clasificar una organización según su tamaño (micro, pequeña, mediana y grande) se procede a revisar los siguientes criterios:

#### *6.4.1.1 Criterio financiero.*

El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital.

Criterio del personal ocupado. “Una empresa pequeña es aquella en la que elaboran menos de 250 empleados; una mediana es aquella que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados” (Bautista, 2000) Este criterio es citado por la universidad autónoma de Hidalgo, mientras que por medio de J. RODRIGUEZ (2002) expresa que las empresas se encuentran clasificadas así: artesanales cuentan con 1 a 5 empleados, microempresas con 5 a 50 empleados, pequeña empresa con 50 a 100 empleados, mediana empresa con 100 a 250 empleados, grande empresa con 250 a 1.000 empleados y muy grandes empresas cuentan con más de 1.000.

***6.4.1.2. Criterio de producción.***

Se clasifican por el grado de maquinización y/o sistematización que existe en el proceso de producción

**6.4.1.3. Criterio de ventas**. Se determina el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el momento de sus ventas.

Criterio de Nacional Financiera. Para esta institución una, una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro, la empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Teniendo en cuenta lo visto anteriormente, se puede afirmar que tanto en los apartados escritos en Colombia, coincide que una organización u empresa que cuente con menos de diez empleados y sus activos no superen los 501 salarios mínimos legales vigentes, se puede clasificar como Microempresa. Razón por la cual es de estimar que Funidesca hace parte según su tamaño

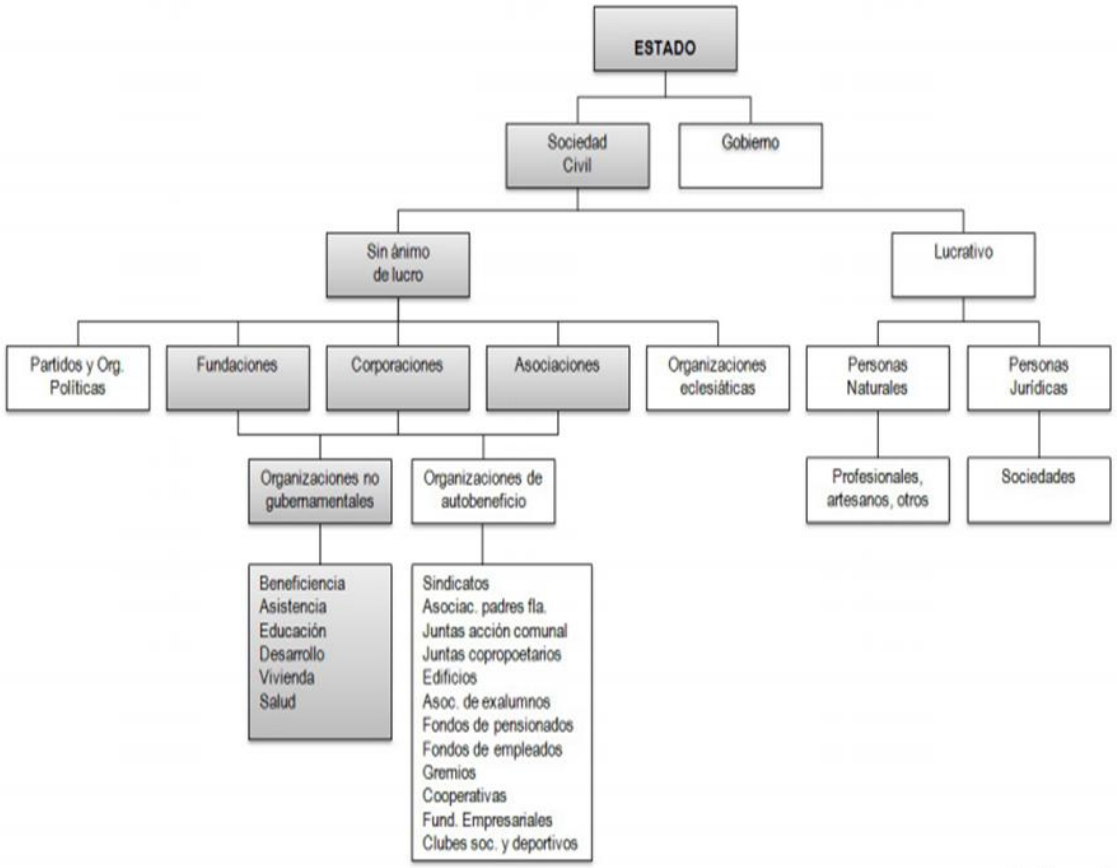
del grupo de las Microempresas.

"En este tipo de empresa, la mayor parte de la mano de obra está constituida por la familia; los salarios son bajos, en algunas ocasiones, no hay prestaciones o son mínimas. La inversión de capital es muy reducida y las utilidades son empleadas para la subsistencia de los integrantes.

### 6.4.2. Tipo de sociedad

Como se ha mencionado anteriormente la ESAL (Organización Sin Ánimo de Lucro) Movimiento Cultura de Altura Cultura Perrona se encuentra clasificada en los lineamientos mexicanos dentro del grupo Sociedad Civil – Sin ánimo de Lucro – Fundaciones o Corporaciones, como se observa en la ilustración 5.

**Ilustración 8:** Tipo de sociedad




Fuente: http://www.bdigital.unal.edu.co/29490/1/27942-98991-1-PB.pdf

En Colombia se utilizan diversas formas para referirse al tercer sector o al sector no lucrativo, entre las más reconocidas están: Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), Organizaciones No Gubernamentales (ONG), Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), Organizaciones de Desarrollo,

Organizaciones Solidarias de Desarrollo. Una ESAL se caracteriza por:

- Contar con un patrimonio que está destinado en su totalidad a cumplir con su finalidad.
- Contar con un patrimonio que está destinado en su totalidad a cumplir con su finalidad.
- Promover valores y actitudes de justicia social, equidad, democracia, género,

participación y solidaridad en las actividades que desarrolla.

La importancia de las ESAL ha sido reconocida a nivel internacional y nacional. A nivel internacional, el reconocimiento más reciente lo ha dado la Declaración de Paris sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (aprobada el 2 de marzo de 2005, en el marco del Foro de Alto Nivel del Comité de Ayuda al Desarrollo y de la cual Colombia es signataria desde el 2007) y la Agenda de Acción de Accra, resultante del III Foro de Alto Nivel sobre Eficacia de la Ayuda al Desarrollo realizado en el 2008, reconocieron el rol de las organizaciones de la sociedad civil, en general, como agentes de desarrollo.

A nivel nacional, lo relativo al tratamiento de las ESAL tiene rango constitucional1. En particular, en la Constitución se establece que dentro de los fines de la inspección y vigilancia de las mismas, está la preservación de sus rentas para que las mismas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores.

(Burgos, 2016, pág. 3)

### 6.4.3. Reseña histórica de la organización

"FUNIDESCA" es una organización sin ánimo de lucro, integral para el desarrollo económico, social y ambiental, con  dos años de operación que se dedica a contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la población de la ciudad de Popayán, como lo son los niños, jóvenes, adultos, mujeres y hombres y animales que se encuentren en condiciones de vulnerabilidad para posteriormente transportarlos a un hogar estable y en condiciones óptimas de

la ciudad de Popayán.

Esta organización inició labores desde el año 2017 en el municipio de Popayán departamento del Cauca, con la participación de cinco personas que han venido realizando diferentes actividades. Después de iniciar labores formalmente como equipo de trabajo, estas cinco personas sin importar las circunstancias siguieron trabajando cada vez más para contribuir en distintas actividades a la sociedad en general, Poco a poco la buena voluntad y el buen corazón de estas personas han llevado a la Fundación a realizar cosas buenas tanto para ellos como para las personas que reciben ayuda de esta.

Han Pasado ya dos años y ellos han lograron constituirse legalmente como una organización sin ánimo de lucro como Fundación Integral para el Desarrollo Económico, Social e Integral, en la ciudad de Popayán. Contando con ingresos provenientes de productos y servicios prestados a la comunidad en general, los cuales dan  la posibilidad de cubrir las diferentes obligaciones que tiene la Fundación.

Así siguió funcionando “FUNIDESCA” con la participación de estas cinco personas, aparte de todo el personal voluntario con el que cuentan en el momento. Igualmente su capacidad de atención fue aumentando y el trabajo en equipo y el apoyo moderado de empresas privadas que ayudaron en su momento a que la Fundación hiciera sus respectivas actividades.

### 6.5. Organigrama actual de organización

La ESAL (Entidad Sin Ánimo de Lucro) “FUNIDESCA”, en el momento y desde sus inicios no

ha contado con un organigrama específico que se encuentre relacionado con los colaboradores directos y sus funciones principales que permitan un adecuado manejo y desarrollo de sus actividades. Estando presentes y utilizando los métodos de observación, participación, encuesta, entrevistas, entre otros, se concluyó que efectivamente uno de los elementos importantes en la construcción de un Plan Estratégico para una empresa sería el de la creación del organigrama de la misma, y así los factores delimitantes que se tendrían en cuenta para la aplicación en esta.

Para la creación del organigrama que se acoplara a las necesidades de la organización, pero que también utilizara totalmente el recurso humano con el que se cuenta, se toma como referencia las clasificaciones planteadas por (Perez & Pino , 2018, pág. 80), en donde plantean que “existen cinco ítems esenciales para clasificar una organización y así mismo proceder a la creación de su respectivo organigrama las cuales son: Por su naturaleza, por su finalidad, por su ámbito, por su contenido y por su presentación o disposición gráfica” .

Por otro lado, teniendo en cuenta su “Ámbito” se utiliza la forma específica del organigrama, ya que la ESAL refiere todos sus módulos o secciones de trabajo sin omitir ninguno de ellos por jerarquía. Así mismo se tiene en cuenta el “Contenido" que tendrá el organigrama a simple vista para el espectador al cual vaya dirigido; en este caso, resulta ser un organigrama integral en donde se evidencian claramente su jerarquía y composición.

.

Dicho lo anterior, y haciendo utilidad de conocimientos adquiridos, consulta de fuentes bibliográficas, asesoramiento del presente trabajo y la participación del equipo de trabajo de “FUNIDESCA” se obtuvo el siguiente organigrama especificado en la ilustración 6:

**Ilustración 9**: Organigrama

Fuente: propia

El organigrama es de tipo vertical, la comunicación entre las unidades puede ser de arriba hacia abajo, o de abajo y hacia arriba, y cada persona encargada de área reportara a el gerente o propietario.

El organigrama es de un estructura simple presenta una mínima diferenciación de unidades y pocos niveles jerárquicos, una división del trabajo vaga y un nivel muy bajo de formalización de los comportamientos. Fundamentalmente orgánica, y la coordinación se alcanza mediante la supervisión directa. El poder de tomar de decisiones y controlar el funcionamiento de la organización está concentrado en el director ejecutivo que es la parte central y básica de este tipo.

Se puede visualizar que el organigrama establecido para la ESAL “FUNIDESCA” consta

de cuatro cuadrantes, los cuales especifican las áreas de la organización empezando con la gerencia como órgano principal, seguida con el área de talento humano donde se encuentran el personal encargado de realizar las diferentes funciones dentro de la Fundación, de igual forma está el área operativa que se encarga de la parte operativa de la empresa, es decir, de su funcionamiento, el área de operaciones es la que se encarga de establecer las políticas, manuales, procedimientos e instrucciones de cómo se hacen las cosas en la empresa, también se encuentra el área administrativa, financiera y comercial las cuales se encargan de dirigir y verificar la elaboración, consolidación y presentación de los estados financieros y suministrar la información financiera que le sea solicitada por las autoridades competentes, de igual forma Velar por el funcionamiento de la prestación del servicio al ciudadano y por la atención de quejas y reclamos. Diseñar los procesos de organización, estandarización de métodos, elaboración de manuales de funciones, y todas aquellas actividades relacionadas con la racionalización de procesos administrativos de la Fundación.

El contador se encuentra en staff, porque es externo a la fundación se encarga de apoyar, asistir, ayudar, aconsejar o asesorar en términos financieros al gerente para la consecución de los objetivos fundamentales en la organización, el debe encargarse de hacer revisiones constantes que permitan mejorar la finanzas y llevar el estado financiero de la empresa al día.

**Perfiles y funciones**

El siguiente es el personal con que funcionara en la Fundación FUNIDESCA.

**Gerente:** velar por los intereses de la organización y el buen funcionamiento del de la

organización.

**Perfil:**

- Profesional o tecnólogo en Administración de Empresas
- Experiencia en ventas
- Capacidad de liderazgo
- Habilidades de comunicación
- Capacidad de toma de decisiones
- Experiencia en manejo de personal
- Manejo de inventarios.

