

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
PARA LA FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA**

ASESORIA Y CONSULTORIA

CLAUDIA MARCELA ARANGO GARCIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE
2012**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA LA FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA**

ASEORIA Y CONSULTORIA

CLAUDIA MARCELA ARANGO GARCIA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de
Administrador de Empresas**

**Director:
MSc. ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZALEZ**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
2012**

Zarzal Valle, Julio de 2012

ASUNTO: Acta de Entrega de Trabajo de Grado

El día 03 de Julio de 2012, **CLAUDIA MARCELA ARANGO GARCIA** con código: 0558545 hace entrega a las instalaciones de la Biblioteca Víctor Manuel Patiño de la Universidad del Valle Zarzal, el trabajo de grado modalidad Asesoría- Consultoría, titulado **DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA FUNDACION ENLACE COLOMBIA**, requisito para optar al título de Administradora de Empresas.

Quien entrega:

Claudia Marcela Arango García

Quien recibe:

Aracely Zabala García

Bibliotecaria

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

DEDICATORIA

Gracias a Dios por permitirme vivir y llegar a este momento de mi vida, porque aprendí de las tantas experiencias que puso en mi camino y que fortalecieron mi ser para llegar aquí.

Le dedico este gran logro a las personas más importantes de mi vida... Mi familia a mi *Abuela Lilia* pilar de mi existir de la que he recibido amor sin límites, de la que me ha regalado con su ejemplo y sabiduría las mejores enseñanzas para vivir mi vida como ella me lo enseñó, a Mi *Mama Amparo* quien me dio la vida, y que gracias a ella estoy aquí, que con su amor de madre, su calor, comprensión me ayudaron a ir creando en mis ser valores que regirán mi vida por siempre, a mi *Tía- Hermana Grimaneza*, que gracias a las travesuras y juegos inocentes aprendimos a crear un vínculo tan fuerte que hasta la muerte nuestra amor y unión perdurara, por sus consejos y regaños, por estar siempre conmigo, a mi *Hermana Francely* gran parte de mi ser, de quien estoy unida desde el alma, quien gracias a su compañía pude levantarme y seguir luchando de su mano por lo que quiero, por convertirse en la luz de las noches cuando todo era tan oscuro que a veces no se veía salir el sol, por ser la niña de mis ojos que siempre cuidaré y protegeré, a mi *Padraastro Jhon Jairo* por convertirse en el padre, en el amigo, el consejero mi protector y el de mi familia, a mi *Amiga Andrea* el ángel que apareció en mi camino, esa persona que me brindo su hombro para llorar, quien me escuchaba sin cansarse día y noche todas mis historias, quien me acompaño a hacer locuras, a reír sin parar, a quien le debo conocer el verdadero sentido de la amistad, a mi *Hermanito Santiago* quien me ha dado la alegría de tenerlo entre mis brazos y verlo crecer, a mi *Papa Arcángel* quien me permitió estar en este mundo, a mi Gran Amor Wilmar quien desde que se aventuró a buscar a mi corazón encontró la llave para entrar en él y quedarse para siempre regalándome momentos llenos de felicidad y de mucho amor, donde la vida hoy tiene color de rosa, a todas y cada una de las personas que de alguna u otra forma aportaron a mi vida, a mis profesores que con su innumerables conocimientos y su dedicación a la educación lograron aportar para mi vida profesional todos los conocimientos académicos que me ayudaran a alcanzar grandes logros y metas, en especial a mi Coordinador Académico Roberto Lucien Larmat González quien con sus aportes académicos me hacen hoy una Administradora de Empresas competitiva, de grandes objetivos y metas por alcanzar, quien más que mi profesor se convirtió en mi consejero, y que gracias a su ayuda pude salir de momentos difíciles y superarlos para seguir adelante con mi carrera y que además me permitió acercarme y tomar de su maravilloso ser los valores que ahora puedo anexar y practicar en mi cotidiano caminar hacia el éxito.

CONTENIDO

	Pág.
CAPITULO 1	17
1. INTRODUCCIÓN	17
1.1. Reseña Histórica	18
1.2. Descripción de la Empresa	21
1.2.1. La Dinámica del Tercer Sector en Colombia	21
1.2.2. Objeto y Objetivos específicos de la Fundación.	25
1.3. Antecedentes	27
1.4. Descripción del Problema	27
1.4.1. Formulación del Problema	29
1.4.2. Sistematización del Problema	29
2. OBJETIVOS	30
2.1. Objetivo General	30
2.2. Objetivos Específicos	30
3. JUSTIFICACIÓN	31
3.1. Justificación Teórica	31
3.2. Justificación Metodológica	32
3.3. Justificación Práctica	32
3.4. Justificación Social	32
4. MARCO REFERENCIAL	34
4.1. Marco Teórico	34
4.2. Ciclo de Vida de la Organización	38
4.3. Alternativas Estratégicas	41
4.3.1. Alternativas Obsesivas o de Crecimiento	42
4.3.2. Estrategias Defensivas	43
4.3.3. Estrategias Genéricas	43
4.3.4. Estrategias Concéntricas	44
4.4. Marco Legal	44
4.5. Marco Espacial	49

CAPITULO 2	55
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	55
2.1.1. MATRIZ DE DEPURACIÓN	55
2.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	67
2.2.1. Amenaza de nuevos competidores	68
2.2.2. Rivalidad entre competidores	70
2.2.3. Poder de negociación de los proveedores	71
2.2.4. Poder de negociación de los compradores	73
2.2.5. Amenaza de productos sustitutos	74
2.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO EFE	79
2.4. ANALISIS INTERNO	84
2.4.1. Estilos de dirección	85
2.4.2. Diagnostico funcional	85
2.4.2.1. Gestión y organización	85
2.4.2.2. Mercadeo	86
2.4.2.3. Investigación y desarrollo	86
2.4.2.4. Finanzas	87
2.4.2.5. Producción	87
2.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO EFI	88
2.6. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	91
CAPITULO 3	97
3.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	97
3.2. MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA DE ACCIÓN PEEA	97
CAPITULO 4	105
4.1. Plan Estratégico de la Fundación Enlace Colombia	105
4.2 Propuesta de la Visión para la Fundación Enlace Colombia	105

4.3. Propuesta de la Misión para la Fundación Enlace Colombia	106
4.4. Valores orientados a las personas	106
4.5. Valores centrados en la Organización	107
4.6. Valores orientados a la sociedad	107
4.7 Ejes de trabajo	108
4.7.1 Eje de Investigación	108
4.7.2 Eje de Servicios	108
4.7.3. Eje de Recursos	108
4.7.4 Eje de Formación	108
4.7.5 Eje de Personas	108
4.8. Priorización del DOFA	114
4.9. Matriz DOFA	116
4.10. Priorización de objetivos y alternativas Estratégicas	118
4.11. Matriz de Holmes	120
4.12. Priorización de Objetivos estratégicos	122
CAPITULO 5	125
5.1 Plan táctico de las Estrategias	125
5.2 Matriz de planificación de objetivos	125
5.3. Matriz del Cronograma	133
5.4. Matriz del Plan de monitoreo y evaluación	134
5.5. Presupuesto de fondos	135

CAPITULO 6	136
6.1. Plan Financiero y Económico para la F.E.C	136
7. CONCLUSIONES	174
8. RECOMENDACIONES.	185
9. BIBLIOGRAFÍA	186

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Normatividad de la Fundación Enlace Colombia.....	45
Tabla 2. Población proyectada 2010.....	50
Tabla 3. Personas con NBI (30 de Junio de 2010).....	51
Tabla 4. Matriz de Depuración de la Fundación Enlace Colombia.....	55
Tabla 5. Matriz de Evaluación del Factor Externo EFE.....	81
Tabla 6. Fortalezas y Debilidades de la Fundación Enlace Colombia.....	87
Tabla 7. Matriz de Evaluación del Factor Interno EFI.....	90
Tabla 8. Matriz del Perfil Competitivo.....	95
Tabla 9. Misión, Visión y ejes estratégicos.....	109
Tabla 10. Oportunidades priorizadas.....	114
Tabla 11. Amenazas priorizadas.....	114
Tabla 12. Fortalezas priorizadas.....	115
Tabla 13. Debilidades priorizadas.....	115
Tabla 14. Matriz DOFA.....	116
Tabla 15. Alternativas Estratégicas.....	118
Tabla 16. Objetivos Estratégicos.....	119
Tabla 17. Matriz de Holmes	120
Tabla 18. Matriz de la planificación de objetivos 1- Estrategia 1.....	125

Tabla 19. Matriz de la planificación de objetivos 1- Estrategia 2.....	127
Tabla 20. Matriz de la planificación de objetivos 2- Estrategia 1.....	129
Tabla 21. Matriz de la planificación de objetivos 2- Estrategia 2.....	131
Tabla 22. Matriz del cronograma.....	133
Tabla 23. Matriz del plan de monitoreo y evaluación.....	134
Tabla 24. Presupuesto de fondos.....	135
Tabla 25. Parámetros básicos del plan financiero.....	137
Tabla 26. Información del plan de mercadeo.....	138
Tabla 27. Proyección de ventas.....	139
Tabla 28. Precio de venta de los productos	141
Tabla 29. Proyección de ventas e ingresos.....	142
Tabla 30. Costos anuales del talento humano.....	146
Tabla 31. Proyección del crecimiento del talento humano.....	148
Tabla 32. Costos de producción.....	150
Tabla 33. Costos indirectos.....	150
Tabla 34. Costos de personal de producción de servicios.....	151
Tabla 35. Gastos generales.....	153
Tabla 36. Inversiones y gastos preoperativos.....	156
Tabla 37. Equipos, muebles y enseres.....	157
Tabla 38. Pasivos.....	161

Tabla 39. Flujo de caja.....	165
Tabla 40. Estado de resultados.....	164
Tabla 41. Balance general.....	165
Tabla 42. Indicadores financieros.....	167
Tabla 43. Calculo de los indicadores financieros incremento del 10% Ingresos.....	171
Tabla 44. Calculo de los indicadores financieros disminución del 10 % Ingresos.....	171
Tabla 45. Calculo de los indicadores financieros disminución del 7 % Ingresos.....	172
Tabla 46. Calculo de los indicadores financieros incremento del 10 % Egresos.....	172
Tabla 47. Calculo de los indicadores financieros incremento del 19% Egresos.....	173

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Grafica 1. Distribución de la Población por Sexo.....	51
Grafica 2. Tasa de Analfabetismo, Población de 5 años o más y 15 años o más, cabecera y resto.....	52
Grafica 3. Nivel Educativo.....	53
Grafica 4. Establecimientos según Actividad Económica.....	54
Grafica 5. Diagrama de la cinco fuerzas.....	68
Grafica 6. Cadena de Valor.....	77
Grafica 7. Matriz PEEA de la fundación Enlace Colombia.....	103

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Evolución y Revolución de las organizaciones.....	41
Figura 2. Radio de Acción de la Fundación Enlace Colombia.....	50
Figura 3. Matriz PEEA.....	97
Figura 4. Posicionamiento en los cuadrantes de acuerdo a los resultados.....	99

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Tamaño y composición de la población por sexo.....	189
Anexo 2. Tasa de mortalidad infantil.....	189
Anexo 3. Mortalidad por municipio.....	190
Anexo 4. Actividades económicas.....	191
Anexo 5. Créditos a productores agropecuarios.....	192
Anexo 6. % de la población en edad de trabajar, tasa de ocupación, desempleo y subempleo.....	193
Anexo 7. Participación ciudadana.....	194
Anexo 8. Espacios de participación ciudadana.....	195
Anexo 9. Índice de necesidades básicas insatisfechas N.B.I.....	196
Anexo 10. Variables de educación.....	196
Anexo 11. Inversiones en protección ambiental.....	197
Anexo 12. Damnificados ola invernal.....	198
Anexo 13. Indicadores básicos de tecnologías de la Información y la comunicación TIC´s 2010.....	199
Anexo 14. Matriz Holmes, Priorización de oportunidades.....	200
Anexo 15. Priorización de amenazas.....	201
Anexo 16. Priorización de fortalezas.....	202
Anexo 17. Priorización de debilidades.....	203
Anexo 18. Matriz IE.....	204

RESUMEN

Con el fin de dar cumplimiento de los objetivos de una organización, se analiza la posibilidad de una transformación de la empresa, una transformación que permita la adaptabilidad al mundo globalizado, que cambia a pasos agigantados y que con lleva a tomar estrategias que lleven a una mejor dirección la organización.

Las empresas, actualmente debido a los cambios drásticos que trae la Globalización, están en constante variación de sus estrategias para mantenerse sostenible en el mercado y tener ventajas competitivas ante su competencia.

Es por eso, que a la Fundación Enlace Colombia, una organización social que busca el bienestar común a través del cumplimiento de su misión y visión; así mismo de sus objetivos que están adaptados a las necesidades de la comunidad y del mercado que se van creando al pasar el tiempo, se recomienda un Direccionamiento Estratégico ya que debe seguir un proceso de toma de decisiones que darán como resultado el funcionamiento y sostenibilidad de la organización a través de las estrategias tácticas y operativas, que faciliten su control e implementación para que aseguren la supervivencia y el futuro exitoso para la entidad.

Términos o palabras claves para la recuperación del trabajo:

1. Direccionamiento Estratégico.
2. Fundación Enlace Colombia
3. Tercer sector de la economía Colombiana
4. Matriz de Holmes
5. Priorización del DOFA

CAPITULO I

1. INTRODUCCION

Las empresas, actualmente debido a los cambios drásticos que trae la Globalización, están en constante variación de sus estrategias para mantenerse sostenible en el mercado y tener ventajas competitivas ante su competencia.

Es por eso, que estas organizaciones buscan sin parar diferentes métodos para que sus empresas se adapten sin mayor riesgo y cambios al mundo actual, en el que la tecnología, la cultura, la economía, el medio ambiente y el entorno social van avanzando a pasos agigantados dando como resultado una búsqueda de más soluciones a las necesidades que se van creando al pasar del tiempo.

Así mismo, para dar cumplimiento con la misión y visión de cada organización se examina la posibilidad de transformación estructural, que permita la obtención de objetivos adaptables a los tiempos actuales que con lleve una serie de estrategias con el fin de lograr una mejor organización y dirección de la empresa.

Equivalente a lo anterior, se recomienda realizar un Direccionamiento Estratégico para la Fundación Enlace Colombia ya que esta como organización social que busca el bienestar común, debe seguir un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y el funcionamiento del órgano en busca de resultados, donde el sistema de dirección diseñe las estrategias tácticas y operativas, que permitan el control y la implementación de cada una que asegure un futuro exitoso para la empresa.

1.1 RESEÑA HISTORICA

El 17 de Octubre de 2009 se reunieron un grupo de jóvenes estudiantes de la Universidad del Valle sede Zarzal animados por un integrante que tenía inquietudes sobre su futuro laboral y el de sus compañeros; pero lo que mas lo inquietaba era saber cómo ayudar a la comunidad en la que se encuentra, ya que cuenta con la formación académica de una de las mejores Universidades del país, como es la Universidad del Valle.

Entonces se reunieron 25 jóvenes estudiantes de la Universidad del Valle sede Zarzal, cuyo objetivo principal era aportar al diagnóstico territorial del Norte del Valle del Cauca, así como a generar procesos de emprendimiento tanto al interior como fuera del grupo.

El resultado de esta iniciativa era la conformación de un grupo de investigación desde la Universidad del Valle sede Zarzal, sin embargo luego de un proceso de investigación y de la intervención de algunos de los integrantes del grupo, en donde se expusieron la bondades y los obstáculos latentes en este tipo de organización académica, se presentaron otras opciones de las cuales se propuso entidades sin ánimo de lucro; fue así como después de varias jornadas de socialización y concentración se llegó al mutuo acuerdo de conformar una fundación cuyo objetivo principal fuera “el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Norte del Valle” a través del fomento, el fortalecimiento empresarial, el mejoramiento de las condiciones y el acceso a la educación.

Se tomó entonces como centro de actividades piloto Zarzal, Valle para de allí replicar y multiplicar y multiplicar las experiencias hacia los municipios vecinos como Roldanillo, La Unión, Toro y La Victoria. Inicialmente el nombre escogido para el grupo fue “GRINDESER” (Grupo de investigación para el desarrollo socioeconómico de la región), luego cambio el nombre a “FUNDESER” (fundación para el desarrollo integral y sostenible de la región), finalmente luego de un proceso de identificación con el proyecto y búsqueda de nombres no identificados con siglas, se nombra “FUNDACIÓN ENLACE” (Para el desarrollo integral y sostenible de la región) , este se identifica con el actuar de la organización pues lo que se busca en líneas generales es la cohesión de los diferentes sectores (público, privado, educativo y social) logrando la interacción entre ellos en pro del beneficio común.

En el proceso de legalización se encontró otra organización con el nombre de ENLACE, entonces para la identificación de la fundación y mantener la imagen que ya se había construido en la comunidad se decidió agregarle COLOMBIA, para no limitarla solo a la región Norte vallecaucana.

Es así que la fundación se constituyó legalmente el 1 de Agosto de 2010 en la Unión Valle con el nombre de “FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA” (para el desarrollo integral y sostenible de las regiones).

La Fundación Enlace Colombia “tiene como objeto impulsar, elaborar, y ejecutar planes, programas y proyectos de labor económica, social, ambiental, tecnológico y de bienestar que aporten al desarrollo integral y sostenible en las regiones colombianas, mejorando la calidad de vida de sus habitantes”

Desde su constitución la Fundación ha tenido una importante participación en el desarrollo de la comunidad y la región Norte Vallecaucana, apoyando la formulación de proyectos de agroindustria y turismo para las convocatorias Fomipyme del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, formulación de proyectos culturales para las convocatorias del Ministerio de Cultura, apoyo a la comunidad de los municipios de La Victoria y Zarzal Valle del Cauca damnificada por la ola invernal del año 2010, formulación de proyectos de reubicación de vivienda para 18 familias damnificadas en el corregimiento de San Pedro ubicado en el municipio de La Victoria Valle del Cauca, formulación de proyectos para recuperación de cultivos dirigido a 38 familias campesinas ubicadas en los corregimientos de San Francisco, El Bohío, San Antonio y La Cayetana del municipio de Toro Valle del Cauca, estos últimos proyectos presentados a las Naciones Unidas y a la agencia internacional Catholic Release Services, Nueva York –USA, apoyados por la Corporación Diocesana de Cartago Valle del Cauca y la ONG Trapananda de Chile, la cual ha sido la organización garante ante estas organizaciones internacionales.

Actualmente la FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA espera la aprobación de los proyectos presentados a las organizaciones internacionales dirigidos a los damnificados por la ola invernal del año 2010, aportando así al cumplimiento del objeto social de la fundación.

La Fundación Enlace Colombia tiene definida la Misión, Visión y objetivo general, no se encuentran definidos los principios y valores de la misma. Estos rezan así:

Misión

Contribuir al desarrollo integral y sostenible de las regiones tomando como referente el Desarrollo Empresarial y el mejoramiento de las condiciones medioambientales focalizando esfuerzos de acuerdo a la zona de intervención, buscando la articulación intersectorial e interinstitucional, que finalmente redunden en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

Visión

Ser reconocidos en el entorno Vallecaucano como una entidad líder en la promoción del desarrollo empresarial y la sostenibilidad ambiental desde el sub sector agroindustrial, elaborando prospectivas de región para el desarrollo de planes y proyectos estratégicos articuladores de los diversos actores del desarrollo regional.

Objetivo General

Impulsar, elaborar y ejecutar programas, planes y proyectos de labor económica, social, ambiental, tecnológica y de bienestar que aporten al desarrollo integral y sostenible en las regiones Colombianas, mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

Los valores de la Fundación se evidencian en las acciones que se desarrollan y están presentes en el comportamiento de la misma, en conjunto con la misión y visión se pueden definir los valores de la siguiente manera:

Valores orientados a las personas:

- El respeto por *la dignidad humana y la defensa de los derechos*.
- *La solidaridad* entre las personas de la organización y entre éstas y los usuarios de los servicios, como principio básico que debe regir las relaciones humanas.

Valores centrados en la organización:

- *La orientación al cliente* como principal valor de la *gestión de calidad*, es decir, gestionar toda la organización a medida de las necesidades y las expectativas de sus destinatarios finales.
- *La participación* de todas las personas, ya sean voluntarios, profesionales o clientes, valor primordial para conseguir una mayor motivación y un mayor acierto en los servicios.
- *Profesionalidad* orientada hacia el trabajo bien hecho, en función de los criterios técnicos y científicos más avanzados, así como con una estricta ética profesional.
- *Innovación* y búsqueda de nuevas ideas, conocimientos y prácticas, para el desarrollo de nuevos proyectos.

- *La gestión de la misión* de la organización en su quehacer cotidiano, para no caer en la burocracia y perder el sentido de la misión.

Valores orientados a la sociedad:

- *La transparencia* en la gestión de los recursos y la demostración de su eficiencia en la gestión de los recursos.
- *La responsabilidad social* y el compromiso permanente de la Fundación hacia esa responsabilidad. Es lo que en definitiva le asegurará su legitimación y, por tanto, su continuidad.

1.2. DESCRIPCION DE LA EMPRESA

1.2.1 LA DINAMICA DEL TERCER SECTOR EN COLOMBIA

Una sociedad comienza a ser libre cuando ella es capaz de darse orden a sí misma, de auto controlarse y de generar las normas y las reglas que ella quiere vivir para su propia dignidad. La libertad no es posible sino en el orden, pero el único orden que produce libertad es el que yo mismo construyo, en cooperación con los otros, para la dignidad de todos. Esto es lo que significa ser ciudadano: ser capaz de crear o transformar el orden social, político, económico y cultural, para hacer posibles y cotidianos los Derechos Humanos para todos.¹

Ser ciudadano es ser sujeto social, tener la capacidad de controlar el presente y definir futuros posibles en cooperación con los otros. Ser ciudadano es tener la capacidad de crear organización o de pertenecer activamente a las organizaciones. Saber organizarse, saber asociarse es la ciencia maestra de una sociedad, porque la asociación organizada produce autorregulación y permite más fácilmente la protección de los Derechos Humanos. Alexis de Tocqueville lo dijo magistralmente hace 150 años: “En los países democráticos la ciencia de la asociación es la ciencia madre; el progreso de todo lo demás depende de ella”.

Dentro de esta perspectiva se puede definir la sociedad civil o el tercer sector como el conjunto de organizaciones que los ciudadanos generan para producir bienes colectivos y/o públicos no-estatales. Se entiende por bienes públicos aquellos que convienen a todos de la misma manera para su dignidad. Dentro de estos bienes o servicios destinados a la satisfacción de necesidades comunes e indispensables hay algunos que son bienes colectivos por excelencia y que se

¹ Jaramillo Juan Camilo y Beltran Gladys. 1998. *El lugar donde todo sucede. Las aventuras de los caballeros del Mandala*. Editorial Norma Comunicaciones S. A. Bogotá.

espera sean proveídos o garantizados por el Estado: la justicia, la seguridad, la defensa, los servicios domiciliarios, la educación básica, la salud preventiva, la libertad de movilización y de conciencia... y sobre todo las leyes útiles (la ley justa es el máximo bien público del Estado).

Hay un conjunto de bienes públicos y colectivos no-estatales, que el Tercer Sector debe y puede producir (autofundar): la solidaridad, la tolerancia, la ternura, la ética civil, la legitimidad de lo público estatal, la credibilidad política, el perdón social (el cual será fundamental en el post-conflicto colombiano), etc.²

En la producción de bienes públicos no-estatales, el Tercer Sector no debe competir con el Estado, aunque históricamente el Tercer Sector ha suplido al Estado en la producción de bienes públicos como la salud, la educación y la vivienda. Es tarea del Tercer Sector lograr que el Estado pueda garantizar la producción de estos bienes ya sea por sí mismo o a través del Tercer Sector.

Esto es lo que significa la concepción política de Estado Social de Derecho que propone la Constitución de Colombia: el Estado no tiene sentido en sí mismo, la sociedad no tiene sentido en sí misma; Estado y sociedad adquieren sentido si conjuntamente son capaces de hacer posibles la equidad y dignidad humanas, produciendo bienes públicos estatales y no-estatales.³

Esta concepción del Tercer Sector es reciente y es la que la Confederación Colombiana de ONG (CCONG) define que está formado por organizaciones sin ánimo de lucro, es decir, asociaciones, fundaciones, ong's, empresas sociales que trabajan en el ámbito de la economía social, principalmente.

Uno de los criterios actuales para analizar la importancia y la fuerza del Tercer Sector (del cual las ONG son un subconjunto) es su capacidad de producir lo público no-estatal.

Entre 1956 y 1985 se crearon la mayor parte de ONG (59%) en Colombia. Dentro de ese período, los años comprendidos entre 1975 y 1985 fueron los de mayor crecimiento del sector. En esos 10 años aparecen el 60% del total de las organizaciones creadas en este período. Las tendencias y funciones dentro del sector de ONG fueron evolucionando con los años. De formas de intervención asistencial y de prestación de servicios, se pasó a la promoción del “desarrollo

² Fundación Corona. Sin fecha. *Nuevas Formas de Gestión. Vínculos de la Cooperación entre el Gobierno Local y la Ciudadanía Organizada.*

³ Confederación Colombiana de ONG. 2000. *Las ONG y el FOREC en la Construcción de lo Público y de Bienes Colectivos. Elementos Necesarios para Fortalecer la Cooperación.* Mimeo.

alternativo” basado en la organización de las comunidades y en la promoción de la democracia. Hasta 1960, la proporción de instituciones de protección con un enfoque asistencial eran mayoritarias (49.6%), seguidas por las de prestación de servicios (18.4%). Entre 1961 y 1980, las primeras disminuyen notoriamente (19.5%), mientras que predomina la creación de instituciones de prestación de servicios (29.4%) y se inicia el surgimiento de las ONG de Desarrollo (ONGD) (25.9%). Entre los años 1981 y 1990, la proporción de ONG de desarrollo crece considerablemente (45.4%), mientras que el porcentaje de creación de entidades de prestación de servicios disminuye (21.8%) y el de las instituciones de protección y asistencia continúa declinando (10.8%).⁴

Los empresarios participaron en la dinámica de las entidades sin ánimo de lucro de manera diversa durante este período. Por un lado, desde la década de los sesenta promovieron la filantropía empresarial a través de la creación de fundaciones con diversos tipos de programas, las cuales por su número y por las características de sus programas, han llegado a ser hoy en día un fenómeno importante en el contexto latinoamericano. Por otro lado, en este período también se destaca la creciente formación de asociaciones gremiales especializadas y la promoción empresarial de las Cajas de Compensación Familiar. Un fenómeno de gran importancia en este período, fue la creación de las fundaciones con recursos aportados por empresas privadas. Las Fundaciones Empresariales han establecido diferentes modelos de relación con las empresas. Desde el más común del aporte para un patrimonio inicial o los aportes continuos de las empresas creadoras, hasta la creación de empresas por la propia fundación para generar rendimientos para sus programas sociales, o la participación de la fundación de un porcentaje de las acciones de la empresa promotora.⁵

La mayor parte de estas fundaciones operan sus propios programas y algunas complementan este papel con el de donantes para proyectos de grupos comunitarios y de otras ONG. En algunos casos han desarrollado programas financieros innovativos de gran importancia para el sector. Varias de estas fundaciones desarrollaron programas económicos, sociales, ambientales de gran repercusión nacional. Incluso, en algunos campos, como el de los programas de capacitación, asesoría y crédito para microempresas y famiempresas; la repercusión de los modelos desarrollados ha sido internacional. La coordinación

⁴ Villar, Rodrigo; Rojas, Manuel. 1996. *El proceso de consulta para el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad en Colombia*. The Synergos Institute, Inter-American Foundation.