**Funciones:**

- Controlar y dirigir las actividades generales de la Fundación.
- Proponer políticas y estrategias administrativas relacionadas con ventas, proveedores y clientes, en base a los objetivos de la Fundación.
- Establecer contacto con nuevos clientes y proveedores.
- Velar por el buen desempeño de cada área interna para garantiza el funcionamiento integral de la empresa; Buscar mejoras constantes que redunden en el crecimiento de la Fundación.

**Finanzas:** el cual se encuentra el contador quien es el encargado de llevar el estado financiero de la Fundación con responsabilidad y compromiso.

**Contador.**

**Perfil:**

- contador público titulado.
- Conocimiento de normatividad contable y presupuestaria.
- Nociones generales de la Administración Pública.
- Capacidad de análisis.

**Funciones:**

- Elaborar el balance general de la empresa.
- Elaborar de forma mensual los reportes a la DIAN.
- Llevar el control de los activos fijos.
- Elaborar el cronograma de pagos para los empleados del supermercado.

**Talento Humano:** se encarga del manejo de personal dentro de la empresa, el análisis de cargo, el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación salarial y evaluación de desempeño para todos los niveles organizacionales dentro de la Fundación.

**Perfil:**

- Profesional Consultor en RRHH y desarrollo del talento
- Experto en selección de personas y liderazgo de equipos
- Capacidad de liderazgo.

- Habilidades directivas necesarias que le permitan gestionar con éxito el equipo de personas.

**Funciones:**

- Planificar la estrategia y el desarrollo del capital humano de la organización.
- Elaborar el Plan y el presupuesto anual de Recursos Humanos destinado a su ejecución. Supervisar que se cumpla con la máxima eficacia y el máximo rigor.
- Tomar las decisiones estratégicas relacionadas con la organización.
- Elaborar el Plan de comunicación interna. Garantizar los canales de comunicación efectivos y suficientes entre los diferentes niveles de la empresa y entre los trabajadores.
- Definir la política y protocolos de reclutamiento de personal así como de reestructuración de la plantilla y políticas de promoción interna.
- Definir el protocolo para las evaluaciones de desempeño y clima laboral, así como la solución de los conflictos internos.
- Elaborar el Plan de capacitación y programa de incentivos para empleados.

**Área Operativa:** se encarga de la parte operativa de la empresa, es decir, de su funcionamiento, el área de operaciones es la que se encarga de establecer las políticas, manuales, procedimientos e instrucciones de cómo se hacen las cosas en la empresa.

**Perfil:**

- Bachiller o Título Profesional.

- Estudios de maestría concluidos (Alternativamente a los estudios de maestría, se solicitará tres (03) años adicionales a la experiencia general y especifica requerida en el perfil).
- Economía, Derecho, Administración, Contabilidad, Ingeniería o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
-

**Funciones:**

- Planificar, organizar, dirigir y controlar la ejecución del plan de actividades y el presupuesto de la Gerencia de Operaciones, con el fin de cumplir con los objetivos, funciones y metas asignados.
- Formular, ejecutar y supervisar la ejecución del Plan Operativo de la Gerencia.
- Vocación de servicio.
- Orientación a resultados.

Trabajo en equipo.

# 7. METODOLOGÍA

## 7.1 Tipo de Estudio

El enfoque del estudio de la planeación estratégica es cualitativo, (Ruiz Medina, 2013, pág. 2) Menciona "Es un proceso que recolecta, analiza y vincula señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas".

Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes.

## 7.2 Método de Investigación.

Para realizar el desarrollo del Plan Estratégico de la Fundación"INTEGRAL PARA EL DESARROLLO ECONÒMICO, SOCIAL Y AMBIENTAL - FUNIDESCA", es necesario realizar una recolección de datos bajo un estudio investigativo de factores cualitativos, los cuales fueron arrojados por medio de los mismos funcionarios, público objetivo y datos encontrados en internet. Es así que se puede decir que el tipo de estudio de esta investigación es descriptivo con enfoque cualitativo.

El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y

significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. (HERNÁNDEZ & BAPTISTA, 2010, pág. 364).

Menciona que (Terradez, 2001, pág. 64) “Los estudios cualitativos nos asignan frecuencias a los rasgos lingüísticos que se identifican en los datos, ya que el objetivo no es construir modelos estadísticos para explicar el funcionamiento de lenguaje estudiado (como en los estudios cuantitativos) sino que los datos sirven como base para la posterior descripción lingüística este enfoque presenta ventajas.” Se puede mencionar según (Ruiz Olabuenaga , 2012) que”El análisis cualitativo surge y aplicar una metodología específica orientada captar el origen y el proceso de la naturaleza de estos significados que brotan de la interacción simbólica entre los individuos”

El estudio es de tipo descriptivo. “Los estudios descriptivos buscan caracterizar los diversos aspectos, dimensiones o componentes de una situación mediante la evaluación independiente de los conceptos y las variables (no explican la relación entre las variables). Se centran en medir con la mayor precisión posible; se realizan cuando existe cierto conocimiento del objeto de estudio, es decir, cuando están detectadas algunas variables que permiten fundamentar el estudio” (Tadlaoui, 2013).

### 7.3 Fases de investigación.

- Análisis interno y externo de la fundación.
- Construcción matriz DOFA
- realizar cruce matriz DOFA

### 7.3.1 Diseñar la filosofía corporativa de la fundación.

- Misión
- visión
- valores
- políticas corporativas

### 7.3.2 Determinar las estrategias pertinentes, con el fin de implementar el plan estratégico.

- Establecer metas.
- Establecer objetivos cuantificables.
- Fijar un plazo límite.
- Medir el rendimiento de los colaboradores.
- Realizar una encuesta con el fin de conocer los gustos y las preferencias de las personas que obtienen beneficios de la fundación.
- Realizar una entrevista al director de la fundación con el fin de conocer todo lo relacionado al funcionamiento de la fundación.
- Sistematización de información encuesta
- Sistematización de información entrevista

### 7.3.3 Definir el plan de acciones y de inversiones, con el objetivo de resolver los problemas de la fundación.

- Construcción de un plan de acción.

- establecer presupuesto con relación a los costos y gastos en la fundación.
- analizar la información presupuestal de la fundación.

**7.3.4 Identificar los indicadores de evaluación.**

**7.3.5 Elaborar documento final**

**7.3.6 Entrega de documento final**

**7.3.7 Técnicas para la Recolección de la Información**

## 7.4. Fuentes Primarias y secundarias

Para la recolección de la información se tendrá en cuenta las fuentes primarias y secundarias, cuando se habla de fuentes primarias hace referencia a datos recolectados específicamente para la investigación, es decir fueron tomadas de primera mano, por otro lado las fuentes secundarias son aquellas que ayudan a complementar la información ya obtenida.

Para la recolección de la información del presente plan estratégico se utilizarán las siguientes técnicas y procedimientos.

### 7.4.1 Fuentes primarias.

En primera instancia se utilizará dentro de las fuentes primarias la entrevista la cual se le realizará al director y representante de la fundación FUNIDESCA permitiendo interactuar cara a cara con él obteniendo información importante que nos contribuya a realizar el plan estratégico dentro de la fundación. Construidas para desarrollarse en un ambiente cómodo y conocido por el entrevistado, en donde por medio de la comunicación verbal se podrá obtener información

histórica y actual. Entre más amena sea la charla más elementos podrán surgir a colación.

En segunda instancia se realizará una encuesta que será dirigida a los clientes de la fundación. Se desarrollarán en formato escrito para realizar su repartición física o digitalmente al personal directo de la organización (funcionarios) como el indirecto (voluntarios y clientes). Las encuestas llevarán preguntas específicas de acuerdo al público objetivo al cual está dirigido la misma y a la información detallada que se requiere recoger como lo son comportamientos, aceptabilidad, eficiencia en el desarrollo de actividades, entre otros.

### 7.4.2 Fuentes Secundarias.

Las fuentes que se utilizará para la recolección adicional de la Información son: libros, tesis de grado, páginas de internet y artículos de revista especializadas, que sirvan de base para el desarrollo de este proyecto. Las anteriores fuentes son fáciles de utilizar y encontrar en bibliotecas y en internet.

De acuerdo con lo anteriormente expresado, estos estudios se realizarán por medio de investigación presencial y no presencial con entrevistas, encuestas, documentos, publicaciones, eventos, entre otros, las cuales arrojarán datos clave para darle el debido tratamiento a dicha información recolectada y sea herramienta indispensable para el desarrollo de todo el contenido del presente documento.

## 7.5. Población y Muestra

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio.

Según Tamayo y Tamayo, (1997), ¨La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación¨(P.114)

Para el desarrollo de la investigación se determinó aplicarla en los estratos 2, 3, 4, 5 de la ciudad de Popayán, ya que en estos estratos se concentra la mayor participación de las personas que hacen usos de los diferentes servicios que presta FUNIDESCA, los cuales se encuentran entre las edades de 14 a 55 años.

### 7.6 Sistematización de la Información

Para el procesamiento y el análisis de los datos arrojados por la encuesta se utilizó el programa estadístico informático SPSS (Statistical Product and Service Solutions), al cual fue ingresada la información obtenida de las personas que accedieron a colaborar con el estudio y que respondieron a las preguntas que fueron valoradas.

Por otro lado para el análisis de la entrevista se utilizará la matriz de categoría la cual permitirá presentar los resultados obtenidos de una forma clara, coherente y ordenada, codificando la información proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares.

# 8. DIAGNÓSTICO

Es pertinente aclarar que la institución universitaria colegio mayor del cauca, cuenta con un convenio en la fundación FUNIDESCA de la ciudad de Popayán. En dicho convenio se encuentran dos grupos de estudiantes, entre los cuales el primer grupo estaría realizando el plan de mercadeo de la fundación y este grupo se encargará de realizar el diseño de, "un plan estratégico". Por lo anterior el presente trabajo no abordara dentro de su Análisis y estructuración estratégica, el plan de mercado. Sin embargo, se realizó coordinación con el grupo, para los fines pertinentes.

## 8.1. Plataforma filosófica de la organización (Misión, visión, valores)

Se presenta la plataforma filosófica de la fundación Funidesca, que tiene actualmente.

### 8.1.1. Misión actual.

Somos organización sin ánimo de lucro, dirigida a contribuir al desarrollo económico, social y ambiental, mediante la formulación, ejecución y evaluación de planes, programas y proyectos que permitan mejorar la calidad de vida, el nivel de ingresos y el bienestar común.

Generando un amplio impacto en la comunidad y el medio ambiente, y contribuyendo al crecimiento del individuo dentro de una sociedad que apunte a la evolución y la disminución de toda clase de brechas sociales.

### 8.1.2 Visión actual.

Para el año 2020 FUNIDESCA será reconocida a nivel nacional e internacional como una organización líder y proactiva en materia social, económica y ambiental, coordinado el esfuerzo y talento de las personas, organizaciones y empresas que desean sumarse de forma profesional al apoyo y asistencia especializada en el desarrollo de planes, programas y proyectos, generando un amplio impacto en la sociedad y el ambiente.

**7.1.3. Valores actuales.**

*7.1.3.1Honestidad.*

Actuar de acuerdo con lo que se piensa y se siente, con respeto a la verdad, de una manera justa, recta e integra. Logrando una relación transparente con los demás.

*8.1.3.2 Responsabilidad.*

Contribuir de forma cativa al manejo social, económico y ambiental, desempeñándose con seriedad, diligencia y compromiso asumiendo los objetivos de la fundación.

*8.1.3.3. Respeto.*

Reconocer el derecho ajeno, aceptado y comprendiendo las diferentes maneras de pensar y de actuar de los demás.

*8.1.3.4. Lealtad.*

Compromiso y fidelidad a la fundación, permitiendo desarrollar fuertes relaciones sociales y crear un vínculo de confianza sólido.

## 8.2. Objetivos, políticas y Normas estándares de la organización

### 8.2.1. Objetivos de la organización

Las empresas u organizaciones en su planeamiento estratégico deben de contar con unos objetivos claros en donde se pueda plasmar a simple vista los deseos y las expectativas que tienen los directivos con el funcionamiento de la misma y los resultados que se quieren obtener en un determinado tiempo. Es claro que principalmente se cuenta con una misión que tiene la empresa, la cual refleja la forma de trabajo, a qué se dedica la empresa y cuál es su funcionamiento en la sociedad; pero así, no refleja cuales son los lineamientos medibles cuantitativamente que utilizarán para seguir en curso el resultado de esta misión.

Teniendo en cuenta las bases de la "Planeación Estratégica" y de conceptos de autores sobre los objetivos organizacionales como el de (Perez & Pino , 2018) en donde menciona que "Los objetivos se pueden definir de forma general como las intenciones que se ocultan detrás de las decisiones y acciones que toma la organización, o los estados mentales que conducen a los individuos a hacer lo que hacen" , se obtienen los lineamientos necesarios para la construcción de los objetivos estratégicos adecuados para la Fundación.