⁵ Villar, Rodrigo. El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. Confederación Colombiana de ONG'S. fundación para el Desarrollo Institucional de las Organizaciones Sociales, DIS. 2001.

interinstitucional a través de asociaciones, consorcios, y programas conjuntos, ha sido también una práctica corriente para estas fundaciones.

La Iglesia católica, que durante siglos ejerció funciones públicas estatales, los partidos políticos y los gobiernos, ha jugado en Colombia un papel fundamental en la formación y desarrollo de las organizaciones civiles. En algunos casos, los poderes públicos y los actores políticos fueron los promotores directos de entidades sin ánimo de lucro. En otros casos, buscaron instrumentalizar las organizaciones existentes, a favor de objetivos político-partidistas o para el desarrollo de programas gubernamentales. En no pocos casos, buscaron el control o supresión de las organizaciones que consideraron opuestas a los estrechos límites del régimen político. Por otro lado, diversos modelos mixtos de prestación de servicios con recursos gubernamentales y gestión “privada” de las entidades sin ánimo de lucro, especialmente religiosas, han existido desde la colonia.

Ese escenario donde predominaron las relaciones instrumentales y de una sola vía, dominadas desde “arriba” por los partidos y el gobierno, ha empezado a transformarse lentamente en las últimas décadas. Hoy en día son más comunes las organizaciones de la sociedad civil autónomas y el establecimiento de formas no instrumentales de diálogo político entre gobierno, partidos y estas organizaciones. Los avances democráticos de mediados de los ochenta y de la Constitución de 1991 contribuyeron a crear condiciones institucionales propicias para estos desarrollos.

En los años recientes en el país el impacto del tercer sector se manifiesta que el peso relativo del mismo es de 2.38% del empleo no agrícola. Lo cual muestra la importancia de este sector en cuanto a la contribución a la economía del país. También se establecen cuales son las áreas donde interviene “La educación está en un primer lugar (26.6%), seguida por la salud (17.5%), las asociaciones de empresarios, profesionales y de trabajadores (15.1%), los servicios sociales (14.6%) y el desarrollo económico, social y comunitario (13.1%).”, en este sentido se muestra que es variada la influencia que tiene el tercer sector en la búsqueda del desarrollo. En cuanto a las fuentes de financiación de este sector se manifiesta que “los ingresos privados son la característica predominante en América Latina (74%) así como el bajo peso tanto de los recursos gubernamentales (15.5%) como de las donaciones (10.4%). En Colombia estos recursos representan un 14.9%. En el caso de las donaciones privadas, Colombia tiene una de las mayores proporciones en América Latina (14.9%). Los ingresos privados tienen un peso relativo mayor en México (85.2%) y menor en Perú (67.8%). En Colombia representan un 70.2% del total de los ingresos, lo cual nos da luces sobre hacia donde debería enfocar sus esfuerzos las ongs para la búsqueda de recursos. Sin embargo en cuanto al apoyo del gobierno encontramos que “la paradoja de la

relación con el gobierno en Colombia reside en que el bajo peso de los recursos gubernamentales en la financiación de las entidades sin ánimo de lucro va en contravía del importante peso de los gobiernos en la promoción de un subsector prioritario de estas entidades. Un estudio reciente calculó el porcentaje de organizaciones actuales que en su origen hubieran sido promovidas por el gobierno en la asombrosa cifra de 81.6%, en ese sentido es importante llegar a sensibilizar a los gobierno en el hecho de las oportunidades que ofrece este sector.⁶

Se debe entonces expresar “ante todo que las organizaciones del tercer sector no son necesariamente de voluntariado, en el doble sentido de que no sólo se basan en el trabajo de los voluntarios y en las donaciones voluntarias; que no son ni siquiera *nonprofit*, si con este término se entiende que no pueden obtener beneficios por sus actividades; que no intervienen sólo en aquellos sectores o en aquellas actividades que de por sí excluyen el interés de empresas económicas, en cuanto sectores o actividades no beneficiosas económicamente.”, lo cual expresa que si bien es cierto este tiene sus orígenes en la beneficencia, también debe tener unos criterios y estándares que le permitan a este sector apostarle a la calidad.⁷

1.2.2 OBJETO Y OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA FUNDACION

Tendrá como objeto, Impulsar, elaborar y ejecutar programas, planes y proyectos de labor económica, social, ambiental tecnológico y de bienestar que aporten al desarrollo integral y sostenible en las regiones Colombianas, mejorando la calidad de vida de sus habitantes.

Los objetivos específicos de **LA FUNDACIÓN** serán:

1. Fomentar y desarrollar actividades de formación académica integral como instrumentos necesarios y validos para la integración social y laboral de la comunidad, facilitando así la inserción de sectores deprimidos a la educación superior.

⁶ Nieves de Salas Elmira Inés, Oñoro Coneo Elvia Margarita y Oñoro Martínez Roberto Carlos. Procesos desarrollados por Gerentes Sociales de ONG'S exitosas en el ámbito de la gestión del Tercer Sector. Cartagena. Sin fecha. www.eumed.net/libros/2007a/226/9.6.htm

⁷ Manuel Herrera Gómez . La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. Universidad de Granada. Departamento de sociología, 18014 Granada. España. Sin fecha. www.eumed.net/libros/2007a/226/9.6.htm

2. Organizar y programar eventos sociales empresariales, deportivos, musicales, ecológicos entre otros dirigidos a niños, jóvenes, adultos y en general.
3. Impulsar la inversión en la niñez desamparada y la juventud vulnerable en aspectos socioeconómicos, mediante la alianza del sector empresarial y la academia.
4. Promover la creación de empresas productivas y sostenibles, fomentando la generación de empleo bajo condiciones legales que den pie al desarrollo integral de la región.
5. Propiciar el desarrollo de una cultura empresarial enfocada al emprendimiento, el cliente, la calidad, el mejoramiento continuo, el valor agregado, la innovación y el mercado global.
6. Proporcionar los espacios y herramientas necesarias para generar en la sociedad una cultura de trabajo asociativa, incluyente y productiva.
7. Apoyar y participar en la ejecución de programas y proyectos de índole productivo, educativo, social, económico, ambiental, tecnológico y cultural a través de la cooperación nacional e internacional, cuyos objetivos tiendan a impulsar el sentido de solidaridad con el colectivo destinatario de las acciones de la fundación.
8. Analizar estudios que permitan identificar las potencialidades, falencias y complementariedades de los municipios del área de influencia para así aunar esfuerzos en la consecución de metas y beneficios conjuntos.
9. Formular estrategias que le permitan al sector público ejecutar sus propuestas de una forma más eficiente y con un mayor impacto en la sociedad.
10. Realizar jornadas de capacitación a nivel interno y externo en temas como formulación y ejecución de proyectos de emprendimiento social, desarrollo económico local, asociatividad y demás que le sean pertinentes al objeto de la fundación.
11. Desarrollar programas que promuevan la implementación de la responsabilidad social empresarial dirigida a la preservación y mejoramiento de las condiciones medioambientales de la región.
12. Establecer mecanismos de coordinación, interacción, cooperación y reciprocidad entre los sectores social, público y privado, como gobierno, centros de investigación, universidades, fundaciones y organizaciones de la sociedad civil, entre otros, aglutinando esfuerzos, recursos técnicos, administrativos y financieros

alrededor de actividades de interés común, para el fortalecimiento, desarrollo, progreso y competitividad de las regiones.

13. Promover el desarrollo del capital científico y tecnológico en la región.

14. Promoción y desarrollo de programas para la prevención de la violencia intrafamiliar, la drogadicción y el alcoholismo en los diferentes estratos sociales de la región.

1.3 ANTECEDENTES

La FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA desde el primer trimestre del año 2010 ha desarrollado actividades en beneficio de la comunidad, dándose a conocer ante las entidades públicas y privadas del territorio, generando grandes expectativas de participación en las políticas que afectan el desarrollo económico de la región.

Por ser una organización relativamente joven, esta al realizar actividades ha tenido inconvenientes de organización, pues no cuenta con una estrategia clara que apunte a que la organización cumpla con el objeto social de la fundación, así mismo el Direccionamiento Estratégico se ha realizado de manera empírica pues sus directivos no le han dado la importancia necesaria a la hora de presentar un enfoque claro en el mercado y a sus colaboradores.

Inicialmente la Fundación Enlace Colombia para realizar el proceso de formalización, diseñó la misión, visión y objetivos, sin tener en cuenta el proceso de direccionamiento estratégico para su adecuada formulación.

La FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA ha tenido dificultades a la hora de presentar sus servicios pues al no tener un proceso de direccionamiento estratégico definido presenta inconvenientes para cumplir con su objeto social, ya que es muy amplio y esto afecta el desempeño de la organización.

1.4. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Por ser una iniciativa la cual su objetivo principal era contribuir y ayudar a mejorar el bienestar de la sociedad, el impulso por crear una organización que pudiese

cumplir con los reglamentos para poder actuar de una manera rápida y eficaz sobre la sociedad se creó la Fundación Enlace Colombia, pero con problemas al momento de darle funcionamiento a los servicios para obtener recursos de ellos y poder invertirlos en la comunidad, debido a que sus objetivos son demasiados y no están diseñados para suplir las necesidades de la comunidad y del mercado que lo rodea.

Estos objetivos se han convertido en un obstáculo, ya que al no existir los objetivos estratégicos, y las proyecciones a futuro son casi nulas pues no existe una misión y una visión para llevar a cabo y cumplir; esto da como resultado una dirección incierta, no existe un norte que lleve a la organización al éxito que apunte y asegure su sostenimiento, es por esto que se debe llevar a cabo un proceso de direccionamiento.

La FUNDACION ENLACE COLOMBIA no ha realizado un estudio acerca de las condiciones actuales de la organización pues los integrantes no han priorizado la necesidad de conocer cuáles son las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que enfrenta la fundación en el medio en que se desarrolla.

Es importante que La FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA tenga en cuenta que los pasos para crear un direccionamiento no han sido los correctos ya que se han llevado a cabo de manera empírica causando efectos negativos en la organización, esta razón debe tener un horizonte estratégico claro que genere factores diferenciadores de sus competidores o buscar un posicionamiento de la empresa alrededor de lo que perciban sus clientes.

La estructura actual de la FUNDACION no está claramente definida y no es coherente con los planteamientos a futuro de la organización pues se ha realizado de manera empírica y no se han utilizado las herramientas necesarias que lleven a conocer los resultados para así llevar a cabo la implementación del proceso de direccionamiento estratégico.

De acuerdo con los antecedentes que presenta la FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA se ha decidido iniciar el proceso de elaboración de plan estratégico dándole importancia a gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para motivar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos

definidos. Siendo así, el proceso de direccionamiento estratégico continuo, que preside las funciones de la dirección de la empresa, por lo cual con este documento se pretende responder a lo siguiente:

1.4.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener el direccionamiento estratégico de la Fundación Enlace Colombia para cumplir con su objeto social?

1.4.2 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

1. ¿Cuál será la misión y visión de la FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA que defina el horizonte futuro de la organización?
2. ¿Cómo aprovechar la información obtenida de los Diagnósticos externo e interno de la FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA?
3. ¿Cuáles deben ser los objetivos y estrategias en coherencia con el objeto social de la FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA?
4. ¿Cuáles son los planes de acción que debe ejecutar la FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA para cumplir con su objeto social?
5. ¿Cuáles serían los indicadores de gestión de la FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA?
6. ¿Cuál es la relación costo beneficio de la aplicación del direccionamiento estratégico?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de Direccionamiento Estratégico para la Fundación Enlace Colombia que permita el establecimiento de metas organizacionales, defina estrategias y políticas para asegurar el cumplimiento de su objeto social.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Diseñar la misión y visión de la FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA para definir el horizonte futuro de la organización y asegurar su permanencia en el tiempo.
2. Elaborar un diagnóstico externo e interno FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA.
3. Definir los objetivos y estrategias en coherencia con el objeto social de la fundación enlace Colombia.
4. Definir los planes de acción que debe ejecutar la FUNDACIÓN ENLACE COLOMBIA para cumplir con su objeto social
5. Evaluar la relación costo beneficio de la aplicación del direccionamiento estratégico de la Fundación.

3. JUSTIFICACION

3.1 JUSTIFICACION TEORICA

En este proyecto el modelo teórico propuesto es el Direccionamiento Estratégico, base fundamental para cualquier empresa. Este enfoque busca ubicar la organización en una posición exitosa en el Medio Ambiente Externo en el que se desempeña. Es una forma moderna de analizar, evaluar y preparar el futuro de la organización en un periodo de 3 a 5 años, tomando la organización como un todo. De este modo la organización es considerada un sistema evitándose así la suboptimización de las partes del sistema a costa del todo.⁸

Hasta la década de 1950 la Gerencia en su proceso de gestión estratégica utilizaba básicamente los sistemas presupuestarios y control. En gran parte de la década de 1960 la gerencia anticipa el crecimiento de la organización mediante el empleo de técnicas de pronóstico y planifica a largo plazo; el supuesto de trabajo es que las tendencias del pasado continúan. A finales de los 60's y mediados de los 70's la gerencia descubre con sorpresa que su estrategia elaborada a partir de las extrapolaciones del pasado comienza a ser inadecuada. El entorno de mercado empieza a presentar amenazas y oportunidades en rápido y permanente cambio. La gerencia percibe que su estrategia está profundamente afectada por el entorno del mercado, en especial por su competencia y competidores.⁹

El Direccionamiento estratégico define la ruta organizacional que debe seguir una empresa para lograr sus objetivos misionales; requiere de revisiones periódicas para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de las funciones de la misma; encauza su operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los stakeholders. El proceso de Direccionamiento Estratégico propuesto para este proyecto es el siguiente: Análisis externo (Matriz de perfil competitivo, matriz de evaluación del factor externo, matriz de evaluación oportunidades y matriz de evaluación de amenazas); Análisis interno (Matriz de evaluación del factor interno, matriz de evaluación de fortalezas y matriz de evaluación de debilidades); Análisis comparativo (Matriz DOFA, matriz Gran estrategia, matriz PEEA, matriz IE); Implementación y evaluación estratégica (Matriz CPE, Plan de acción y sistema de indicadores).¹⁰

⁸ Blank Bubis, León. La administración de organizaciones. Un enfoque estratégico. Editorial Univalle, Cali. 1990.

⁹ Villegas Orrego, Fabio. Gerencia Estratégica. Aplicación paso a paso de un modelo de planificación estratégica. Universidad del Valle. Facultad de Administración.

¹⁰ Prieto Herrera, Jorge Eliecer. La gestión estratégica organizacional. Una guía práctica para el diagnóstico empresarial. ECOE ediciones. Bogotá, 2003.

Humberto Serna Gómez en el encuentro de cooperativas con actividad crediticia “Visión estratégica: Condición para competir en los mercados de hoy” en 2010, identificó las 5 barreras para la ejecución estratégica: Barreras de conocimiento (el 95% de los trabajadores típicos no entienden la estrategia) Barreras de presupuesto (el 80% de las empresas no ligan el presupuesto con la estrategia) Barreras de estructura (el 80% de las organizaciones no alinean la estructura con la estrategia) Barreras ejecutivas (el 85% del equipo gerencial gasta menos de 1 hora al mes discutiendo sobre la estrategia) Barreras por incentivos (el 70% de las organizaciones no integran los incentivos de la gerencia media a la estrategia). Al tiempo que define: “La ejecución estratégica es necesaria para crear una ventaja competitiva, difícilmente copiable, perdurable en el tiempo y rentable”.

3.2 JUSTIFICACION METODOLOGICA

Este trabajo aplica el método científico, el mismo que ha consistido en determinar en primer lugar el problema, para luego proponer la solución correspondiente y en forma paralela establecer los objetivos del proyecto. Para concretar todo esto se aplica un determinado diseño, métodos, técnicas y todo este conjunto de elementos metodológicos justifican su realización o ejecución con una fundamentación adecuada.

3.3 JUSTIFICACION PRÁCTICA

La organización requiere un Direccionamiento Estratégico como un proceso continuo y sistemático donde la búsqueda de una o varias oportunidades del entorno le permitan la formulación y puesta en marcha de una o varias estrategias que le permitan crear ventaja competitiva, en función de la misión y los objetivos organizacionales, del entorno y sus presiones y de los recursos disponibles.

El presente proyecto es de carácter práctico en el cual se busca desarrollar un plan de Direccionamiento Estratégico para la Fundación Enlace Colombia fundamentado en la práctica misma del ejercicio de la Administración Estratégica.

3.4. JUSTIFICACION SOCIAL

Dada la importancia del Tercer sector en el desarrollo del país y en especial de la región, la Fundación Enlace Colombia, se reviste de especial importancia y gran responsabilidad social en cuanto al cumplimiento de los fines para los cuales fue creada y la filosofía de la misma, su contribución al desarrollo social y sostenible de su radio de acción, el desarrollo empresarial, el mejoramiento de las condiciones medioambientales y de vida de los habitantes del sector. Lo que

implica que en la medida en que se realice una buen Direccionamiento Estratégico se podrá lograr una mayor eficiencia en el logro de los fines de la organización.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

El entorno empresarial se ha vuelto para la gran mayoría de las organizaciones en un escenario turbulento. Fenómenos como la Globalización, la Geopolítica, la Explosión Tecnológica, entre otros, provoca y refuerza la condición de interdependencia entre los diversos países en los campos económico, político, social, cultural, demográfico, tecnológico, incrementando así el nivel de incertidumbre que caracteriza a toda actividad empresarial. La sociedad ha sufrido una serie de transformaciones en los valores, normas, y estilos de vida que necesariamente impactan de manera más fuerte el accionar de las organizaciones. Pero estas mismas condiciones han generado mayor competitividad, nuevas tecnologías, nuevas expectativas de las personas y de la sociedad en general, lo que supone para las empresas nuevas experiencias o posibilidades de creación, crecimiento y desarrollo como de fracaso y desaparición. Es así como en este mismo escenario pueden convivir experiencias de éxitos y fracasos empresariales. Resultado ello de la actitud y los métodos de actuación de la alta Dirección de las organizaciones mismas.

La historia muestra como las organizaciones mismas han ido transformándose y adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno¹¹ y cuanto mas cambiante e inestable sea, mas vital será la capacidad de adaptación de la organización y la acción de la alta dirección. Henry Fayol lo había indicado: el éxito en las empresas se veía no solo a las cualidades personales de la dirección, sino también a los métodos que empleaba. Y esos métodos o procesos los dividió en cinco procesos administrativos interactuantes.

La dirección en las organizaciones se ha ido perfilando hacia la integración de una propuesta que responda a estos nuevos escenarios cada vez mas complejos que deben ser atendidos por sistemas de similar complejidad. El Direccionamiento estratégico es un enfoque administrativo que basado en el conocimiento, la apertura al cambio y la creatividad puede fortalecer la capacidad de adaptación en innovación en las organizaciones.

El Direccionamiento Estratégico podríamos definirlo como el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y

¹¹ Chiavenato Idalberto, Introducción a la Teoría General de la administración. Cap.18 Teoría de Sistemas.

demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.¹²

En otras palabras, el Direccionamiento Estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto. La estrategia se convierte en el eje fundamental de la acción en las organizaciones.

De acuerdo a las principales publicaciones hechas entre 1971 y 1986 por autores como Andrews, Ansoff, Chandler, Steiner, Gluweck, Stanford, Humble, Drucker y otros, la estrategia de una empresa puede conceptuarse como un conjunto sistemático de orientaciones integrativas, suficientemente especificadas para pasar a su implementación, que se dan en una perspectiva del mas largo plazo posible, precisando que tipo de empresa se quiere lograr, en que ámbitos de actividad debe desarrollarse y como se ordenará para conseguirlo.¹³

El libro sagrado de los musulmanes, El Corán, lo explica en una breve frase: **“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce allí”**, la cual de una manera profunda y concreta aborda el hecho de tener un derrotero a seguir, un Listado de Actividades, un Plan de Acción proveniente de un Plan Estratégico.

El Direccionamiento Estratégico se puede considerar como un proceso global de toma de decisiones orientadas a asegurar la supervivencia y el funcionamiento de la organización en busca de resultados. Este se supone como un sistema que permite la formulación de estrategias, su implementación y control. De esta manera la estrategia es una opción elegida de futuro seleccionada con:¹⁴

- a. Orientaciones (definiciones, pautas, criterios)
- b. Integrativas (de la organización en sus subsistemas y con el entorno)
- c. A largo plazo (hacia adelante)
- d. Implementable o con racionalidad hacia la acción y realismo.

¹² Carlos de Carlos, Un modelo integrado de Dirección estratégica. Cap II. Documento docente. Escuela de Ingeniería Universidad de Valparaiso. 1980.

¹³ Nagy Hanna, La Planificación Estratégica y la Gestión del Cambio. FMI/B MUNDIAL, Marzo de 1987.

¹⁴ Carlos De Carlos. Análisis estratégico del negocio. Cap.I. Bases conceptuales del análisis del negocio y sus aportes. Ediciones Universitarias de Valparaiso. 2004.

La estrategia como opción de futuro, es elegida de entre varias como respuesta a un diagnóstico efectuado en términos proyectivos (enseñanzas del pasado) y prospectivos (análisis de escenarios futuros). Existen, entonces, varios métodos o instrumentos que se utilizan para avanzar en la interpretación de las señales del entorno y del ambiente interno. Es aquí donde se hace necesario un análisis de los requerimientos o necesidades, de las orientaciones del negocio, de los integrantes de la organización y de la dirección de la empresa para optar por una opción estratégica. El término estrategia, fue utilizado inicialmente por los militares para hacer referencia al plan proyectado para vencer o disuadir al adversario¹⁵, la dirección estratégica implica emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de neutralizar al competidor y de lograr una excelente posición competitiva en el mercado.

La estrategia como opción de futuro, presupone entonces un ejercicio de Planeación, la Planeación estratégica, apareció en los primeros escritos de Peter Drucker entre las décadas de los 50's y 60's, como una propuesta que recoge el esfuerzo sistemático, formalizado y cuantificado por el que una organización establece sus propósitos, objetivos, estrategias y políticas básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica dichas estrategias y políticas y así lograr un diseño acucioso, completo y preguiado de los objetivos y propósitos básicos y complementarios de la empresa¹⁶.

Lo realmente importante es la generación de una estrategia formal y completa, que debe ser rigurosamente contrastada, con modelos cuantificables para diagnosticarla y desarrollarla metódicamente. 1) Una identificación sistemática de las oportunidades y amenazas del entorno y de las fortalezas y debilidades de la empresa con todos los datos y antecedentes necesarios. 2) Un proceso continuo para establecer metas generales organizacionales, definir estrategias y objetivos, y planes y/o proyectos detallados para asegurar su implementación. 3) Una actitud y un sistema formal con planes estratégicos, programas dependientes a mediano plazo, y presupuestos y planes operativos a corto plazo. Todo ello permitirá planear con casi absoluta certeza, estratégicamente y con ello obtener el éxito.¹⁷

La premisa básica propuesta por H. Fayol ha sido desarrollada por muchos autores modernos, destacándose entre ellos Peter Drucker, quien dice: "No solo basta la planificación estratégica, es necesario sistematizar y hacer coherente con

¹⁵ Michael Porter. Artículo: Como forman la estrategia las fuerzas de la competencia. Oficio y arte de la gerencia. Grupo Editorial Norma. 1991.

¹⁶ George Steiner. Planeación estratégica. Libertad de imprenta (Mac Millán Din) 1979.

¹⁷ Nagy Hanna. La planificación estratégica y la gestión del cambio. En finanzas y desarrollo. FMI/B MUNDIAL, marzo 1987, Pag.30.

ella el desarrollo estructural y el desarrollo de capacidades para que en la estructura las personas se encaminen efectivamente hacia la estrategia planificada”. Drucker al concepto de estrategia planificada y detallada, agrego dos elementos mas : Desarrollo de estructuras acordes con la estrategia y Desarrollo de capacidades humanas y materiales para lograrlo, todo ello en un enfoque sistémico integrado. La dirección estratégica indica que es necesario planificar estratégicamente, apoyar estratégicamente y desarrollar capacidades y procesos de avance hacia la estrategia en un modelo integrado de Direccionamiento Estratégico.¹⁸

El direccionamiento estratégico requiere, además de los señalado para la Planeación estratégica, de lo siguiente:¹⁹

1. Análisis de la filosofía de la empresa y su núcleo de resultados: las bases estratégicas del negocio o la naturaleza de la empresa.
2. La distinción de la organización en áreas de actividad o en los diferentes escenarios del entorno, determinando claramente las variables que la afectan positiva o negativamente.
3. La distinción y diseño de objetivos y políticas para cada área
4. El señalamiento de planes y programas de los que depende la obtención de resultados en cada área de actividad diferenciada.
5. El establecimiento de una distribución de la acción, estructuración de la estructura para la estrategia y sus áreas.
6. El desarrollo del talento humano y los recursos materiales para conseguir lo estratégicamente planeado y estructurado.
7. Responsabilidad humano-social con personas y grupos, de contribuir a otras necesidades y desarrollo, y no perjudicarlos, dañarlos o afectarlos y asegurar el desarrollo sostenido en el largo plazo. Ética y Responsabilidad Social empresarial.

Otra versión dice: “No basta estrategia (y filosofía, objetivos, políticas y planes) para que la organización tenga éxito, es necesario que estas se encaminen a la comprensión de resultados y en razón de los requerimientos para obtenerlos es que se debe analizar la estrategia y sus componentes”.

El proceso de direccionamiento estratégico implica saber a ciencia cierta cuales herramientas se van a utilizar para posicionar a la organización con ventajas

¹⁸ Igor Ansoff. Bases conceptuales de la administración estratégica sistemática. Artículo publicado en la Revista SINERGIA. Universidad Santiago de Chile. 1986.