Así, sabiendo que la organización no contaba con objetivos organizaciones plasmados en un documento en físico, sino solo trabajos de ideas sueltas; se procede mediante la información recolectada con los funcionarios y sobretodo con los directivos a la construcción de dichos objetivos encaminados al logro de la misión de la organización, esto teniendo en cuenta principalmente que la organización no tiene fines lucrativos pero que si cuenta con recursos provenientes de terceros, los cuales permiten el desarrollo efectivo de sus actividades orgánicas.

Las cifras que se mencionan a continuación son realizadas en base a los datos cuantitativos que se han recolectado dentro de la organización en su funcionamiento hasta diciembre de 2018.

#### *8.2.1.1. Largo plazo*

Teniendo en cuenta el histórico obtenido en datos cuantitativos de la organización en el año 2018, sobre atención de clientes se tiene en cuenta que: en este periodo se logró realizar talleres a instituciones públicas y privadas de la organización y en campañas colaborativas a nivel local;

Logran plasmar objetivos a largo plazo como se expresan a continuación:

- ✓ Para el año 2023 se incrementará las actividades de como campañas y talleres.
- ✓ Para el año 2022 se aumentará el impacto en redes sociales y campañas presenciales en Popayán – cauca en un 50% para que haya más reconocimiento.
- ✓ Posicionar La Fundación "FUNIDESCA" para el año 2023 en el ámbito local y nacional, como uno de los centros de ayuda con gran reconocimiento por parte de empresas y personas naturales potencialmente donantes.
- ✓ Proporcionar un efectivo control financiero en la fundación para el 2022.

#### *8.2.1.2. Mediano plazo*

En base a los datos estadísticos obtenidos en la información de la organización, se tiene en cuenta que durante el año 2018, se tuvo un total de 150 personas beneficiadas, con este dato de su puede generar una proyección plasmada en un objetivo de mediano plazo a cumplir por

parte de la organización, sabiendo que está en constante cambio y crecimiento.

- ✓ En el año 2021 Poder establecer responsabilidades de equipos de trabajo, tareas, y resultados cuantificables, con el fin de implementar mejoras necesarias que garanticen el cumplimiento de los objetivos de la fundación.

***8.2.1.3. Corto plazo***

Teniendo en cuenta que en el año 2018 se realizaron 35 campañas educativas en la visita a escuelas, empresas y colectivos educativos, y se obtuvieron 15 voluntarios participantes en los diferentes programas que tiene la organización desarrollando actividades según especialización; se puede resolver que:

- ✓ Para el año 2020 se incrementará la presencia con educación en los establecimientos educativos (colegios y universidades) en un 30% con respecto al año 2020.
- ✓ Para el año 2020 se ampliará la participación del voluntariado en la organización de 20 voluntarios logrando un aumento del 29% con respecto al año 2018.
- ✓ Obtener la fidelización de los donantes, ya sean personas naturales o jurídicas a l, con el fin de establecer recursos fijos para el presupuesto anual.

### 8.2.2. Políticas de la Organización

Las políticas de la organización son un recurso que se usa básicamente para no perder el norte que fijan los objetivos que se han previstos. Son lineamientos que debe seguir cada uno de los involucrados con las actividades que se realizan, ya que estos sirven para elaborar planes de acción acorde a la misión que se ha fijado.

La fundación "FUNIDESCA" hasta el momento no cuenta con unas políticas oficialmente establecidas, por lo que se procedió a hacer la propuesta de estas, de manera que llevara concordancia con los principios que promueven a los involucrados en cada actividad que se realizan, así se garantiza una mayor efectividad en el cumplimiento de las metas.

Mediante entrevistas personales con los directivos de la Fundación se pudieron detectar las verdaderas intenciones y cuál es el curso que se quiere seguir. Por falta de puntualidad en los objetivos, las ideas no forman un hilo coherente entre lo que se quiere y lo que se hace, al menos de una manera eficiente. Gracias a la información recolectada principalmente por las intenciones de los encargados, se plantearon las políticas de la organización.

#### *8.2.2.1 Transparencia y rendición de cuentas*

Somos una Organización sin fines de lucro, por lo cual es sumamente importante hacernos responsables de clarificar las acciones que se realizan con los recursos que recibimos. En torno a esto se da total disponibilidad para que sean auditados los registros contables de la organización sobre todo los que provengan de contribuciones de terceros.

#### *8.2.2.2. Difusión de valores*

Las actividades de la organización se rigen bajo valores como el Honestidad, responsabilidad, Respeto, lealtad y eficiencia  eficacia, por lo que cada integrante desde el nivel administrativo hasta los voluntarios, debe reflejar en sus acciones su total conocimiento de estos y trasmitirlos a las personas.

### 8.2.3. Normas de la organización

Las normas en la organización son indispensables ya que ayudan a definir de forma clara y precisa cuáles serán los aspectos inviolables que debe de tener en cuenta un colaborador a la hora de ejecutar las diferentes actividades dentro y fuera de la organización. Estos deben estar definidos de una forma puntual para lograr de una forma eficiente y por supuesto eficaz la ejecución de los planes de acción que se estén dispuestos a realizar. Estas normas tienen una característica específica y es que deben ser entendibles de parte de todo el personal que labore en la organización, así como el público en general, evitando la consulta continua dentro de los diferentes niveles jerárquicos.

La fundación “FUNIDESCA” no tiene establecidas las normas, por lo que, con la ayuda de sus miembros administrativos, se ha podido llegar a la elaboración de las mismas, con el fin de tener siempre claro y con más obligatoriedad los aspectos puntuales que debe cumplir cada funcionario o colaborador de la misma.

#### *8.2.3.1. Recaudación de fondos*

La recaudación de fondos para la organización es un tema de suma importancia, por ende, se

debe tener especial cuidado con la manipulación de estos, dado que la organización ante las autoridades sin fines de lucro. Tales condiciones llevan a obligaciones que deben especificarse para asegurar la transparencia y el uso adecuado de los donativos.

**8.2.3.1.1. Transparencia de uso.**

El encargado de la manipulación de los fondos deberá evidenciar por medio de registros contables el total de los recaudos económicos (representado en dinero en efectivo o en especie) y el destino que tendrán estos con soporte escrito de cada una de las transacciones. Esto se hará con el fin de esclarecer ante las autoridades competentes del Estado, la rendición de cuentas correspondientes al uso de los mismos.

**8.2.3.1.2 Responsabilidad Social.**

Los recursos recibidos serán única y exclusivamente usados en los fines correspondientes a la misión de la organización. Los funcionarios, no deben por ningún motivo recibir beneficio propio o que vaya dirigido directa e indirectamente a alguno de los miembros de su familia o allegados.

**8.2.3.1.3. Uso verídico y responsable.**

Los socios de la organización deben estar enterados completamente de las cuentas y reportes financieros de la misma, y así mismo deberán participar en cada una de las decisiones que se vaya a tomar para la destinación de los recursos.

### *8.2.3.2 .Sobre alianzas con otras ONG*

La fundación “FUNIDESCA” buscará alianzas estratégicas con el fin de obtener mayor reconocimiento ante la sociedad, sobre los programas y proyectos que se realizan y así mismo tener mayor efectividad en el impacto social que se quiere lograr mediante el trabajo articulado con otras organizaciones del mismo fin. Esto será debidamente planificado y acordado por los miembros de la organización haciendo el respectivo análisis y estudio para evitar contradicciones e inconvenientes en lo que respecta el buen manejo del nombre de la organización y la aplicación y no violación de las debidas leyes estatales.

Se deberán redactar acuerdos entre organizaciones de solidaridad y colaboración afines con los propósitos misionales, en los cuales no debe estar implícito ningún beneficio monetario para las partes que no vaya a ser utilizado en actividades que no sean en pro de las campañas que se estén desarrollando.

#### 8.2.3.2.1. Cuerpo directivo

El cuerpo directivo es el encargado de llevar las riendas de la organización, por lo tanto, es de suma importancia y obligatoriedad las reuniones periódicas con participación de la asamblea en pleno, las cuales tendrán lugar una (1) vez cada trimestre. Esto con el fin de analizar las diversas situaciones que se presentan dentro y fuera de la organización y así mismo realizar la toma de decisiones.

- Los administrativos deben tomar las decisiones más importantes en la orientación de la organización, analizar los resultados de las estrategias aplicadas, organizar nuevos planes

de acción y delegar funciones, plasmando de antemano y por escrito cada una de las funciones a realizar por cada uno de los miembros administrativos.

- Si hubiere lugar a un suceso de gran importancia que requiera la participación y vinculación de los demás miembros de la asamblea de la organización se deberá obligatoriamente programar una reunión de carácter INMEDIATO para la pronunciación del caso ante los demás y posteriormente realizar una toma de decisiones.

**8.2.3.2.2. Talento humano**

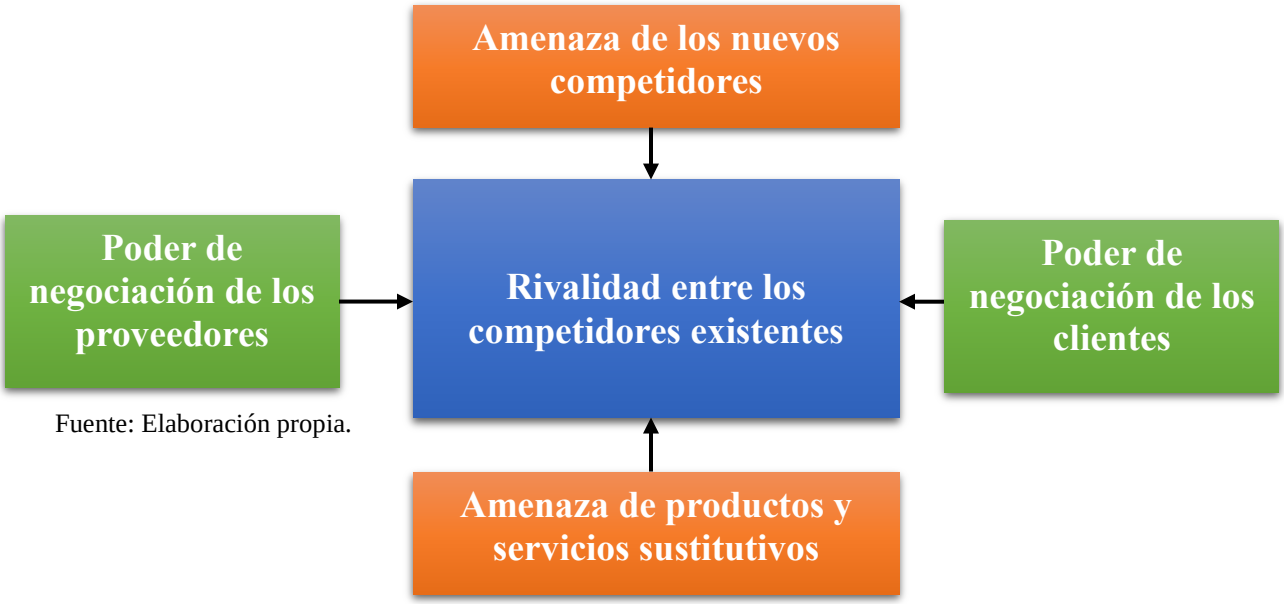
- Se llevará a cabo la elaboración de un manual de funciones para el adecuado desempeño de cada uno de los cuerpos operativos de la organización, teniendo en cuenta también las funciones que deben cumplir los voluntarios reclutados para cada actividad.
- Se evidenciará el buen trato de los asociados hacia los voluntarios y viceversa, en cada una de las actividades que implique el manejo jerárquico de la misma. No se debe olvidar por ningún motivo que la vinculación de voluntarios a la organización es de decisión propia y que los mismos no se encuentran atados bajo ningún lineamiento a permanecer en la organización.
- Los voluntarios estarán autorizados a manifestar cualquier inconsistencia que evidencien tanto en el trato a los mismos, como con el manejo de los diferentes aspectos de la organización, al directivo destinado y donde hubiere lugar a la autoridad competente.

### 8.3. Análisis de las 5 fuerzas competitivas de PORTER

La aplicación de la matriz "5 Fuerzas Competitivas de PORTER" fue de gran importancia para la clarificación de la situación interna y externa de la empresa, teniendo en cuenta que esta herramienta ayuda a hacer un análisis del nivel competitivo que puede llegar a tener la organización que se está tratando en su entorno. La ilustración 1 que se presenta a continuación representa los cinco cuadrantes que contiene la matriz en donde el centro de ellos y el punto en el cual convergen los cuatro cuadrantes restantes, es la rivalidad que existe entre los competidores existentes.