¹⁹ Carlos de Carlos, Un modelo integrado de Dirección estratégica. Cap II. Documento docente. Escuela de Ingeniería Universidad de Valparaiso. 1980.

competitivas frente a sus competidores y contribuir así, a la creación de valor. Gary Hamel y C.K. Prahalad²⁰ proponen sucintamente lo que debe realizar un líder para la ejecución exitosa de la estrategia:

1. Realizar presupuestos donde se asignen los recursos necesarios para desarrollara actividades internas que apunten a la consecución de la estrategia.
2. Crear políticas y procedimientos que apoyen la estrategia
3. Motivar al talento Humano para que se involucre en el logro de los objetivos de la organización
4. Instaurar una cultura organizacional que vaya en concordancia con la estrategia organizacional
5. Facilitar la creación de un clima organizacional favorable a la implantación e implementación de la estrategia.

De acuerdo a esto, saber desarrollar la estrategia implica la diferencia, que permite que toda organización se diferencie de sus competidores. La implementación de dicha estrategia consiste en la asignación de acciones específicas a personas concretas en la organización, a las que se asignan los recursos necesarios, para que logren los objetivos establecidos. Los indicadores permiten hacer evaluación constante de los mismos y permiten hacer los ajustes necesarios de manera oportuna.

El reto de la dirección de la Fundación esta en manejar adecuadamente las herramientas del direccionamiento estratégico en todos sus componentes, desarrollar una alta capacidad de liderazgo, ejercer adecuados controles en los procesos y guiar al talento humano con el fin de alcanzar los objetivos trazados y sobresalir en el mercado, mediante la creación de ventajas competitivas y sin perder que la meta del estratega no es encontrar un nicho dentro del espacio existente en la industria, sino crear un nuevo espacio que se adapte únicamente a las fortalezas particulares de la empresa.

4.2. Ciclo de vida de la organización

Larry E. Greiner, profesor de la facultad de Administración de Empresas de Harvard, a partir de una investigación documental, del análisis de series de tiempo, de informes de resultados y de entrevistas a empresas estadounidenses,

²⁰ Gary Hamel y C.K. Prahalad. Propósito estratégico. Clásicos Estrategia Harvard Business Review. Julio 2005.

concluyó que en mayor o menor grado, todas las organizaciones atraviesan por un esquema de desarrollo corporativo que presenta características semejantes en los estilos y estructuras de gestión.²¹

Larry Greiner, el pionero en este tema, utiliza un modelo de cinco factores: edad de la empresa, tamaño de la organización (medido en número de empleados y nivel de ventas), fases de evolución (entendidas como prolongados períodos de tiempo en los cuales no ocurren transformaciones importantes en las prácticas de las empresas), fases de revolución (períodos de tiempo en los cuales si ocurren cambios significativos en las prácticas empresariales) y finalmente tasa de crecimiento de la industria (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).

En este marco analítico, Greiner propone un modelo compuesto por cinco etapas en las cuales las organizaciones atraviesan diferentes fases, intercalando períodos de crisis y calma (evolución y revolución en los términos descritos) y en las cuales mediante ciertas habilidades o competencias la empresa puede ir evolucionando.

De acuerdo al modelo propuesto las cinco (5) fases son:²²

Fase 1. Creatividad. Es la etapa de nacimiento de la organización, con énfasis en la creación de un proyecto y un lugar para instalarse.

Los fundadores tienen generalmente una orientación de tipo teórica y profesional, desdeñando generalmente las actividades administrativas. Las energías físicas y mentales están puestas en la creación y lanzamiento del proyecto. La comunicación entre los integrantes de la organizacional es frecuente y de carácter informal. Las largas horas de trabajo y los bajos salarios son compensados con la promesa de un desarrollo mejor en el futuro. El control de las actividades proviene de la información directa e inmediata. Se actúa a medida que existe una demanda.

Fase 2. Dirección. Aquellas instituciones que sobreviven la primera fase, generalmente se embarcan en un período de crecimiento sostenido bajo un liderazgo capaz y estructurado. Se introduce una estructura funcional en la organización para separar las funciones básicas. Se crean y asignan cargos especializados. Se introducen sistemas contables para los ingresos y los gastos. Se adoptan estándares de trabajo y evaluación, se crean incentivos y se generan presupuestos. Las comunicaciones se hacen más formales e impersonales a medida que se construye la jerarquía de cargos y funciones. El nuevo equipo directivo toma la mayoría de las decisiones y se institucionaliza en la dirección.

²¹ Greiner Larry, evolución y revolución conforme crecen las organizaciones, Harvard Business Review. 1990.

²² Galindo Munch Lourdes. Fundamentos de Administración. Casos y prácticas. Editorial Trillas, México, 1994.

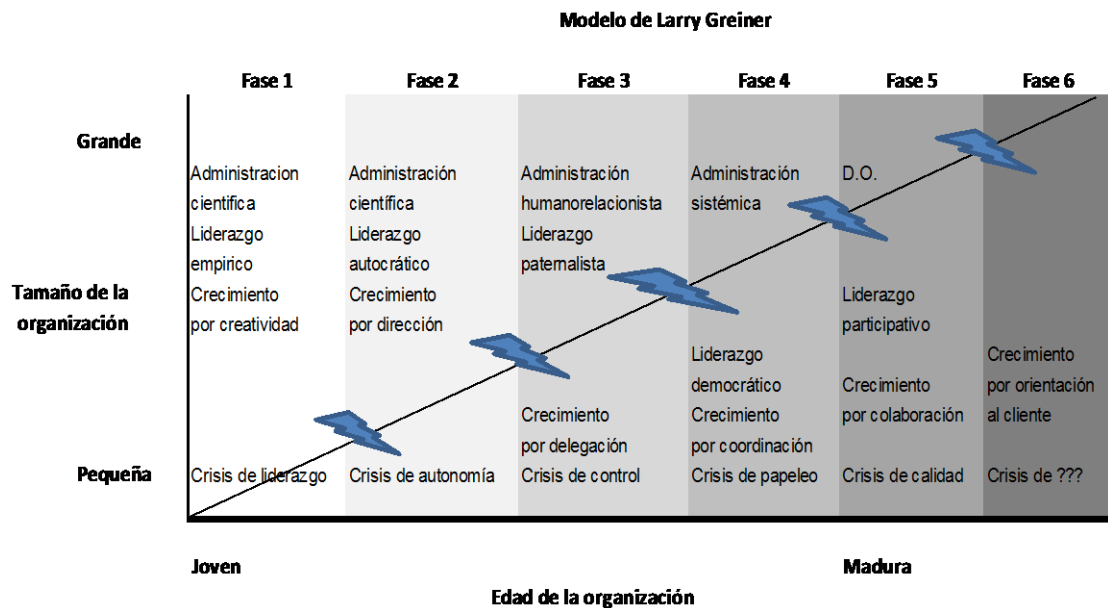
Fase 3. Delegación. La aplicación exitosa de una estructura organizacional descentralizada, permite que las organizaciones superen las crisis de autonomía y entre a un nuevo periodo de crecimiento y desarrollo. Se entrega una mucha mayor responsabilidad a los coordinadores de área. Se hacen mediciones de los avances individuales y por área para generar incentivos que estimulen la motivación. Los directivos máximos se restringen a administrar por excepción, basándose en informes periódicos de los resultados y avances en todas las áreas y niveles. La administración se concentra en la realización de nuevas inversiones o en la creación de nuevos proyectos. La comunicación desde arriba hacia abajo es poco frecuente, generalmente por escrito, e-mails o mediante breves llamadas telefónicas. La etapa de delegación demuestra ser útil para ganar expansión a través de la elevación de la motivación de los niveles inferiores, los que, con una mayor autoridad y motivación son capaces de enfrentar mejor las situaciones nuevas y de innovar en su metodología de acuerdo a las necesidades.

Fase 4. Coordinación. En esta fase se produce una evolución caracterizada por la utilización de sistemas formales y mecanismos para lograr coordinación. Los directivos asumen la responsabilidad de implementar y administrar estos nuevos sistemas. Se crean estructuras intermedias que agrupan diversas unidades que estaban separadas. Se establecen y revisan intensamente procedimientos formales de planificación. Se contrata a numeroso personal de staff para aplicar los programas de control y revisión. Los gastos son cuidadosamente registrados y asignados a cada unidad dentro de la organización, llevándose un estricto control de acuerdo a los procedimientos. Estos sistemas de coordinación han probado ser útiles para lograr el crecimiento a través de una asignación más eficiente de los recursos.

Fase 5. Colaboración. En esta fase se observa una fuerte colaboración interpersonal en un intento por sobre pasar la crisis de los informes y reuniones. Ahora se enfatiza una mayor espontaneidad en la toma de decisiones a través de equipos y de la confrontación regulada de las diferencias personales. El control social y la autodisciplina se imponen por sobre el control formal. Este cambio es muy dificultoso para los que estaban acostumbrados al sistema formal y confiaban siempre en él para sacar todas las respuestas. El centro de atención es la rápida solución de problemas a través de la acción en equipo. Se crean equipos inter-áreas para enfrentar acciones específicas. Se busca la asesoría externa y experta en problemas que no pueden enfrentarse con los recursos y conocimientos de la organización. Se utiliza una estructura de tipo matricial para ensamblar los equipos adecuados a los problemas que hay que enfrentar. Se realizan frecuentes charlas por parte de los directivos para llamar la atención sobre algún problema o asunto de importancia. Los directivos y todo el personal se capacitan para mejorar sus desempeños y sobre todo para trabajar mejor en equipo y resolver adecuadamente los conflictos. Los sistemas de información son integrados a la

toma de decisiones diaria. Las recompensas económicas apuntan más hacia el desempeño de los equipos que hacia el logro individual. Se promueve y premia la innovación y la aplicación de nuevas prácticas dentro de la organización.

Figura 1: Evolución y Revolución de las organizaciones



Fuente: Adaptación por Alberto Vásquez Tapia del artículo de Larry Greiner: Evolución y revolución a medida que las organizaciones crecen. Publicado en Harvard Business Review.

De acuerdo al análisis realizado la Fundación Enlace Colombia se encuentra en la Fase 1, es una organización joven, pequeña, en donde el liderazgo es empírico, el modelo administrativo propuesto tiene muchos rasgos del propuesto por los clásicos de la administración y el crecimiento de la organización se ha dado por la creatividad de sus integrantes.

4.3. Alternativas estratégicas

Esta es una metodología tradicional, que consiste en identificar caminos mediante los cuales la organización puede definir las estrategias para alcanzar su misión, lograr su visión y por tanto ser exitosa en el mercado.

Las alternativas se integran alrededor de:

1. Estrategias ofensivas
2. Estrategias defensivas
3. Estrategias genéricas
4. Estrategias concéntricas

4.3.1. Estrategias ofensivas o de crecimiento²³

Buscan la consolidación de una empresa en su mercado. Las más comunes son:

1. Concentración: Cuando la empresa se especializa en producir, comercializar o vender un solo producto o servicio, o línea de producto. Para trabajar con altos niveles de productividad, eficiencia y eficacia.
2. Diversificación concéntrica: Cuando la firma decide implementar su negocio produciendo productos y servicios relacionados con su especialización primaria.
3. Integración vertical: Cuando una empresa decide agregar una etapa a la cadena de su proceso actual de producción o de servicios puede ser hacia atrás (antes de sacar el producto), hacia delante (después de sacarlo).
4. Integración horizontal: Buscan mayor control sobre los competidores.
5. Diversificación de conglomerados: Cuando una firma especializada decide entrar en nuevas líneas de productos ó servicios no relacionados con su primera actividad.
6. Adquisiciones: Es la compra que hace una compañía de otra, pero aquella sigue operando como independiente.
7. Fusiones: Es la combinación de operaciones de dos empresas en una sola. Su principal razón es el efecto sinérgico producido por la combinación de la nueva fuerza de trabajo establecida.
8. Operaciones conjuntas: Cuando dos o más empresas se unen para realizar un proyecto que ninguna de ellas podía hacer sola.
9. Innovación: Búsqueda permanente de nuevos mercados y productos.
10. Alianzas estratégicas: La unión de fuerzas para lograr efectos sinérgicos sin que cada aliado pierda su identidad.
11. Penetración en el mercado: Buscan mayor participación en el mercado, para productos actuales y mercados actuales, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
12. Desarrollo de mercado: Busca introducir productos actuales en nuevas zonas de influencia.

²³www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.6/56Estrategia_empresarial.htm

13. Desarrollo del producto: Busca mayores ventas, mejorando o modificando el producto actual.

4.3.2. Estrategias defensivas²⁴

Se aplican para anticipar problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar la organización. Dentro de la gerencia estratégica se han definido cuatro.

1. Reducción o ennichamiento: Consiste en disminuir el número de las operaciones de una empresa para mejorar su productividad. Ello ocurre cuando deben disminuir costos o personal para poderse mantener con eficiencia y eficacia en el mercado.
2. Desinversión: Cuando una empresa cierra o vende parte de su operación para concentrarse en las tareas básicas de su misión. Esto ocurre cuando la empresa entra en una diversificación sin dirección.
3. Liquidación: Vender sus bienes, generalmente ocurre cuando su negocio ha llegado a niveles altos de ineficiencia, que ya no es posible de recuperar su tarea empresarial.
4. Recuperación: Cuando una empresa emplea estrategias dirigidas a detener el declive y colocarla en condiciones para que sobreviva y dé utilidades.

4.3.3. Estrategias genéricas²⁵

Las estrategias corporativas también pueden ser globales, ellas señalan la dirección por áreas en la organización, los siguientes aspectos deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones que desean tener un desarrollo con miras al crecimiento en el mercado.

1. Productividad laboral: Lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competen a cada nivel. Cada unidad productiva deberá asumir la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con las respectivas consecuencias.

²⁴ Ibid

²⁵ Ibid

2. Modernización tecnológica: Se tomarán todas las acciones y se harán las inversiones que le permitan mantener un liderazgo tecnológico, la existente deber ser usada más eficientemente. Crear y mantener una cultura de información será una estrategia corporativa que exige un plan de acción concreto.
3. Orientación al Mercado: Se debe dar mucha importancia a las áreas relacionadas con el conocimiento del mercado, el cliente, la evaluación y desarrollo de productos.
4. Comercio Internacional: Aprovechar oportunamente las posibilidades y campos de acción que abre la apertura económica, para ello es preciso investigar y desarrollar los servicios que requiera el mercado internacional.

4.3.4. Estrategias concéntricas²⁶

Afectan a toda la organización, son estrategias que soportan cada plan trazado para las diferentes áreas funcionales, para ello es preciso que algunas habilidades estén presentes e influyeran la vida organizacional.

1. Innovación: Capacidad de desarrollar ideas y enriquecerlas, de acuerdo con las necesidades de la empresa o sus áreas.
2. Enfoque en el cliente: Es la actitud de cada empleado para programar y realizar sus actividades pensando en cómo satisfacer las necesidades del cliente interno y externo.
3. Capacidad de aprendizaje: Actitud de apertura a nuevos conocimientos y formas de trabajo, que se apliquen de forma rápida a cada una de las áreas de la organización.

4.4 MARCO LEGAL

La actividad desarrollada por las Fundaciones se fundamenta en la siguiente Normatividad:

²⁶ Ibid

Tabla 1: Normatividad de la Fundación Enlace Colombia

NORMATIVIDAD	OBJETO
Constitución Política Colombiana 1991	Art.38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.
	Art.103. (...) El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.
	Art. 355. Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal 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. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.
Código Civil Colombiano	Art. 86. Domicilio de establecimientos, corporaciones y asociaciones. El domicilio de los establecimientos, corporaciones y asociaciones reconocidas por la ley, es el lugar donde está situada su administración o dirección, salvo lo que dispusieren sus

	<p>estatutos o leyes especiales.</p> <p>Art. 633. Definición de persona jurídica. Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.</p> <p>Art. 634. Fundaciones. No son personas jurídicas las fundaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley.</p> <p>Art. 637. Patrimonio de la corporación. Lo que pertenece a una corporación, no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para demandarlas en todo o parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación. Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces solidaria si se estipula expresamente la solidaridad. Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.</p> <p>Art. 650. Normatividad de las fundaciones de beneficencia. Las fundaciones de beneficencia que hayan de administrarse por una colección de</p>
--	--

	<p>individuos, se regirán por los estatutos que el fundador les hubiere dictado; y si el fundador no hubiere manifestado su voluntad a este respecto, o sólo la hubiere manifestado incompletamente, será suplido este defecto por el presidente de la Unión.</p>
	<p>Art. 652. Terminación de las fundaciones. Las fundaciones perecen por la destrucción de los bienes destinados a su manutención.</p>
<p>Decreto 2150 de 1995</p>	<p>Art. 40. SUPRESION DEL RECONOCIMIENTO DE PERSONERÍAS JURÍDICAS. Suprímese el acto de reconocimiento de personaría jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro.</p>
	<p>Art. 41. LICENCIA O PERMISO DE FUNCIONAMIENTO. Cuando para el ejercicio o finalidad de su objeto la ley exija obtener licencia de funcionamiento, o reconocimiento de carácter oficial, autorización o permiso de iniciación de labores, las personas jurídicas que surjan conforme a lo previsto en el artículo anterior, deberán cumplir con los requisitos previstos en la ley para ejercer los actos propios de su actividad principal.</p>
	<p>Art. 42. INSCRIPCIÓN DE ESTATUTOS, REFORMAS, NOMBRAMIENTOS DE ADMINISTRADORES, LIBROS, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN. Los estatutos y sus reformas, los nombramientos de administradores, los libros, la disolución y la liquidación de las personas jurídicas formadas según</p>

	<p>lo previsto en este capítulo, se inscribirán en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la persona jurídica en los mismos términos, tarifas y condiciones previstos para el registro de actos de las sociedades comerciales. Para la inscripción de nombramientos de administradores y revisores fiscales se requerirá la aceptación previa de las personas designadas.</p>
	<p>Art. 43. PRUEBA DE LA EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL. La existencia y la representación legal de las personas jurídicas de derecho privado a que se refiere este capítulo, se probará con certificación expedida por la Cámara de Comercio competente, la cual llevará el registro de las mismas, con sujeción al régimen previsto para las sociedades comerciales y en los mismos términos, tarifas y condiciones que regulan sus servicios.</p>
	<p>Art. 44. PROHIBICIÓN DE REQUISITOS ADICIONALES. Ninguna autoridad podrá exigir requisito adicional para la creación o el reconocimiento de personas jurídicas a las que se refiere este capítulo.</p>
	<p>Art. 144. REGISTRO EN LAS CÁMARAS DE COMERCIO. La inscripción en el registro de las entidades previstas en el artículo anterior, se someterá al mismo régimen previsto para las demás entidades privadas sin ánimo de lucro, contenido en el Capítulo II del Título I de este decreto.</p>
Decreto 0427 de 1996	<p>Art.1. REGISTRO DE LAS PERSONAS JURIDICAS SIN ANIMO DE LUCRO. Las personas jurídicas sin ánimo de</p>

	<p>lucro de que tratan los artículos 40, 41, 42, 43, 44, 45 y 143, 144, 145, 146, 147 y 148 del Decreto 2150 de 1995 se inscribirán en las respectivas Cámaras de Comercio en los mismos términos, con las mismas tarifas y condiciones previstas para el registro mercantil de los actos de las sociedades comerciales. Para el efecto, el documento de constitución deberá expresar cuando menos, los requisitos establecidos por el artículo 40 del citado Decreto y nombre de la persona o entidad que desempeña la función de fiscalización, si es del caso. Así mismo, al momento del registro se suministrará a las Cámaras de Comercio la dirección, teléfono y fax de la persona jurídica.</p> <p>PARAGRAFO 1o. Para los efectos del numeral 8o. del artículo 40 del Decreto 2150 de 1995, las entidades de naturaleza cooperativa, los fondos de empleados, las asociaciones mutuales y las fundaciones deberán estipular que su duración es indefinida.</p>
--	--

4.5 MARCO ESPACIAL

En la región del Norte del Valle del Cauca se encuentran ubicados los municipios de Roldanillo, Zarzal, La Unión, La Victoria y Toro, objeto del radio de acción de la Fundación Enlace Colombia los cuales cubren una extensión aproximada de 1.146 km².

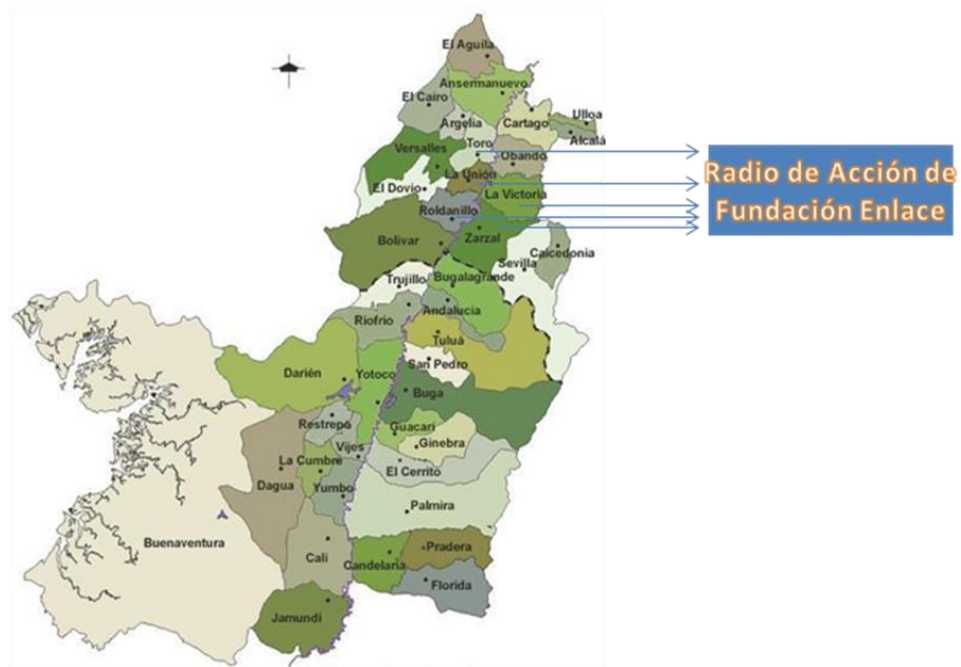


Figura 2: Radio de acción de la Fundación Enlace

No obstante de su cercanía con el resto de municipios del Norte del Valle la Fundación tiene proyectos en otros municipios.

Tabla 2: Población proyectada 2010

	Roldanillo	Zarzal	La Unión	La Victoria	Toro	Total
Cabecera	24591	30333	26912	9479	9365	100680
Resto	9122	12702	7711	4219	6752	40506
Total	33713	43035	34623	13698	16117	141186

Fuente: Dane, censo nacional 2005.

En la tabla población proyectada 2010 se puede observar que el total de personas en estos cinco (5) municipios es de 141.186 lo que representó un crecimiento del 5.63% con respecto al año 2005. En la zona el 71.3% viven en la cabecera municipal y el restante 28.7% viven en el sector rural, o sea que cerca de 40.506 personas viven en el campo.

Tabla 3: Personas en NBI (30 de junio 2010)

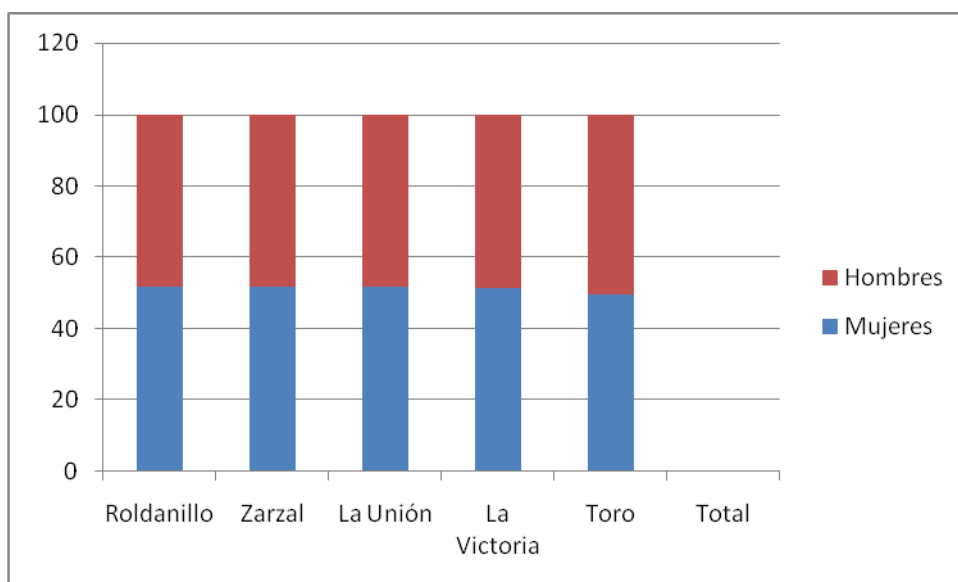
	Roldanillo	Zarzal	La Unión	La Victoria	Toro
Cabecera	15,25	15,06	16,21	14,71	25,69
Resto	25,81	22,7	25,59	27,08	35,99
Total	18,42	17,34	18,41	18,74	29,9

Fuente: Dane, censo nacional 2005.

La tabla 3 muestra el porcentaje de la población con Necesidades Básicas Insatisfechas NBI, dando como resultado que en el municipio con mayores necesidades entre la población tanto en la cabecera como en el resto de la población es el municipio de Toro con un 25.69% y 35.99% respectivamente obteniéndose un promedio de 29.9%, o sea que cerca de 4.820 personas tienen NBI. El municipio con el menor índice consolidado es el de Zarzal, con un porcentaje de 17.34% o sea 7.462 personas, lo que paradójicamente por el tamaño de la población nos da un 35.4% mas de personas que el municipio de Toro. El promedio para los cinco (5) municipios es de 20.56%.

El número de personas por núcleo familiar en los cinco (5) municipios es de 3.7 personas. Fuente: Dane, censo nacional 2005.