Para aplicar la matriz anteriormente descrita, en la organización "FUNIDESCA" se tuvo que indagar en el interior de la misma para así lograr obtener la información necesaria que iba a servir para la clasificación de cada uno de los cuadrantes. Posteriormente se analizó y llegó a la conclusión de que, aun siendo una organización sin fines de lucro, cuenta con talleres y clientes, que llegan a ser un papel importante dentro y fuera de la organización. Así, se logró obtener dicha información:

**Ilustración 10:** Análisis 5 Fuerzas De Porter




Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.1 (F1) Poder de Negociación de los Clientes:

Los clientes que generan el funcionamiento de “FUNIDESCA” son distintos de acuerdo a los programas que se llevan a cabo, se puede decir que los clientes tiene un poder moderado de negociación con la fundación, Según la filosofía que lleva la organización, en primer lugar están las diferentes actividades y talleres que se realizan en instituciones educativas. Los clientes de la fundación son organizaciones públicas y privadas, entre las cuales encontramos, La Institución Universitaria Colegio Mayor, Coomeva, Sotracauca S.A, Sotracauca Metro S.A, Cooperativa Seguro Social, además de los clientes a quien va dirigido la vitamina, son personas deportivas, los cuales le dedican la mayor parte de su tiempo. En lo que tiene que ver con actividades, encontramos el bienestar de los animales y el bienestar de los niños de escasos recursos, esto lo hacen de algunos de sus programas sociales. Así mismo los productos y servicios que ofrece la organización son de muy bajo costo, por lo que hay mayor preferencia por parte de las personas (clientes), aunque no han sacado su producto, el cual es una proteína natural, en el transcurrir de su funcionamiento han ofrecido otro producto conocido como las velas online. De esta manera, los clientes tienen un moderado poder de negociación.

### 8.3.2 (F2) Poder de Negociación de los Proveedores:

Las Organizaciones de éste tipo (sin ánimo de lucro), suelen asociarse con empresas, instituciones, fundaciones e incluso con el gobierno, ya que una manera usual de mantenerse en funcionamiento, es a través de las donaciones. Este tipo de proveedores de recursos financieros y otros tipos de recursos tienen alto poder de negociación. En este mismo orden, algunos proveedores de fuerza de trabajo voluntario son escasos y ello implica que exista un moderado

poder de negociación de ellos, respecto de quien se vincula como voluntario. Así mismo, en la otra línea de negocio como es la comercialización de proteína natural, los proveedores tienen un gran poder de negociación, ya que para el producto ofrecido como lo es la proteína natural conocida como VITPRO, no existen los contactos de otras empresas que puedan operar quizá con las mismas calidades y cualidades que se tiene con este producto.

**8.3.3 (F3) Amenaza de los Nuevos Competidores:**

Existe una amenaza moderada de los competidores, lo que significa que hay una existencia evidente, ya que la actividad que realiza la Fundación de igual forma muchas más organizaciones la practican en el mercado. Para una organización será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de reconocimiento, precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**8.3.4 (F4) Amenaza de Productos Sustitutivos:**

Existe una amenaza evidente de los productos sustitutos, porque en el mercado en el cual se desenvuelve FUNIDESCA hay distintos servicios que pueden sustituir fácilmente los que esta ofrece a la comunidad en general. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la Fundación y de la industria. Se podría considerar una defensa ante los productos sustitutos si ponemos en práctica ventajas competitivas como lo son:

- Diferenciación del producto

- Inversiones de capital
- Estudiar el contexto socioeconómico que afecta a la industria.
- Saber adelantarse a los acontecimientos: Vigilando los avances tecnológicos contaremos con la suficiente capacidad de reacción para contrarrestar el impacto de los productos sustitutos.
- Fidelizar a los clientes y adoptar estrategias que levanten barreras para los productos sustitutos desarrollando las idóneas estrategias comerciales.

Lo anteriormente mencionado permite tener más claridad Para frenar o mantener controlada la amenaza de los productos sustitutos en nuestra empresa u organización.

**8.3.5 (F5) Rivalidad entre los Competidores Existentes:**

Actualmente en la ciudad de Popayán, Cauca, Colombia existe gran cantidad de organizaciones sin ánimo de lucro dedicado a resolver diversas problemáticas sociales que tiene el Estado. Así las ESAL que van encaminadas a la labor social en la protección de animales y de niños y jóvenes con escasos recursos, legalmente constituidas en el estudio se logra destacar 15 funciones en la ciudad de Popayán, en donde lo que se ha tratado de lograr es la unión de las mismas para lograr un mayor impacto social. Pero aun así existen los casos en los cuales por tener mayor protagonismo en la realización de diferentes actividades han llegado a surgir inconvenientes con las demás asociaciones puesto a que el afán por dar lugar estas actividades resultan sin beneficiar a los protagonistas reales que son las personas y animales, pero si al contrario afectándolos de manera indirecta.

Existe una serie de factores estructurales puede afectar a la rivalidad en la industria:

- Competidores numerosos y equilibrados.
- Crecimiento lento de la industria.
- Altos costos fijos.
- Falta de diferenciación con otras Fundaciones.
- Competidores diversos.
- Altos desempeños estratégicos de las otras Fundaciones.

## 8.4. Análisis externo

Más conocido como "Matriz EFE" que hace parte del análisis de la matriz y herramienta "FODA". Se desarrolló mediante la información encontrada anteriormente para ser clasificada en oportunidades (factores externos que debe de aprovechar la organización) y amenazas (factores externos que pueden afectar el funcionamiento de la organización) con el fin de ver la importancia relevante y no relevante que tenían dentro de la organización de acuerdo con su misión, visión y objetivos propuestos. La matriz EFE se determina a continuación.

**Tabla 1:** Matriz de Evaluación de los Factores Externos (Matriz EFE)

| OPORTUNIDADES | PESO | CALIFICACION | VALOR PONDERADO |
|---|---|---|---|
| O1. Demanda dinámica de talleres y actividades en Instituciones Educativas de la ciudad de Popayán. | 0.17 | 3 | 0.51 |
| O2. El sector de Entidades sin ánimo de Lucro está siendo regulado, formalizada y autorizada por las autoridades y normas. | 0.11 | 2 | 0.22 |
| O3. Incremento de necesidad de asesoramiento por parte de entidades públicas y privadas. | 0.15 | 2 | 0.30 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| O4. Las fundaciones presentan buena imagen en la región. | 0.10 | 3 | 0.30 |
| **SUBTOTAL** | 0.53 | | 1.33 |
| **AMENAZAS** | **PESO** | **CALIFICACION** | **VALOR PONDERADO** |
| A1. Falta de participación de donantes y contribuyentes de las actividades de las fundaciones. | 0.11 | 1 | 0.11 |
| A2. Competencia dinámica con otras entidades. | 0.10 | 1 | 0.10 |
| A3. Cambios normativos que reforman el sector y determinan cargos tributarios. | 0.09 | 1 | 0.09 |
| A4. La fundación se ve afectada por la desaceleración económica | 0.08 | 2 | 0.16 |
| A.5 Falta de personal y voluntariado para la realización de las diferentes actividades de la Fundación. | 0.9 | 2 | 0.18 |
| **SUBTOTAL** | 0.47 | | 0.64 |
| **TOTAL** | 1 | | 1.97 |

Fuente: elaboración propia

**Análisis (MEFE)**

La puntuación total fue de l.97, lo que conlleva que FUNIDESCA muestra cierta deficiencia en sus proceso de estrategias, puesto para capitalizar y potencializar las oportunidades y evitar minimizar las amenazas del entorno. Continuando, con el promedio subtotal de las oportunidades fue de (**1.33**), mientras que las  que lo que equivale que se encuentra  por encima del ponderado total de las amenazas fue de **(0.64).**

Los factores más relevantes que incidieron en que las oportunidades tengan una mayor importancia por encima de las amenazas de la organización, fueron en especial, la demanda de talleres y actividades en Instituciones Educativas de la ciudad de Popayán, lo cual es un plus que

se le daría a el trabajo de la organización, así como el asesoramiento por parte de entidades públicas y privadas.

Por otro lado, sigue incrementando la aceptación de las fundaciones en la ciudad de Popayán, incrementando cada vez más una buena imagen hacia estas entidades, puesto a que el arduo trabajo de todas las organizaciones en pro del bienestar de los habitantes de la ciudad y sus campañas, así mismo como incidir en que también la población está cada vez más consiente que la fundación se encuentra formalizada y autorizada por la normas, lo que genera en sus clientes una mayor confianza; dando más importancia en brindar un buen servicio.

Es por esto, que nos damos cuenta que aunque en el exterior de la organización existen amenazas que pueden afectar a corto, mediano y largo plazo el trabajo de la organización, tales como la falta de participación de donantes y contribuyentes de las actividades de las fundaciones, la competencia dinámica con otras entidades, teniendo en cuenta que la fundación se ve afectada por la desaceleración económica, Entre otros; esta misma puede afrontar estas dificultades haciendo uso de las oportunidades (factores positivos) que se encuentran inmersas en su ambiente exterior.

**8.5. Análisis interno.**

Análisis interno “Matriz EFI” y complemento de la herramienta FODA se aplica en la organización mediante la clasificación de los aspectos internos de la fundación, clasificados en fortalezas y debilidades, los cuales permiten diferenciar los aspectos positivos con los que cuenta la misma para contrarrestar los negativos y crear una mejoría continua mediante estrategias. La matriz EFI se determina a continuación.

**Tabla 2:** Matriz de Evaluación de los Factores Internos (Matriz EFI)

| FORTALEZAS | PESO | CALIFICACION | VALOR PONDERADO |
|---|---|---|---|
| F1. Existe liderazgo de parte de los directivos. | 0.11 | 3 | 0.33 |
| F2. Existe confianza y respeto entre los funcionarios. | 0.08 | 4 | 0.32 |
| F3. Se cuenta con la confianza y fidelidad por parte de los beneficiarios. | 0.12 | 3 | 0.36 |
| F4. Acceso directo y cercanía a los beneficiarios o usuarios. | 0.07 | 2 | 0.14 |
| F5.Talento humano es idóneo, competente y con experiencia. | 0.10 | 2 | 0.20 |
| F6. La Fundación posee eficiencia y eficacia operativa. | 0.09 | 2 | 0.18 |
| **SUBTOTAL** | **0.57** | | **1.53** |
| **DEBILIDADES** | **PESO** | **CALIFICACION** | **VALOR PONDERADO** |
| D1. El acceso a la ubicación y la infraestructura de la fundación no es la más adecuada. | 0.05 | 1 | 0.12 |
| D2. No existen procesos claros y documentados | 0.06 | 1 | 0.07 |
| D3. Los ingresos que obtiene la fundación son escasos y no corrientes. | 0.05 | 1 | 0.06 |
| D4. La fundación cuenta con un bajo reconocimiento público. | 0.05 | 1 | 0.5 |
| D5. No cuenta con el suficiente personal, de dedicación exclusiva para las actividades de la fundación. | 0.06 | 2 | 0.16 |
| D6. No se cuenta con una estructura organizacional. | 0.05 | 1 | 0.5 |
| D7. Ausencia de planeación, de estrategias y de plan de Marketing documentados. | 0.06 | 2 | 0.12 |
| D8. No existen líneas y servicios misionales definidos ni especialización en el servicio prestado | 0.05 | 1 | 0.05 |
| **SUBTOTAL** | **0.43** | | **0.68** |
| **TOTAL** | **1** | | **2.21** |

Fuente: Propia

**Análisis (MEFI)**

La puntuación total es de **(2.21)** significa que FUNIDESCA en la actualidad se encuentra en un nivel por debajo en el factor interno. Muestra que las fuerzas internas son favorables con un total ponderado de las fortalezas **(1,53)** contra las debilidades **(0,68)**. La empresa actualmente presenta debilidad mayor en sus fuerzas internas y como tal las debilidades impiden su crecimiento. Es por este resultado que se ve a la necesidad de establecer nuevas estrategias para el mejoramiento continuo y poder dar un mejor direccionamiento a la Fundación.

En este caso las fortalezas que incidieron en la toma de decisión de estos resultados. Son gracias a la confianza y fidelidad por parte de los beneficiarios, puesto que han sido participes de eventos a nivel local, lo que conlleva que por su experiencia haya una aceptación en la comunidad.

Igualmente, existe liderazgo de parte de los directivos, han incidido mucho a que la organización adquiera un nivel de confianza y fidelidad por parte de los clientes potenciales y la población en general, dando como resultado el reconocimiento de la misma en el mercado actual

Por último, el acceso directo y cercanía a los beneficiarios o usuarios hace énfasis en la buena atención que le prestan a los clientes, ya sea por medios digitales, asesoramiento, prestación de servicios, venta de productos, entre otros, hace que este sea un factor idóneo a la hora de posicionar la organización.

Así, se puede concluir que estos elementos internos sumados con otros, inciden en que la empresa a nivel interno actualmente cuenta con una posición media, en donde haciendo el análisis de sus factores negativos internos que en este caso resultan ser las debilidades, pueden

llegar a contrarrestar las mismas utilizando estrategias en un plan de acción que incluyan estas fortalezas.

## 8.6. Análisis DOFA

### 8.6.1. MATRIZ DOFA

Después de aplicadas las matrices EFE y EFI, las cuales son la base fundamental para proceder a realizar el análisis FODA, se procede a examinar cada uno de los ítems tanto internos como externos de la organización para poder entender cuáles son los aspectos más relevantes en los que está fallando la misma y cómo se pueden llegar a contrarrestar. Estos aspectos son plasmados en la tabla 3 en donde se enumeran por cuadrante para posteriormente proceder a la realización del llamado “Cruce líneas para Estrategias”.

Así mismo se demuestran las estrategias que son planteadas en base a los ítems anteriormente vistos. La metodología utilizada consta en realizar cruce de líneas entre: Fortalezas y Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, Debilidades y Oportunidades y Debilidades y Amenazas, las cuales están cada una contenidas en un cuadrante donde se plasman las posibles soluciones.

**Tabla 3:** Matriz DOFA

| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|
| O1. Demanda dinámica de talleres y actividades en Instituciones Educativas de la ciudad de Popayán.<br><br>02. El sector de Entidades sin ánimo de Lucro está siendo regulado, formalizada y autorizada por las autoridades y normas.<br><br>O3. Incremento de necesidad de asesoramiento por parte de entidades públicas y privadas.<br><br>O4. Las fundaciones presentan buena imagen en la región. | A1. Falta de participación de donantes y contribuyentes de las actividades de las fundaciones.<br>A2. Competencia dinámica con otras entidades.<br>A3. Cambios normativos que reforman el sector y determinan cargos tributarios.<br>A4. La fundación se ve afectada por la desaceleración económica<br>A.5 Falta de personal y voluntariado para la realización de las diferentes actividades de la Fundación. |
| **FORTALEZAS** | **DEBILIDADES** |
| F1. Existe liderazgo de parte de los directivos.<br><br>F2. Existe confianza y respeto entre los funcionarios.<br><br>F3. Se cuenta con la confianza y fidelidad por parte de los beneficiarios.<br><br>F4. Acceso directo y cercanía a los beneficiarios o usuarios.<br><br>F5.Talento humano es idóneo, competente y con experiencia.<br><br>F6. La Fundación posee eficiencia y eficacia operativa | D1. El acceso a la ubicación y la infraestructura de la fundación no es la más adecuada.<br><br>D2. No existen procesos claros y documentados<br><br>D3. Los ingresos que obtiene la fundación son escasos y no corrientes.<br><br>D4. La fundación cuenta con un bajo reconocimiento público.<br><br>D5. No cuenta con el suficiente personal, de dedicación exclusiva para las actividades de la fundación<br><br>D6. No se cuenta con una estructura |

| | |
|---|---|
| | organizacional.<br><br>D7. Ausencia de planeación, de estrategias y de plan de Marketing documentados.<br><br>D8. No existen líneas y servicios misionales definidos ni especializaciones en el servicio prestado. |

Fuente: Elaboración propia

# 9. ÁLISIS DE RESULTADOS

## 9.1. Plataforma filosófica de la organización propuesta (Misión, visión, valores)

9.1.2. Misión propuesta.

Somos organización sin ánimo de lucro, ubicada en la ciudad de Popayán, nos dedicamos apoyar a las personas más vulnerables que requieren ayuda para mejorar su calidad de vida. Comprometida a promover programas que contribuyan en la educación, deporte, valores, principios y conservación con el medio ambiente.

FUNIDESCA defiende, promueve y protege los derechos de los niños, adolescentes, jóvenes, personas de tercera edad y animales, a través del desarrollo de planes, programas y proyectos que se ejecutan hacia el bienestar y a la disminución de toda clase de brechas sociales.

9.1.2. Visión propuesta.

Para el año 2022 FUNIDESCA desea ser una organización reconocida por el impacto de nuestras actuaciones para el bienestar de las personas con las que trabajamos y a las cuales brindamos nuestros servicios en entornos variados y cambiantes, así como por nuestra integridad y profesionalidad en el modo de actuar.

De igual forma se tiene una visión basada en alianzas con entidades que tenga el mismo fin, ademas de todas las personas siguiendo su espíritu de servicio y apoyo a la comunidad, con un personal comprometido y con buena calidad humana.

9.1.3. Valores organizacionales propuesta.

*9.1.3.1. Honestidad.*

Siempre realizando nuestro trabajo con transparencia en el manejo de recursos y donativos que son para el beneficio de las diferentes personas que reciben de una u otra forma aportes de esta.

*9.1.3.2. Responsabilidad.*

La Fundación FUNIDESCA está comprometida con el desarrollo, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas vulnerables, sus familias y la comunidad en general; por ello funciona dentro del marco social con compromiso en el cumplimiento de los objetivos de esta.

*9.1.3.3. Respeto.*

Por nuestros colaboradores, voluntarios y población en general quienes son los que ayudan y hacen posible constantemente el desarrollo de actividades directas de la FUNDACION.

*9.1.3.4. Lealtad.*

Compromiso y fidelidad a la FUNDACION, aun en circunstancias cambiantes o adversas que pueda llegar a afrontar la organización.

*9.1.3.5. Eficacia y eficiencia.*

Capacidad e intención de hacer bien el trabajo con rigor, autocrítica, con el menor coste posible y sin perder calidez.

## 10. ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se podrán observar el análisis de resultados, según se plantearon los objetivos de la fundación FUNIDESCA.

**Tabla 4:** Análisis DOFA

| FACTORES EXTERNOS / FACTORES INTERNOS | OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
|---|---|---|
| | ESTRATEGIAS FO | ESTRATEGIA FA |
| FORTALEZAS | **O1,F5** Aprovechar el conocimiento idóneo y las experiencias que tienen los funcionarios de la fundación, para contribuir con diferentes cursos y talleres, que le ofrecen a la comunidad en general, con el fin de generar un buen impacto social, en las distintas Instituciones de la ciudad de Popayán.<br><br>**04, F1, F2** mantener y fortalecer un buen ambiente de trabajo, un clima laboral agradable entre el líder de la organización y su equipo de trabajo, con capacitaciones motivacionales que permita desempeñar las funciones de la mejor manera y conllevando a que las personas de afuera conozcan las actividades de la fundación y se enteren de los beneficios que ofrece esta, adquiriendo una buena imagen en la región. | **F6, A5** Aprovechar lo eficaz y eficiente que son las actividades operativas en la Fundación, para poder conseguir, motivar y atraer personas que sean capaces de prestar sus servicios voluntariamente, aprovechando al máximo los recursos que esta posee, realizando campañas y llamados a contribuir gratuitamente con las diferentes actividades que se realiza en el transcurso del año.<br><br>**A2, F3** Aprovechar la fidelidad que existe de los beneficiarios de la fundación para contrarrestar un poco la competencia dinámica que pueda existir con otras entidades, se debe realizar actividades que mantengan |

| | | |
|---|---|---|
| | **04, f6** aprovechar la buena imagen que posee la Fundación en la ciudad de Popayán, para seguir realizando las actividades y funciones que demanda esta, con eficiencia y eficacia conllevando al crecimiento y reconocimiento en el mercado en general. | motivados a las personas y de esta manera no se vayan hacia otras fundaciones y se vea afectado el funcionamiento, crecimiento y reconocimiento de esta.<br><br>**A1, F5** aprovechar las capacidades y competencias que tiene el talento humano de la fundación para desarrollar actividades y programas que permita tener acercamiento a entidades públicas y privadas, y que tengan impacto en sus funciones realizadas para que contribuyan a participar o realizar donaciones que ayude al crecimiento y reconocimiento de esta en la sociedad. |
| **DEBILIDADES** | **ESTRATEGIAS DO** | **ESTRETAGIAS DA** |
| | **02, D2** Implementar procesos claros y concretos a través de manuales documentados, que se desarrollen en la Fundación con el fin claro de dar cumplimiento a su razón social y no dirigir la empresa hacia otro camino, estar constituido y formalizado ante la norma como lo exigen.<br><br>**01, D5** se debe incrementar el personal capacitado y de igual forma voluntariado para poder suplir la demanda de talleres y actividades de la fundación que se puedan presentar en el transcurso de los meses, estas diferentes | **A5, D3, D5.** Estructurar y Ejecutar una estrategia de medios de comunicación y redes sociales, que Conlleve atraer personal voluntariado ya que estos son escasos y difíciles de conseguir, dado que los ingresos de la fundación no son los suficientes para acaparar gastos mínimos de los voluntarios.<br><br>**A2, D4** realizar campañas publicitarias en las diferentes redes sociales y medios de comunicación con el fin de implementar estrategias de reconocimiento y poder tener contacto con los clientes |

| | | |
|---|---|---|
| | actividades pueden requerir poco o mucho personal es por esta razón que en determinado caso se debe contar con personas disponibles y con capacidad de ayudar.<br><br>**03, D4** búsqueda de nuevos recursos y proyectos a través dela estructuración y ejecución de un plan estratégico de mercado y en entidades públicas y privadas donde la fundación pueda dar asesoramiento en diferentes temas, para darse a conocer mejor y atraer clientes potenciales para que hagan uso de los diferentes programas y productos que esta ofrece a la comunidad en general. | potenciales, contrarrestando la posición en el mercado que ya poseen algunas fundaciones**,** con actividades que coadyuven a generar un impacto social más grande y así minimizar la competencia moderada existente.<br><br>**A3, D3** aprovechar de una manera beneficiosa los cambios normativos que puedan surgir en el transcurso del funcionamiento de la fundación para mantenerse al día con todo lo que requiera la ley y evitar problemas legales en determinado momento.<br>**D8,A2** aprovechar las capacidades y competencias que tiene el talento humano de la fundación, con el fin de definir, focalizarse en líneas especializadas |

FUENTE: Elaboración propia

## 10.1 Líneas estratégicas de la organización

En todas las organizaciones es indispensable fortalecer las acciones o actividades a realizar para alcanzar más adelante los objetivos propuestos de la misma, apoyados primordialmente en su visión y misión. Posteriormente de empleada la matriz anteriormente desarrollada, se ha logrado identificar aspectos internos y externos, tanto negativos como positivos que pueden afectar o ayudar a la organización, Para esto, se logró localizar las estrategias a utilizar para proteger a la organización de los posibles cambios que los pudiesen afectar en un futuro.

Para “FUNIDESCA”, es de vital importancia lograr apoyarse en líneas estratégicas principales que pueden contribuir a dar solución a los factores internos y externos negativos, atendiendo las herramientas que estén a su alcance.

### 10.1.1 Fortalecimiento en Talento Humano

Es de vital importancia para la Fundación “FUNIDESCA” seguir adelante creando impacto con sus actividades y funciones que realizan mediante el rescate animal, conferencias, cursos, actividades deportivas y culturales, es por esta razón que es necesario fortalecer el equipo humano presente e incrementar el reclutamiento de voluntarios para el desarrollo de actividades, Por esto es de sugerir el fortalecimiento del personal actual, aprovechando su conocimiento idóneo y su experiencia, pero así mismo generar la posibilidad de la integración de un nuevo profesional especializado en la temática que desarrolla la Fundación. Se debe lograr que las personas que deseen ser parte de esta fundación deben estar comprometidos, a partir de la coordinación de tiempos y actividades, haciendo esto posible mediante el filtro adecuado de capacidades y aptitudes del nuevo personal voluntario, e igualmente con el apoyo de convenios y acuerdos con empresas públicas o privadas, instituciones educativas y demás organizaciones que promuevan el voluntariado como requisito para su labor social.

### 10.1.2 Fortalecimiento Financiero

Alcanzar sostenibilidad económica en la Fundación: La organización, está constituida ante Cámara de Comercio como una fundación sin ánimo de lucro, y en su misión se expresa de esta forma. Pero esto no significa que para poder desarrollar de la mejor manera las actividades y planes que tienen como: rescate animal, conferencias y enseñanzas en distintas instituciones de la cuidad, campañas lúdicas y deportivas en niños y jóvenes, el lanzamiento al mercado del

suplemento para compensar el cuerpo después de las actividades físicas; necesitan un recurso económico que permita tener los recursos necesarios para las mismas, por esta razón es de vital importancia implementar estrategias que sujeten el fortalecimiento de sus ingresos directos que provienen de los diferentes cursos y conferencias que se realizan en instituciones públicas y privadas, eventos culturales y deportivos, e indirectos provenientes de donaciones de la población en general, es necesario de igual manera realizar eventos públicos con el fin de que las instituciones conozcan el trabajo que se realiza en la fundación y puedan realizar donaciones mediante recursos económicos. Así mismo, "FUNIDESCA" deberá tener otra fuente de ingreso no solo por medio de donaciones, sino también por medio de ingresos directos que pendan de actividades provenientes del producto físico que se está lanzando al mercado conocido como VITPRO, suplemento vitamínico con un servicio de buena calidad a precio justo, para generar rentabilidad logrando llegar a un punto de equilibrio y sostenibilidad. Es de vital importancia establecer líneas de servicio misionales y especializarse en ellas dado que actualmente la fundación no tiene claro su objeto social, ni tampoco se especializa a profundidad en un servicio prestado.