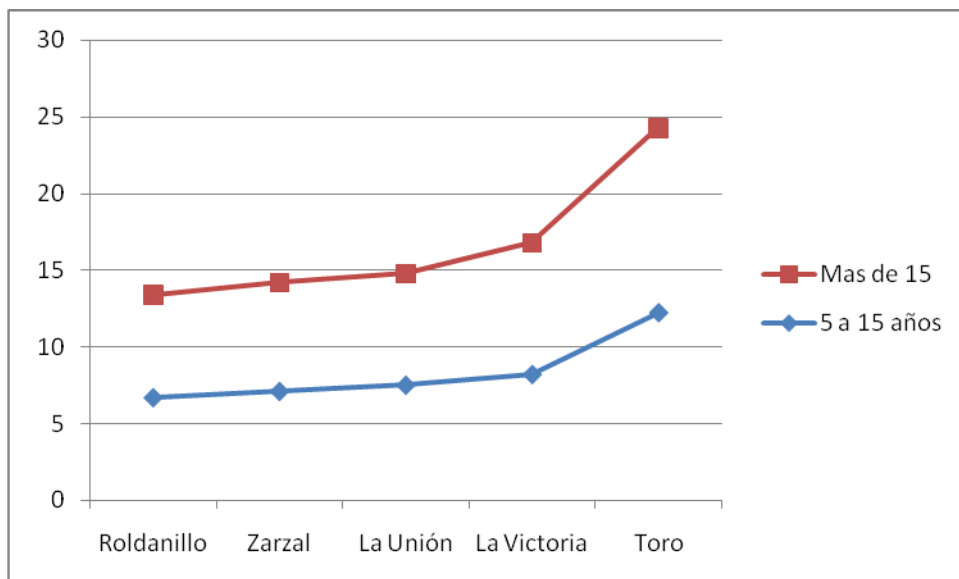
Grafico 1: Distribución de la población por sexo



Fuente: Dane, censo nacional 2005.

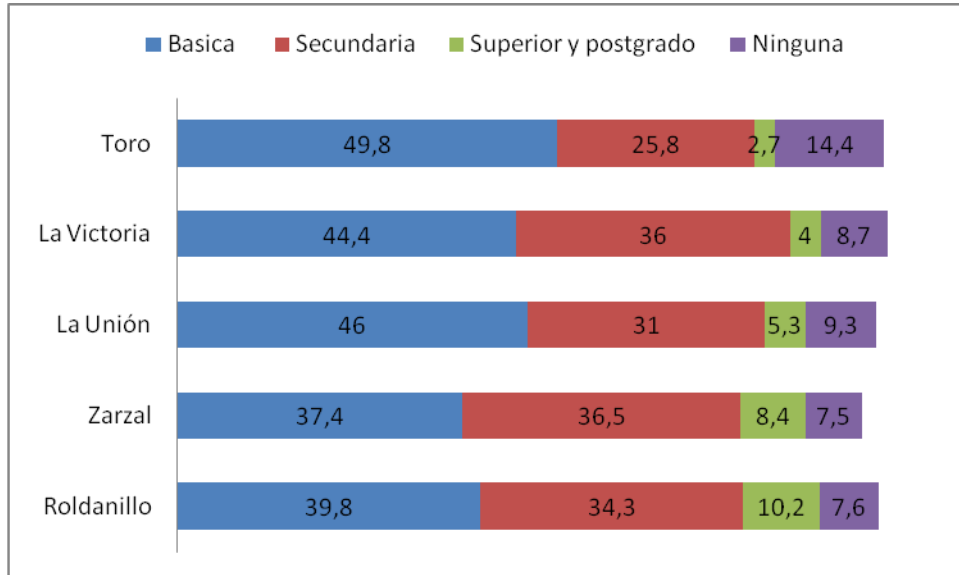
La distribución de la población por sexo se ubica en cuatro de los municipios (Roldanillo, Zarzal, La Unión y La Victoria) en el orden del 51% para las mujeres y el restante 49% para los hombres. Tan solo en el municipio de Toro la situación es diferente, en donde el 49.6% corresponde a las mujeres y el 50.4% para los hombres.

Grafico 2: Tasa de analfabetismo, población de 5 años y mas y 15 años y mas, cabecera y resto



El municipio de Roldanillo presenta la tasa más baja de analfabetismo tanto en la cabecera municipal como en el resto, con un porcentaje del 6.7% en los rangos de 5 años y más y 15 años y mas. Lo siguen en su orden Zarzal con el 7.1% en ambos rangos, La Unión con el 7.5% y 7.3% respectivamente en cada rango, La Victoria con el 8.2% y 8.6% en los rangos establecidos. Es preocupante la situación del municipio de Toro en donde el índice de analfabetismo supera el 12% de la población en los dos rangos de edades establecidos.

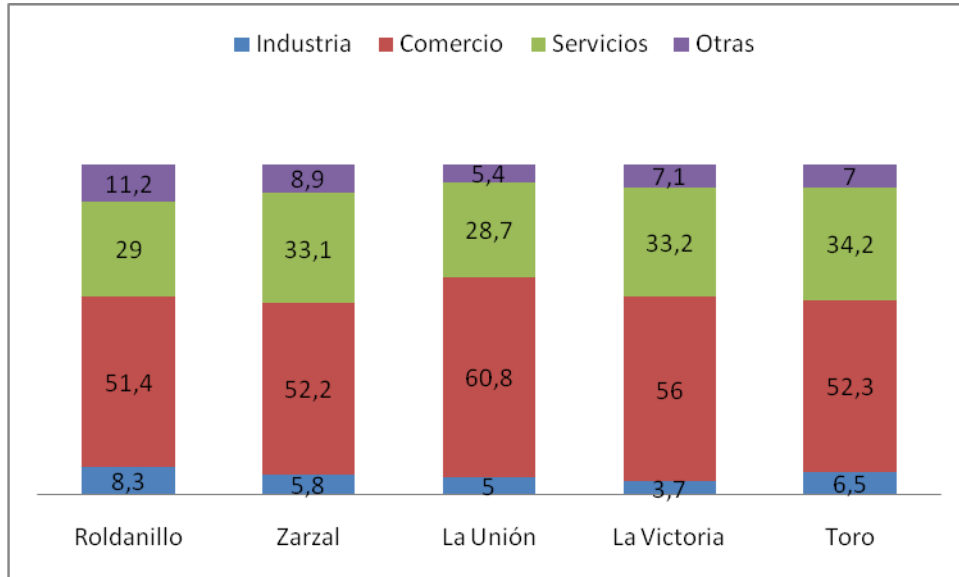
Grafico 3: Nivel educativo



Fuente: Dane, censo nacional 2005.

El gráfico anterior muestra que los municipios con mayor número de personas por nivel educativo son Roldanillo y Zarzal. El índice de deserción del nivel primaria al de secundaria en Zarzal es apenas del 0.9%, mientras que en Roldanillo es del 5.5%. es preocupante el alto nivel de deserción escolar entre los niveles de primaria y secundaria en los otros tres (3) municipios, La Unión el 15%, La Victoria el 8.4% y Toro el 24.8%. Nuevamente los municipios de Roldanillo con el 10.2% y Zarzal con el 8.4% de la población han alcanzado el nivel de educación superior y postgrado. Se observa además que en Toro el 14.4% de la población no ha alcanzado ningún nivel de formación.

Grafico 4: Establecimientos según actividad económica



Fuente: Dane, censo nacional 2005.

La zona de los cinco (5) municipios de estudio es netamente agropecuaria, cerca del 85% de los establecimientos de comercio son pequeñas unidades de negocio. Se observa que más del 50% de los establecimientos de comercio son de comercio y en promedio más del 30% de los mismos está dedicado a la oferta de servicios, lo que ha modificado la visión que tienen los pobladores de los negocios esto debido a la crisis casi que permanente que ha vivido el sector agropecuario durante los últimos años. La industria en la zona es incipiente, solamente las actividades agroindustriales realizadas por Ingenio Riopaila, Colombina, algunas plantas procesadoras de frutas en el municipio de La Unión y de alimentos en los otros municipios hacen que este equivalga en promedio al 5.86%.

CAPITULO 2.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

El análisis del entorno (externo) y contorno (interno) es fundamental en el proceso de direccionamiento estratégico pues permite realizar un acercamiento de la empresa con su Medio Ambiente presente y futuro, “con el fin de permitir que la organización opere con un máximo de congruencia y un mínimo de fricciones en las condiciones cambiantes de un mundo incierto” (Marta Pérez, Guía práctica de planeación estratégica).

2.1 ANALISIS EXTERNO

2.1.1. MATRIZ DE DEPURACION FUNDACION ENLACE COLOMBIA

Tabla 4: Matriz de Depuración

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Porque
Demográfico	Tamaño y composición de la población por sexo.	El crecimiento promedio proyectado de la población colombiana desde 1985 hasta 2020 es de 6,95% se observa un crecimiento de la población femenina de 944.273 personas más en 2020, lo que representa un crecimiento 60,6%. Se estima que en el departamento del Valle en 2020 la población femenina representará el 51,57% de la	Positivo, Alto	Para la fundación es positivo porque en la composición total de la población más del 50% de ella es femenina, lo que representa mayores oportunidades, pues son las mujeres las mayores activistas a la hora de participar en procesos de desarrollo social, comunitario y empresarial

		población total del departamento (Anexo 1)		
	Tasa de mortalidad infantil	La tasa de mortalidad infantil en el departamento del Valle entre los años 2005 y 2009 fue del 16,62%. En los municipios en donde se desarrollan las actividades de la fundación, para el mismo periodo, la tasa de mortalidad infantil está comprendida entre el 19% y el 25%. (Anexo2)	Positivo, Medio	Esta variable es positiva para la fundación, pues al manejar en los municipios en donde se tienen acciones, una tasa de mortalidad infantil tan alta, ello debe generar la inversión de recursos públicos en programas y proyectos que apunten a mitigar la problemática.
	Mortalidad por municipio.	El alto número de muertes violentas en los municipios de La Unión, La Victoria, Roldanillo, Toro y Zarzal es preocupante, en total se presentaron 330 muertes. Cerca del 80% son hombres, 262 personas asesinadas y el 20% restante son mujeres. (Anexo 3)	Negativo, Alto	Es negativo pues el alto número de muertes violentas genera incertidumbre y poca confiabilidad en la región.
	Actividad	La tendencia en la	Positivo,	El impacto de

Económico	económica	<p>región es la aparición de establecimientos en donde se desarrollen actividades de comercio, en proporción por encima del 50% de acuerdo al número de establecimientos registrados en la Cámara de Comercio. Lo siguen las actividades de servicios. Las actividades industriales son incipientes, se reduce a las actividades desarrolladas en tres (3) empresas: Grajales S.A., Ingenio Riopaila y Colombina. La actividad agropecuaria presenta en los últimos años una reducción en la participación de la composición de actividades económicas en la región, aunque en la actividad económica diaria es vital en los municipios en</p>	Alto	esta variable es positivo pues la fundación puede intervenir en la informalidad de los establecimientos y proyectar sus programas y proyectos con ellos.
------------------	-----------	--	------	--

		donde la fundación desarrolla sus programas. (Anexo 4)		
	Créditos a productores agropecuarios	La asignación de recursos aplicados al sector agropecuario ha venido creciendo en los últimos años, a una tasa promedio por encima del 20%. El 28% de estos recursos se otorgan a través de créditos a pequeños productores. En el Valle del Cauca se presentó un incremento del 19,3% en la asignación de los créditos, entregados en su mayoría a grandes productores. Las pérdidas ocasionadas por el fenómeno de la niña fueron absorbidas casi en su totalidad por los productores agropecuarios. (Anexo 5)	Negativo, Alto	Esta variable tiene incidencia negativa pues el poco estímulo financiero otorgado a los pequeños productores agropecuarios podría generar el desestímulo de la actividad y el abandono de la misma.
Social	% de la	En el	Negativo,	Es negativa pues

	<p>población en edad de trabajar, tasa de ocupación, desempleo y subempleo</p>	<p>departamento del Valle del Cauca la relación entre el crecimiento de la población en edad de trabajar y la tasa de ocupación muestra un desbalance, mientras la primera crece a un ritmo del 3,8% anual la segunda crece a un promedio del 2,5% lo que se demuestra en el número de personas desocupadas o desempleadas y el subempleo, el cual es mucho mayor al promedio nacional, mientras en el Valle el índice de subempleo crece al 5,8% a nivel nacional crece a razón del 1,6%. (Anexo 6)</p>	<p>Alto</p>	<p>las empresas de la región no alcanzan a suplir la demanda de empleo en cantidad y calidad del mismo, lo que podría ocasionar migraciones a otras regiones del país, disminución de la población y por ende la menor aplicación de recursos por parte del estado y de empresas privadas en proyectos de desarrollo que realiza la fundación.</p>
	<p>Participación ciudadana</p>	<p>La participación de los colombianos en procesos de integración, participación y organización social es muy baja. El 76,04%</p>	<p>Negativo, Medio</p>	<p>Es una amenaza pues la baja integración de las personas alrededor de procesos de integración social impide la participación y</p>

		de la población mayor de 18 años manifiesta no haber participado en ninguna organización de carácter social. Las organizaciones religiosas son las que integran mayor número de personas en el consolidado nacional, cerca de 2.534.947 personas, las juntas de trabajo comunitario agrupan 1.155.796 personas. Estos grupos mayoritarios están integrados en mayor proporción por mujeres y personas adultas. (Anexo 7)		decisión de los ciudadanos en su propia visión de desarrollo y en la búsqueda del progreso y bienestar colectivo que la organización objeta alcanzar.
	Espacios de participación ciudadana	La población colombiana no tiene conocimiento sobre los mecanismos y espacios para su participación en procesos sociales, de control y de desarrollo. El mayor conocimiento se	Positivo, Alto	Esta variable tiene un impacto positivo en la fundación pues cerca del 74% de la población necesita ser educada y capacitada en torno a los diferentes procesos de participación,