### 10.1.3. Fortalecimiento en calidad

En la actualidad se está exigiendo a las empresas que manejen unos estándares de calidad para brindar un mejor producto y servicio a sus clientes o beneficiarios, es por esta razón que se debe encaminar a la Fundación en procesos de alta calidad con pautas hacia atención al cliente y calidad en el producto, es por ello que la organización debe aprovechar la buena imagen que posee la misma, para seguir realizando las actividades y funciones con eficiencia y eficacia. Uno de los factores principales y más importantes para una organización es la preocupación por la

satisfacción del cliente y todas sus necesidades como lo son los gustos y las preferencias, es importante que la Fundación tenga sus instalaciones limpias y agradables para que las personas que acudan a ella sientan un ambiente propicio. Así mismo realizar seguimiento al producto que se encuentran a la venta, en donde se pueda prevenir contradicciones por parte de las personas que lo adquieran. Finalmente y no menos importante, garantizar el buen trato a las personas y el seguimiento de los procesos realizados; esto servirá sin duda en cumplir con calidad en el servicio y posteriormente la fidelización en los clientes

Es de vital importancia implementar procesos claros y concretos a través de manuales documentados, que se desarrollen en la organización, con el fin claro de dar cumplimiento a su razón social y no dirigir la empresa hacia otro camino, aprovechando de una manera beneficiosa los cambios normativos que puedan surgir en el transcurso del funcionamiento de la fundación. Para mantenerse al día con todo lo que requiera la ley y evitar problemas legales en determinado momento.

**10.1.4. Fortalecimiento en Comunicación Estratégica.**

Incrementar la presencia de la organización a nivel regional: Si bien, la Fundación aún no se encuentra posicionada, es necesario estructurar y ejecutar campañas de difusión informativas tanto en medios de comunicación y redes sociales, que conlleve atraer personal voluntariado ya que estos son escasos y difíciles de conseguir, dado que los ingresos de la fundación no son los suficientes para acaparar gastos mínimos de los voluntarios. También es necesario participar en los establecimientos empresariales y de Estado, que permitirá tener más contacto con los clientes

potenciales y sus alrededores, logrando así maximizar las posibilidades de sostenibilidad económica.

Poner en práctica las funciones que tiene la Fundación, en el cual se encuentra plasmada parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal el cual da claridad de sus respectivas actividades, el cual coadyudan a generar un impacto social más grande y así minimizar la competencia moderada existente.

De igual forma la Fundación debe tener un referente diferenciador antes las demás organizaciones, es por esta razón que se debe especializar en el área de mercadeo, donde se encuentra el producto que ofrecen en este caso la vitamina VITPRO, la cual está en el mercado hace un tiempo, en el cual deben poner todo su atención y trabajo para poderlo sacar adelante y tener un reconocimiento y aceptación en el mercado. Teniendo en cuenta que sus actividades son variadas y que no tienen claridad hacia dónde dirigir la organización se debe replantear sus actividades económicas y enfocarse en una sola que pueda traer consigo más beneficios económicos a la organización, al enfocarse en una actividad se puede tener un punto diferenciador antes las demás Fundaciones, porque La Especialización en un Mercado, es una gran oportunidad para ser reconocidos positivamente en las personas que requieren de un producto o servicio de un sector económico en particular, el ser reconocidos va a lograr que las personas sientan interés por el producto y lo adquieran lo que significa un incremento considerable en las ganancias de su negocio.

## 10.2. Planes de acción de la organización

Es el momento en que se determinan y se asignan las tareas, se definen los plazos de tiempo y se calcula el uso de los recursos. Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados; con el fin de que las metas establecidas para el primero, segundo y tercer año se puedan lograr según sean sus indicadores y así cumplir con su objetivo, dado el plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizaran las acciones.

Un plan de acción para una organización es fundamental en su aplicabilidad ya que es una herramienta fundamental para ayudar a cumplir la visión de la empresa en un determinado tiempo. Este, describe las actividades que se utilizarán para hacer posibles esas líneas estratégicas que se han creado anteriormente.

Cada estrategia en este proyecto se realizó en el beneficio de un área específica de la organización como: fortalecimiento financiero, fortalecimiento en talento humano, fortalecimiento en calidad, se verán reflejados los planes de acción creados para cada una de ellas, los cuales tendrán una actividad específica con un tiempo establecido, con un personal encargado y un presupuesto designado.

### 10.2.1. Estructura de líneas estratégicas

En la presente tabla se puede observar las estrategias que se realizaron en la matriz DOFA, el cual dan paso a las líneas estratégicas.

**Tabla 5:** Estructura de líneas estratégicas

| ESTRETEGIA DE FORTALECIMIENTO | ESTRATEGIA MATRIZ DOFA | LINEA ESTRATEGICA |
|---|---|---|
| **Estrategia Fortalecimiento Talento Humano** | **O1,F5** Aprovechar el conocimiento idóneo y las experiencias que tienen los funcionarios de la fundación, para contribuir con diferentes cursos y talleres, que le ofrecen a la comunidad en general, con el fin de generar un buen impacto social, en las distintas Instituciones de la ciudad de Popayán.<br><br>**04, F1, F2** mantener y fortalecer un buen ambiente de trabajo, un clima laboral agradable entre el líder de la organización y su equipo de trabajo, con capacitaciones motivacionales que permita desempeñar las funciones de la mejor manera y conllevando a que las personas de afuera conozcan las actividades de la fundación y se enteren de los beneficios que ofrece esta, adquiriendo una buena imagen en la región.<br>**F6, A5** Aprovechar lo eficaz y eficiente que son las actividades operativas en la Fundación, para poder | Es de vital importancia para la Fundación "FUNIDESCA" seguir adelante creando impacto con sus actividades y funciones que realizan mediante el rescate animal, conferencias, cursos, actividades deportivas y culturales, es por esta razón que es necesario fortalecer el equipo humano presente e incrementar el reclutamiento de voluntarios para el desarrollo de actividades, Por esto es de sugerir el fortalecimiento del personal actual, aprovechando su conocimiento idóneo y su experiencia, pero así mismo generar la posibilidad de la integración de un nuevo profesional especializado en la temática que desarrolla la Fundación. Se debe lograr que las personas que deseen ser parte de esta fundación deben estar comprometidos, a partir de la coordinación de tiempos y actividades, |

| | | |
|---|---|---|
| | conseguir, motivar y atraer personas que sean capaces de prestar sus servicios voluntariamente, aprovechando al máximo los recursos que esta posee, realizando campañas y llamados a contribuir gratuitamente con las diferentes actividades que se realiza en el transcurso del año.<br>**01, D5** se debe incrementar el personal capacitado y de igual forma voluntariado para poder suplir la demanda de talleres y actividades de la fundación que se puedan presentar en el transcurso de los meses, estas diferentes actividades pueden requerir poco o mucho personal es por esta razón que en | haciendo esto posible mediante el filtro adecuado de capacidades y aptitudes del nuevo personal voluntario, e igualmente con el apoyo de convenios y acuerdos con empresas públicas o privadas, instituciones educativas y demás |
| **Estrategia Fortalecimiento Financiero** | **A2, F3** Aprovechar la fidelidad que existe de los beneficiarios de la fundación para contrarrestar un poco la competencia dinámica que pueda existir con otras entidades, se debe realizar actividades que mantengan motivados a las personas y de esta manera no se vayan hacia otras fundaciones y se vea afectado el funcionamiento, crecimiento y reconocimiento de esta.<br>**03, D4** búsqueda de nuevos recursos y proyectos a través dela estructuración y ejecución de un plan estratégico de mercado y en entidades públicas y privadas | Alcanzar sostenibilidad económica en la Fundación: La organización, está constituida ante Cámara de Comercio como una fundación sin ánimo de lucro, y en su misión se expresa de esta forma. Pero esto no significa que para poder desarrollar de la mejor manera las actividades y planes que tienen como: rescate animal, conferencias y enseñanzas en distintas instituciones de la cuidad, campañas lúdicas y deportivas en niños y jóvenes, el lanzamiento al mercado del suplemento para compensar el cuerpo después de las actividades físicas; necesitan un recurso económico que permita tener los recursos necesarios para las mismas, por esta razón es de vital importancia |

| | | |
|---|---|---|
| | donde la fundación pueda dar asesoramiento en diferentes temas, para darse a conocer mejor y atraer clientes potenciales para que hagan uso de los diferentes programas y productos que esta ofrece a la comunidad en general.<br>**D8,A2** aprovechar las capacidades y competencias que tiene el talento humano de la fundación, con el fin de definir, focalizarse en líneas especializadas | implementar estrategias que sujeten el fortalecimiento de sus ingresos directos que provienen de los diferentes cursos y conferencias que se realizan en instituciones públicas y privadas, eventos culturales y deportivos, e indirectos provenientes de donaciones de la población en general, es necesario de igual manera realizar eventos públicos con el fin de que las instituciones conozcan el trabajo que se realiza en la fundación y puedan realizar donaciones mediante recursos económicos. Así mismo, "FUNIDESCA" deberá tener otra fuente de ingreso no solo por medio de donaciones, sino también por medio de ingresos directos que pendan de actividades provenientes del producto físico que se está lanzando al mercado conocido como VITPRO, suplemento vitamínico con un servicio de buena calidad a precio justo, para generar rentabilidad logrando llegar a un punto de equilibrio y sostenibilidad. Es de vital importancia establecer líneas de servicio misionales y especializarse en ellas dado que actualmente la fundación no tiene claro su objeto social, ni tampoco se especializa a profundidad en un servicio prestado. |
| | **04, f6** aprovechar la buena imagen que posee la Fundación en la ciudad de Popayán, para seguir realizando las actividades y funciones que demanda esta, | En la actualidad se está exigiendo a las empresas que manejen unos estándares de calidad para brindar un mejor producto y servicio a sus clientes o beneficiarios, es por |

| | | |
|---|---|---|
| **Estrategia Fortalecimiento Calidad** | con eficiencia y eficacia conllevando al crecimiento y reconocimiento en el mercado en general.<br><br>**02, D2** Implementar procesos claros y concretos a través de manuales documentados, que se desarrollen en la Fundación con el fin claro de dar cumplimiento a su razón social y no dirigir la empresa hacia otro camino, estar constituido y formalizado ante la norma como lo exigen.<br>**A3, D3** aprovechar de una manera beneficiosa los cambios normativos que puedan surgir en el transcurso del funcionamiento de la fundación para mantenerse al día con todo lo que requiera la ley y evitar problemas legales en determinado momento. | esta razón que se debe encaminar a la Fundación en procesos de alta calidad con pautas hacia atención al cliente y calidad en el producto, es por ello que la organización debe aprovechar la buena imagen que posee la misma, para seguir realizando las actividades y funciones con eficiencia y eficacia. Uno de los factores principales y más importantes para una organización es la preocupación por la satisfacción del cliente y todas sus necesidades como lo son los gustos y las preferencias, es importante que la Fundación tenga sus instalaciones limpias y agradables para que las personas que acudan a ella sientan un ambiente propicio. Así mismo realizar seguimiento al producto que se encuentran a la venta, en donde se pueda prevenir contradicciones por parte de las personas que lo adquieran. Finalmente y no menos importante, garantizar el buen trato a las personas y el seguimiento de los procesos realizados; esto servirá sin duda en cumplir con calidad en el servicio y posteriormente la fidelización en los clientes<br><br>Es de vital importancia implementar procesos claros y concretos a través de manuales documentados, que se desarrollen en la organización, con el fin claro de dar cumplimiento a su razón social y no dirigir la empresa hacia otro camino, aprovechando de una manera beneficiosa los cambios normativos que puedan surgir en el transcurso del |

| | | |
|---|---|---|
| | | funcionamiento de la fundación. Para mantenerse al día con todo lo que requiera la ley y evitar problemas legales en determinado momento. |
| **Estrategia Fortalecimiento Comunicación estratégica** | **A5, D3, D5.** Estructurar y Ejecutar una estrategia de medios de comunicación y redes sociales, que Conlleve atraer personal voluntariado ya que estos son escasos y difíciles de conseguir, dado que los ingresos de la fundación no son los suficientes para acaparar gastos mínimos de los voluntarios.<br><br>**A2, D4** realizar campañas publicitarias en las diferentes redes sociales y medios de comunicación con el fin de implementar estrategias de reconocimiento y poder tener contacto con los clientes potenciales, contrarrestando la posición en el mercado que ya poseen algunas | Incrementar la presencia de la organización a nivel regional: Si bien, la Fundación aún no se encuentra posicionada, es necesario estructurar y ejecutar campañas de difusión informativas tanto en medios de comunicación y redes sociales, que conlleve atraer personal voluntariado ya que estos son escasos y difíciles de conseguir, dado que los ingresos de la fundación no son los suficientes para acaparar gastos mínimos de los voluntarios. También es necesario participar en los establecimientos empresariales y de Estado, que permitirá tener más contacto con los clientes potenciales y sus alrededores, logrando así maximizar las posibilidades de sostenibilidad económica.<br><br>Poner en práctica las funciones que tiene la Fundación, en el cual se encuentra plasmada parte de la forma de la organización que han adoptado, y que sirve como guía para todo el personal el cual da claridad de sus respectivas actividades, el cual coadyuvan a generar un |

| | | |
|---|---|---|
| | | impacto social más grande y así minimizar la competencia moderada existente.<br><br>De igual forma la Fundación debe tener un referente diferenciador antes las demás organizaciones, es por esta razón que se debe especializar en el área de mercadeo, donde se encuentra el producto que ofrecen en este caso la vitamina VITPRO, la cual está en el mercado hace un tiempo, en el cual deben poner todo su atención y trabajo para poderlo sacar adelante y tener un reconocimiento y aceptación en el mercado. Teniendo en cuenta que sus actividades son variadas y que no tienen claridad hacia dónde dirigir la organización se debe replantear sus actividades económicas y enfocarse en una sola que pueda traer consigo más beneficios económicos a la organización, al enfocarse en una actividad se puede tener un punto diferenciador antes las demás Fundaciones, porque La Especialización en un Mercado, es una gran oportunidad para ser reconocidos positivamente en las personas que requieren de un producto o servicio de un sector económico en particular, el ser reconocidos va a lograr que las personas sientan interés por el producto y lo adquieran lo |

| | | |
|---|---|---|
| | | que significa un incremento considerable en las ganancias de su negocio. |

Fuente: Elaboración propia

### 10.2.1. Línea estratégica 1

**Tabla 6:** Fortalecimiento en Talento Humano

| | |
|---|---|
| **ESTRATÉGIA 1.1.: Fortalecer el equipo de colaboradores que hacen parte de la FUNDACION, e incrementar el reclutamiento de voluntariado para el desarrollo de las diferentes actividades.** | |
| **PLAN DE ACCIÓN 1.1.1: Participación en el área administrativa e introducción de 25 voluntarios fijos por semestre.** | |
| | **FECHA DE ACTUACIÓN:** 03/02/2020-2022 |
| **OBJETIVO:** Implementar campañas en redes sociales y personalmente en diferentes entidades que permitan informar a las personas que se está realizando reclutamiento con el fin de atraer personal calificado que pueda apoyar las actividades principales de la organización, el personal será vinculado por periodos fijos y además de atraer recursos adicionales. | |
| **METAS:** | |
| Primer año | Indicador 1.1.1.1: 60% |
| Segundo Año | Indicador 1.1.1.2: 85% |
| Tercer Año | Indicador 1.1.1.3: 100% |
| Primer año | Indicador 1.1.2.1: 50% |
| Segundo Año | Indicador 1.1.2.2: 60% |
| Tercer Año | Indicador 1.1.2.3: 70% |
| **RESPONSABLE:** Representante Legal | |
| **PERSONAS IMPLICADAS:** Todas las áreas | |

| ACTIVIDAD | ENCARGADO | FECHA AL FINALIZAR | PRESUPUESTO |
|---|---|---|---|
| Vinculación del personal voluntario a la organización. | Representante legal de la Fundación. | 10/02/2020 | $0 |
| Convocatoria en instituciones públicas y privadas para vinculación de nuevo profesional de apoyo y voluntariado especializado en diferentes actividades que requiera la Fundación. | Representante legal de la Fundación. | 9/03/2020 | $2’000.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Establecer un plan de capacitación orientado a formar, fortalecer y potencializar las competencias del personal, según las necesidades evidenciadas. | Representante legal de la Fundación. | 06/04/ 2020 | $1’000.000 |
| Sensibilizar sobre los beneficios que trae consigo el trabajar en equipo en el contexto de los retos de la organización. | Representante legal de la Fundación. | 25/05/2020 | $0 |
| Construcción de plan de trabajo por áreas para el personal voluntario. | Representante legal | 29/06/2020 | 2’000.000 |
| **TOTAL PRESUPUESTO:** | | | **$5’000.000** |

**Fuente: Elaboración propia**

### *10.2.1.1. Indicadores de seguimiento:*

- **Indicador 10.2.1.1**

$$\frac{\text{Equipo humano incluido y capacitado}}{\text{Total Equipo humano}} = \text{\% de cumplimiento}$$

- **Indicador 10.2.1.2**

$$\frac{\text{Total voluntarios vinculados}}{\text{Personal estimado para la organización}} = \text{\% de crecimiento o decrecimiento de las vinculaciones.}$$

### 10.2.2. Línea estratégica 2

**Tabla 7:** Fortalecimiento Financiero

| **ESTRATÉGIA 2.1: Lograr sostenibilidad económica de la Fundación.** | |
|---|---|
| **PLAN DE ACCIÓN 2.1.1. : Incrementar los ingresos directos e indirectos de la organización y realizar una reestructuración de los gastos por debajo de los ingresos** | |
| | **FECHA DE ACTUACIÓN: 02/08/2020-2022** |
| **OBJETIVO:** Construir presupuesto anual en donde se encuentre inmerso las posibilidades de adquirir recursos, incluyendo los ingresos indirectos, logrando llegar a un punto de sostenibilidad mediante la actualización de cobro de prestación de servicio y venta de productos. | |
| **METAS:** | |
| Primer año | Indicador 2.1.1.1. 40% |
| Segundo Año | Indicador 2.1.1.1 .70% |
| Tercer Año | Indicador 2.1.1.1. 100% |
| | |
| Primer año | Indicador 2.1.1.2. 50% |
| Segundo Año | Indicador 2.1.1.2. 75% |
| Tercer Año | Indicador 2.1.1.2. 100% |
| **RESPONSABLE:** Contador y Representante Legal | |
| **PERSONAS IMPLICADAS:** Contador y administrador | |

| **ACTIVIDAD** | **ENCARGADO** | **FECHA AL FINALIZAR** | **PRESUPUESTO** |
|---|---|---|---|
| Estructurar el presupuesto anual con Reconocimiento de los tipos de ingreso que está teniendo la organización tanto directos como indirectos | Contador y administrador | 03/08/2020 | $0 |
| Realizar Informe financiero y seguimiento mensual sobre la cantidad de ingresos y egresos de la organización en el último año | Contador y/o asesor | 21/09/2020 | $3’000.000 |
| Estructurar y ejecutar un plan de convenios con instituciones públicas y privadas para cofinanciar proyectos | Representante legal | 02/11/2020 | $30.600.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Reestructuración del método de fijación de precios del producto, consultas y accesorios. | Contador y Representante legal | 01/02/2021 | $1’000.000 |
| Eliminar los gastos innecesarios en compra de productos que pueden ser financiados mediante donativos | Contador y Administrador | 01/03/2021 | $400.000 |
| Distribución equitativa de los recursos económicos y en especie para realización de actividades. | Contador | 12/04/2021 | $0 |
| **TOTAL PRESUPUESTO:** | | | **$ 35’000.000** |

**Fuente: Elaboración propia**

### *10.2.1.1* Indicadores de seguimiento:

- **Indicador 10.2.1.1**

$$\frac{\text{Ingresos Ejecutados (mes)}}{\text{Ingresos presupuestados (mes)}} \quad \text{\% cumplimiento en ingresos}$$

- **Indicador 10.2.1.2**

$$\frac{\text{Gastos totales (mes)}}{\text{Gastos presupuestados mensualmente}} \quad \text{\% cumplimiento en gastos}$$

### 10.3.1. Línea estratégica 3

**Tabla 8: Fortalecimiento en calidad**

| | | | |
|---|---|---|---|
| **ESTRATÉGIA 3.1: Encaminar a la organización en procesos de alta calidad con directrices hacia atención al cliente** | | | |
| **PLAN DE ACCIÓN3.1.1: Estructurar los lineamientos pertinentes en concordancia con los estándares requeridos por los entes regulatorios.** | | | |
| | **FECHA DE ACTUACIÓN: 02/05/2021-2022** | | |
| **OBJETIVO:** Obtener certificación de calidad mediante la correcta aplicación de las normas de calidad vigentes para el 2023 | | | |
| **METAS** | | | |
| Primer año | Indicador 3.1.1.1 50% | | |
| Segundo Año | Indicador 3.1.1.1 80% | | |
| Tercer Año | Indicador 3.1.1.1 100% | | |
| **RESPONSABLE:** Representante legal | | | |
| **PERSONAS IMPLICADAS:** Todas las áreas | | | |
| **ACTIVIDAD** | **ENCARGADO** | **FECHA AL FINALIZAR** | **PRESUPUESTO** |
| Seleccionar y contratar un asesor de apoyo para la acreditación y/o certificación en calidad | Representante legal de la organización | 02/05/2021 | $4’000.000 |
| Contactar al ente acreditador y solicitar información sobre los requisitos pertinentes para las ESAL. | Representante legal de la organización | 07/06/2021 | $ 0 |
| Evaluar los procedimientos para el cumplimiento de las normas para evitar posibles sanciones a las ESAL en las condiciones que el ente regulatorio exige. | Representante legal y asesor jurídico | 05/07/2021 | $0 |
| Convocar a reunión de capacitación general y entrega de material de estudio a los miembros de la organización. | Representante legal | 30/08/2021 | $2’500.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Evaluar a los integrantes capacitados y aplicar los conceptos básicos aprendidos. | Marketing institucional | 27/09/2021 | $ 2’500.000 |
| Contactar el ente acreditador para el inicio de auditorías. | Representante legal. | 1/11/2021 | $0 |
| **TOTAL PRESUPUESTO:** | | | **$9’000.000** |

**Fuente: Elaboración propia**

*10.3.1.1 Indicadores de seguimiento:*

- **Indicador 10.3.1.1**

$$\frac{\text{Actividades EJECUTADAS según criterio de calidad}}{\text{Actividades PLANEADAS de calidad}} \quad \text{\% cumplimiento}$$

### 10.4.1. Línea Estratégica 4

**Tabla 9** Fortalecimiento en comunicación estratégica

| **ESTRATÉGIA 4.1: Incrementar la presencia de la organización a nivel regional.** | | | |
|---|---|---|---|
| **PLAN DE ACCIÓN:** 4**.1.1 Incremento de divulgación de las actividades sociales y creación de nuevos elementos visuales y de mercadeo de la organización.** | | | |
| | **FECHA DE ACTUACIÒN: 01/02/2020 - 2022** | | |
| **OBJETIVO:** Aumentar el nivel de difusión de las actividades, mediante la implementación de campañas educativas en nuevas instituciones y el uso de medios digitales principales, televisivos y redes sociales; así como la creación de nuevo material publicitario con las actividades del momento. | | | |
| **METAS** | | | |
| Primer año | Indicador 4.1.1.1 50% | | |
| Segundo Año | Indicador 4.1.1.1 70% | | |
| Tercer Año | Indicador 4.1.1.1 100% | | |
| Primer año | Indicador 4.1.1.2 60% | | |
| Segundo Año | Indicador 4.1.1.2 80% | | |
| Tercer Año | Indicador 4.1.1.2 100% | | |
| **RESPONSABLE:** Representante legal | | | |
| **PERSONAS IMPLICADAS:** Representante legal | | | |
| **ACTIVIDAD** | **ENCARGADO** | **FECHA AL FINALIZAR** | **PRESUPUESTO** |
| Realizar un listado de las instituciones educativas faltantes por visitar en el Departamento del cauca y en la ciudad de Popayán. | Representante legal | 1/02/2021 | $0 |
| Difundir las intenciones de las campañas educativas mediante medios de comunicación digital | Asesora en comunicación estratégica. | 14/03/2021 | $500.000 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Asignar grupos de trabajo y actividades específicas a los profesionales y voluntarios. | Representante legal | 18/042021 | $0 |
| Llevar a cabo las visitas y campañas COMUNICATIVAS propuestas en las instituciones faltantes en el Departamento del cauca y en la ciudad de Popayán. | Representante legal | 01/06/2021 | $10’000.000 |
| Elaborar material de difusión mediante dispositivos digitales. (Fotos, videos, etc.). | Asesor en comunicación estratégica. | 05/09/2021 | $5’000.000 |
| Integrar una base de datos con los participantes de los eventos y actividades hechas en campaña. | Voluntarios | 10/10/2021 | $100.000 |
| Difundir el material elaborado, como campaña publicitaria mediante redes sociales y medios de comunicación de bajo costo. | Asesor en comunicación estratégica. | 07/11/2021 | $2’000.000 |
| Estructurar y ejecutar un plan de Mercadeo (Realizado por practicantes) | Representante legal | 12/12/2021 | $8’516.500 |
| **TOTAL PRESUPUESTO** | | | $21’616.500 |

Fuente: Propia

***10.4.1.1 Indicadores de seguimiento:***

- **Indicador 10.4.1.1**

$$\frac{\text{\#Actividades de comunicación Ejecutadas}}{\text{\#Actividades de comunicación Plan acción}} = \text{\% cumplimiento}$$

- **Indicador 10.4.1.2**

$$\frac{\text{Instituciones visitadas}}{\text{Instituciones planeadas para visitar}} \quad \% \text{ cumplimiento}$$

## 11. PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE ACCIÓN

Mediante el proceso de diseño de un plan estratégico para la FUNDACION "FUNIDESCA." Se realizaron y propusieron diferentes actividades claves que se deberán realizar en la organización para su posterior mejoramiento. Estas actividades se encuentran inmersas en un plan de acción detallado como se pudo ver anteriormente, el cual tiene un objetivo específico y los costos que tendrá desarrollarlo. Dicho plan de acción consta de unas líneas estratégicas generales las cuales tienen un presupuesto total de acuerdo a sus actividades; este presupuesto se puede ver detalladamente a continuación en la siguiente tabla 10, el cual se realizó en base a los precios y costos manejados en el país de Colombia.

**Tabla 10:** Presupuesto total del plan de acción

| **PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN DE ACCION** | |
|---|---|
| **LINEA ESTRATEGICA:** | **VALOR EN PESOS COLOMBIANOS** |
| **FORTALECIMIENTO TALENTO HUMANO** | **$9'000.000** |
| **FORTALECIMIENTO FINANCIERO** | **$35'000.000** |
| **FORTALECIMIENTO EN CALIDAD** | **$5'000.000** |
| **FORTALECIMIENTO EN COMUNICACIÓN ESTRATEGICA** | **$21'616.500** |
| **TOTAL PRESUPUESTO** | **$70'616.500** |

## 12. CONCLUSIONES

- ✓ A partir del diagnóstico realizado a la Fundación "FUNIDESCA" se logra determinar que la misma ha venido funcionando sin una estructura organizacional definida y plasmada a nivel ejecutivo. Lo cual se debió replantear, realizando una propuesta que ayudará a que las actividades se realicen de una forma más eficiente haciendo una distribución adecuada del personal.
- ✓ En el análisis del componente filosófico de la organización, misión y visión; se determina que se debe hacer un reajuste en el direccionamiento que estos plantean además de concretar las intenciones reales de la organización y su razón de ser. Por esto se concluye que este factor ayudará a plantear estrategias que determinen como se pueden utilizar las oportunidades y fortalezas para contrarrestar las amenazas.
- ✓ Las líneas estratégicas planteadas en el documento determinan los factores importantes a los cuales la organización debe hacerle seguimiento con el fin de mejorar los aspectos que afectan negativamente la organización, lo cual es un paso muy importante ya que establecerá un camino a seguir para el mejoramiento y la estabilidad de la misma.
- ✓ Se diseñó un plan de acción con base a los resultados encontrados en el diagnóstico realizado a la organización, el cual contiene las líneas estratégicas a trabajar en el mejoramiento de la misma y tiene como objetivo coadyuvar a que la organización se fortalezca y expanda en un futuro determinado.
- ✓ Se pudo concluir que la fundación, no tiene claro cuál es su objeto social con respecto a una especialización de servicio, puesto que no cuenta con un perfil definido**,** en donde se encuentren con claridad sus actividades misionales.

## 13. RECOMENDACIONES

- ✓ La Fundación "FUNIDESCA", debe considerar las propuestas de mejoramiento planteadas en el presente documento, con el fin de poder lograr sostenibilidad en el futuro mediante el fomento de actividades concretas que debieran resultar eficaces de ser correctamente aplicadas.
- ✓ Se debe tener en cuenta que los valores plasmados en el presupuesto, son valores estimados de lo que podría costar realizar cada una de estas actividades. Lo que quiere decir que la organización puede elegir a su criterio, las opciones que le parezcan más pertinentes y económicas en materia de costos.
- ✓ Para el correcto desarrollo de los planes de acción se recomienda a la organización aplicar lo planteado de una forma crítica, cuestionando cada paso a su concepción y adicionalmente cerciorándose de ser adecuado a las normas legales y/o jurídicas estatales y nacionales.
- ✓ Se debe considerar que lo que está aquí plasmado es un plan con un tiempo estimado, por lo cual se debe llevar una revisión periódica con el fin de estar informado y llevar mayor control de lo que se está ejecutando.
- ✓ Es de suma importancia también, que los integrantes de cada área de la organización estén enterados de los cambios si es que se considera adecuado hacerlos, con el fin de crear una mayor coordinación y por consiguiente una mayor efectividad en la aplicación de este.
- ✓ Para el correcto desarrollo de la Fundación se debe aprovechar las capacidades y

competencias que tiene el talento humano dentro de esta, con el fin de focalizarse en líneas especializadas, y tener un objeto social claro y conciso, el cual sea de gran beneficio para la organización, esta línea especializada permite que la Fundación tenga un punto diferenciador frente a las demás, al realizar una función específica se tiene más claridad de las metas y objetivos que se pretenden alcanzar en un lapso de tiempo determinado y propuesto por el representante legal de la organización.

## 14. BIBLIOGRAFÍA

Ruiz Olabuenaga , J. I. (2012). *Metodología de investigación cualitativa.* Bilbao: Deusto.

Terradez, M. (2001). *Frecuencias léxicas del español coloquial análisis cuantitativo y cualitativo.* Valencia: Facultad de Filologia.

Torres Rojas, M. A. (2011). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA PARA LA FUNDACIÓN NUKUMA, UBICADA EN EL PÁRAMO DE GUERRERO, ÁREA RURAL DEL MUNICIPIO DE ZIPAQUIRA.* Obtenido de Repository: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4048/T11.11%20T636p.pdf?sequence=2

VILLARROEL, P. A. (2014). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CRECIMIENTO PARA.* CHILE .

## Trabajos citados

(s.f.).

Burgos, L. P. (10 de AGOSTO de 2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo*. Obtenido de ESAL: https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf

Camara de comercio de Cali. (s.f.). *Tramites de registro publico.* Obtenido de CCC: https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/registros-publicos/registro-entidades-sin-animo-de-lucro/tramites/

Clavijo, L. (2010 ). *Planeacion Estrategica para la Sostenibilidad de la Fundacion la Divina Misericirdia* . Pereira .

Dan Social. (2007). *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado.* Obtenido de Org Solidarias: https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Cartilla%20asociaciones%2C%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf

DIAN. (2019). *Actualizacion* . Obtenido de DIAN: https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Actualizaci%C3%B3n/Paginas/default.aspx

DIAN. (s.f.). *dieccion de impuestos y adunas nacionales* . Obtenido de dieccion de impuestos y adunas nacionales : https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx

Escobar, P. J., & Marulada , A. (2015). *Plan Estrategico Fundacion Casaheli casa de DIOS en Hebreo.* Cali.

Gordillo, A. A., Catro , c. c., & Zambrano , j. l. (2015). *Direccionamiento Estrategico de la Fundacion San Vicente de Paul.* Popayan.

Lopez, N., & Ruiz, N. (2017). *Plan Estrategico para la Fundacion Creciendo Juntos ADM.* Bogota.

Perez, A., & Pino , C. (2018). *Diseño de plan estrategico de la ONG movimiento de cultura de altura perrona, accion civil.* Mexico.

Pino, J., & Perez, A. (Junio de 2018).

Poder Público — Rama Legislativa Nacional. (23 de Diciembre de 1988). *LEY 79 DE 1988*

*(diciembre 23) por la cual se actualiza la legislación cooperativa.* Obtenido de Camarasai: http://www.camarasai.org/images/sin-animo-de-lucro/1Ley-79-de-1988.pdf

Rodriguez Burgos, L. P. (s.f.). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo.* Obtenido de Confederación Colombiana de ONG – CCONG: https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf

Ruiz Medina, M. (2013). *Enfoque cualitativo.* Obtenido de Tesis Doctorales: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html

Ruiz Olabuenaga , J. I. (2012). *Metodología de investigación cualitativa.* Bilbao: Deusto.

Terradez, M. (2001). *Frecuencias léxicas del español coloquial análisis cuantitativo y cualitativo.* Valencia: Facultad de Filologia.

Torres Rojas, M. A. (2011). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA PARA LA FUNDACIÓN NUKUMA, UBICADA EN EL PÁRAMO DE GUERRERO, ÁREA RURAL DEL MUNICIPIO DE ZIPAQUIRA.* Obtenido de Repository: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4048/T11.11%20T636p.pdf?sequence=2

VILLARROEL, P. A. (2014). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CRECIMIENTO PARA.* CHILE .

**Documentos de Internet**

(s.f.).

Burgos, L. P. (10 de AGOSTO de 2016). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo*. Obtenido de ESAL: https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf

Camara de comercio de Cali. (s.f.). *Tramites de registro publico.* Obtenido de CCC: https://www.ccc.org.co/tramites-de-registros-publicos/registros-publicos/registro-entidades-sin-animo-de-lucro/tramites/

Clavijo, L. (2010 ). *Planeacion Estrategica para la Sostenibilidad de la Fundacion la Divina Misericirdia* . Pereira .

Dan Social. (2007). *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes de Voluntariado.* Obtenido de Org Solidarias: https://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/archivos/Cartilla%20asociaciones%2C%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf

DIAN. (2019). *Actualizacion* . Obtenido de DIAN: https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Actualizaci%C3%B3n/Paginas/default.aspx

DIAN. (s.f.). *dieccion de impuestos y adunas nacionales* . Obtenido de dieccion de impuestos y adunas nacionales : https://www.dian.gov.co/impuestos/sociedades/ESAL/Paginas/default.aspx

Escobar, P. J., & Marulada , A. (2015). *Plan Estrategico Fundacion Casaheli casa de DIOS en Hebreo.* Cali.

Gordillo, A. A., Catro , c. c., & Zambrano , j. l. (2015). *Direccionamiento Estrategico de la Fundacion San Vicente de Paul.* Popayan.

Lopez, N., & Ruiz, N. (2017). *Plan Estrategico para la Fundacion Creciendo Juntos ADM.* Bogota.

Perez, A., & Pino , C. (2018). *Diseño de plan estrategico de la ONG movimiento de cultura de altura perrona, accion civil.* Mexico.

Pino, J., & Perez, A. (Junio de 2018).

Poder Público — Rama Legislativa Nacional. (23 de Diciembre de 1988). *LEY 79 DE 1988*

*(diciembre 23) por la cual se actualiza la legislación cooperativa.* Obtenido de Camarasai: http://www.camarasai.org/images/sin-animo-de-lucro/1Ley-79-de-1988.pdf

Rodriguez Burgos, L. P. (s.f.). *Lo que hay que saber de las Entidades Sin Ánimo.* Obtenido de Confederación Colombiana de ONG – CCONG: https://ccong.org.co/files/728_at_Lo%20que%20hay%20que%20saber%20de%20las%20ESAL,%20agosto%20de%202016.pdf

Ruiz Medina, M. (2013). *Enfoque cualitativo.* Obtenido de Tesis Doctorales: http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/enfoque_cualitativo.html

Ruiz Olabuenaga , J. I. (2012). *Metodología de investigación cualitativa.* Bilbao: Deusto.

Terradez, M. (2001). *Frecuencias léxicas del español coloquial análisis cuantitativo y cualitativo.* Valencia: Facultad de Filologia.

Torres Rojas, M. A. (2011). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y FINANCIERA PARA LA FUNDACIÓN NUKUMA, UBICADA EN EL PÁRAMO DE GUERRERO, ÁREA RURAL DEL MUNICIPIO DE ZIPAQUIRA.* Obtenido de Repository: http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4048/T11.11%20T636p.pdf?sequence=2

VILLARROEL, P. A. (2014). *PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO DE CRECIMIENTO PARA.* CHILE .

# 15. GLOSARIO

# 16. ANEXOS