		<p>tiene sobre las Juntas de Acción Comunal (JAC), el 80,69% de la población dice conocerlas y haber tenido relación con ellas. Contrario con las Veedurías Ciudadanas y los Comités de Control Social de Servicios Públicos de las cuales los colombianos no tienen conocimiento, el 73,81% y el 73,79% respectivamente.</p> <p>(Anexo 8)</p>		integración y control
	Índice de NBI	<p>El índice de NBI promedio en los municipios objeto de análisis oscilan entre 12,07% y 29,9%, se denota un resultado muy alto en áreas claves para el desarrollo de la sociedad (Vivienda, educación, servicios básicos e ingresos). El municipio de Toro presenta un índice cercano al 30%. En el área rural se</p>	Positivo, Alto	Es una variable de impacto positivo pues esta precaria situación abre espacios para la formulación, gestión, ejecución y operación de proyectos de desarrollo por parte de la fundación de manera directa o a través de proyectos compartidos.

		presentan índices entre 22,7% y 35,99%, ello aclara la precaria situación, en condiciones de calidad de vida, que sustentan los habitantes del campo. (Anexo 9)		
Educación	Número de personas entre 3 y 25 años que no saben leer y escribir	En los cinco (5) municipios donde la fundación tiene su acción el porcentaje de personas que no saben leer y escribir se ubica entre el 10% y 12%, exceptuando Toro que tiene un indicador del 16%, porcentaje aún alto si se tiene en cuenta que los esfuerzos del gobierno nacional para que el 100% de la población en edad escolar asista a las instituciones educativas de manera gratuita y a la aparición de instituciones que ofrecen sus servicios educativos los fines de semana y	Positivo, Alto	Es una variable negativa pues la población mayor de 25 años es quien en mayor proporción no saben ni leer ni escribir y ello dificulta la integración de esa población en procesos decisivos en el establecimiento programas y proyectos que propendan por mejorar sus condiciones de vida.

		en la modalidad semestralizada (Anexo 10)		
Medio ambiente	Inversión en protección ambiental	La inversión en actividades de protección del medio ambiente es significativa, para el corredor industrial del pacífico se destinaron \$119.994.716.000 de los cuales la mayor destinación es para la protección del aire y clima, gestión de aguas residuales y gestión de residuos. A nivel nacional se realizan las mayores inversiones en Gestión de Residuos en el corredor industrial del pacífico, \$30.129.483.000, estos recursos se administran a través de las Corporaciones Autónomas Regionales (Anexo 11)	Positivo, Alto	El impacto es positivo pues ante la inversión considerable de recursos financieros en la protección del medio ambiente, la fundación tiene una alta probabilidad de participar en la asignación de recursos gubernamentales mediante la formulación, gestión, operación y administración de programas y proyectos.
	Damnificados ola invernal	El fenómeno de la niña ocasionó daños enormes a la economía	Negativo, Alto	Esta variable afecta negativamente a la institución,

		<p>nacional, regional y local entre los años 2010 y 2011. El departamento del Valle del Cauca participo con el 3,85% del total de personas fallecidas en la ola invernal, la afectación del 7,47% de hogares y el 7,24% de personas afectadas, todo ello del consolidado nacional. El rio Cauca a su paso por el departamento inundó más de 10.000 Has hecho que produjo desplazamiento de campesinos hacia los centros urbanos, aumento de los niveles de desempleo y pérdidas económicas millonarias.</p> <p>(Anexo 12)</p>		<p>pues las consecuencias de los estragos de la pasada ola invernal, demuestra la incapacidad de los gobiernos central, regional y local para proteger y mitigar el impacto en las comunidades menos favorecidas. Teniendo en cuenta además, que durante el año 2011, el rio Cauca mantuvo inundados terrenos por más de seis (6) meses.</p>
Tecnológico	Indicadores básicos de TICs	El crecimiento del número de hogares con conexión a internet es del 4,3% en el total nacional y en las cabeceras	Positivo, Alto	Es positiva, la masificación del uso del internet en las actividades cotidianas y empresariales facilita la

		<p>municipales. El uso de las TICs por parte de más personas permite la conformación de redes de información y de conocimiento. El uso de internet para actividades cotidianas como el trabajo, estudio, comunicación, entre otras, demuestra la importancia que ha adquirido este en el nuevo escenario económico y social.</p> <p>(Anexo 13)</p>		<p>comunicación bidireccional y la conformación de redes de conocimiento y de negocios. Para la fundación es primordial pues ello facilita la participación en convocatorias para la inversión de recursos financieros en programas y proyectos de desarrollo, patrocinados por Ongs y/o gobiernos nacionales o internacionales.</p>
Político	Nivel de corrupción	<p>La percepción de organismos nacionales e internacionales acerca de las prácticas administrativas en el país es negativa, el nivel de corrupción según organismos internacionales como LAPOP ha crecido en Colombia del 73,5% al 74,2% de acuerdo a una encuesta aplicada a los colombianos. La</p>	Negativo, Alto	<p>Esta variable es negativa pues los altos niveles de corrupción impiden la realización de negociaciones con empresarios y organismos colombianos. Para la fundación es una situación bien difícil, pues gran parte de recursos administrados por las diferentes Ongs que operan en el país provienen de</p>

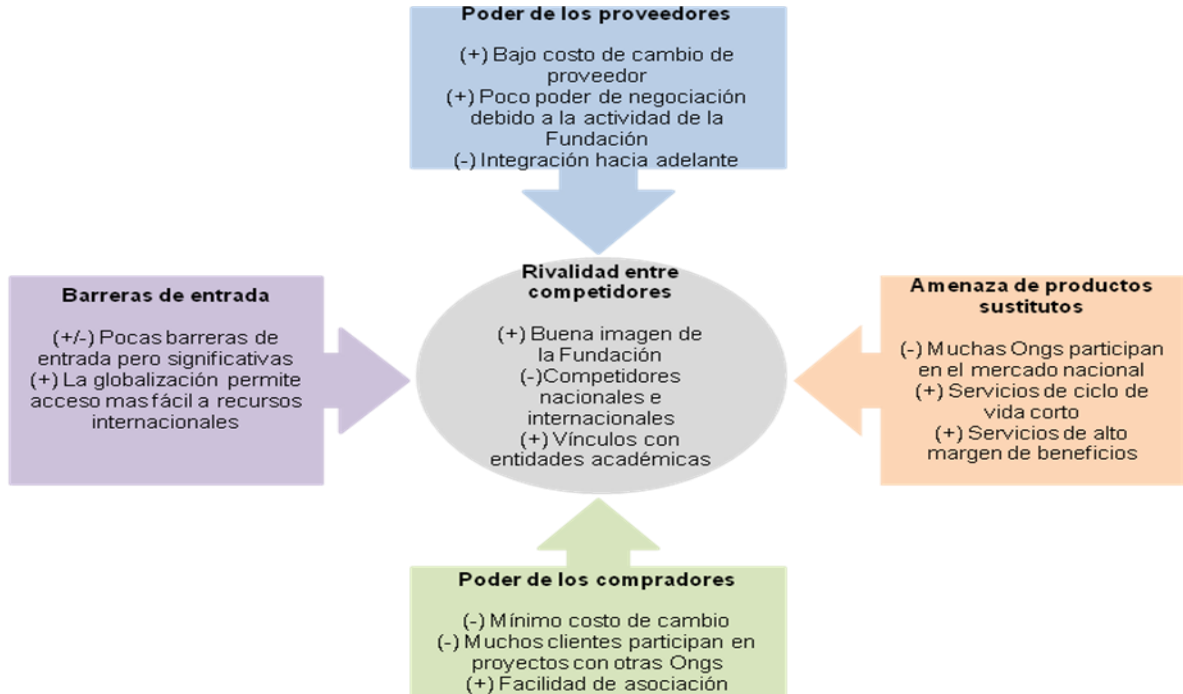
		<p>percepción de los colombianos sobre las entidades mas corruptas son los partidos políticos 4/5 y el Congreso de la República 3,9/5. Los organismos con mayor nivel de confianza entre la población son: el ejercito nacional, las Ongs y organismos religiosos con una calificación de 2,8/5 y los medios de comunicación 2,9/5. Según la opinión de empresarios mundiales (<u>World Economic Forum 2007</u>) la corrupción es el segundo factor que dificulta la realización de negocios con empresarios colombianos</p>		entidades internacionales.
Legal	Régimen Tributario Especial	La legislación colombiana ha flexibilizado las exigencias de tipo tributario para las ESAL, ello para privilegiar la actividad social	Positivo, Alto	Es positivo porque brinda a las ESAL un escenario de acción con tratamiento especial para ellas.

		para la cual fueron creadas, al tiempo que les permiten la captación de dineros de entidades de carácter nacional e internacional manteniendo las garantías tributarias especiales.		
--	--	---	--	--

2.2 ANALISIS DEL SECTOR

La Fundación Enlace Colombia compete en el sector de servicios o terciario. Según Michael Porter, cinco fuerzas determinan conjuntamente la intensidad de la competencia y la rentabilidad que se puede esperar en un sector o mercado concreto. El diagrama a continuación describe estas cinco fuerzas y su impacto en la Fundación:

Grafico 5: Diagrama de las 5 fuerzas



ANALISIS DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR

2.2.1. Amenaza de nuevos competidores. (COMPETIDORES POTENCIALES)

La entrada de nuevos actores al mercado suele estar condicionada por la existencia de barreras de entrada; un competidor cuando accede por primera vez a un sector trae consigo nuevas capacidades, deseos de adquirir una porción del mercado y en ocasiones los recursos suficientes para financiar su actividad.

Diferenciación del servicio: Para todas las organizaciones es importante mantener su servicio en el mercado, consolidarse y posicionarse con su marca, y en el caso de este sector esta variable no presenta dificultades para que entidades sin ánimo de lucro entren a competir.

Gracias a que el desarrollo de estas es una de las mejores estrategias para proteger y potenciar el patrimonio de una empresa, que a su vez busca identificarse y diferenciarse de los competidores brindando credibilidad y confianza a la población objeto, es por eso que esta barrera no genera mayor problema para entrar a contender en este sector.

Requisitos de capital: En el sector de entidades no Gubernamentales no se necesitan grandes inversiones de capital para entrar a competir con las demás organizaciones, aunque si existe una constante búsqueda de recursos que permitan investigar y encontrar falencias en la comunidad que puedan ser intervenidas y por ende satisfechas que ayuden en el desarrollo continuo de la población.

Capacitación de personal: Siempre debe existir una constante actualización del personal que labora en cualquier organización, ya que a diario el mundo globalizado trae cambios que necesita implementar nuevas estrategias, siendo esta herramienta una de las más utilizadas por las fundaciones, pues buscan especialidad para diferenciar y ofrecer un mejor servicio.

Esto no genera una barrera de entrada para los demás actores que quieran entrar a competir pues la capacitación de personal no es demasiado especializada y está disponible y asequible a cualquier organización que necesite actualizar algún tema en especial.

Política del gobierno: El objetivo más común de las ESAL en la región, es buscar que El gobierno nacional brinde apoyo al sector y buscar caminos que le sean adecuados para investigar mejores escenarios enfrentando retos como la globalización y el TLC, buscando un mejor mercado que conlleve a crear una sociedad democrática, equitativa, sin pobreza, una sociedad con niveles altos de empleo para competir en mejores condiciones ante comunidades internacionales, siendo esta una barrera muy débil a la hora de entrar a competir.

Síntesis:

En el caso de la prestación de servicios de desarrollo por parte de las fundaciones, no existen muchas barreras que obstaculizan la entrada de competidores significativos. Aunque las actuales son empresas de excelentes relaciones gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional, esta no genera dificultades para entrar a competir. La experiencia, el nombre de las fundaciones y su permanencia en las zonas, desempeñan un papel importante en este sector, por lo que es difícil que nuevas organizaciones tengan un éxito rápido en el mercado, no es de gran dificultad ir adquiriendo estas ventajas antes las otras entidades. Con respecto a estas particularidades, podemos deducir que las barreras de entrada para entrar a participar en el sector sigue siendo relativamente baja, pues competir contra las más reconocidas llega a ser muy complejo pero si se puede dar desarrollo a la organización.

2.2.2. Rivalidad entre competidores (COMPETIDORES EXISTENTES)

El comportamiento del sector se encuentra marcado por la competencia entre las grandes organizaciones sin ánimo de lucro, ya que su capacidad de satisfacción representa una ventaja competitiva mayor a las demás ONG's.

Concentración de Competidores: En la actualidad existen muchas fundaciones en la región que prestan los mismo servicios que la Fundación Enlace Colombia pero que no son declaradas legales, se encuentran por nombre y no están en funcionamiento u otras que no están legalmente constituidas, por eso es muy difícil dar calculo al número exacto de competidores, pero si se nombran, las más reconocidas y que tienen gran influencia en el desarrollo de la región y por ende de la población, además que ofrecen servicios similares a los que ofrece esta, las más importantes son Fundación Caicedo González, Fundación Colombina, y la Fundación Carvajal, aunque esta última se encuentra ubicada en la capital del departamento del Valle del Cauca ha tenido influencia sobre los municipios del norte del departamento siendo este una competencia latente; igualmente las demás fundaciones mencionadas que ejercen un posicionamiento en el mercado muy fuerte porque son de gran trayectoria y credibilidad en la región por el grado de satisfacción que ha brindado a la población vulnerable y la capacidad de cubrir gran parte de dicha población.

Capacidad: Las organizaciones ya mencionadas que operan en el mismo radio de acción de la Fundación cuentan con suficiente capacidad de satisfacer las necesidades de los habitantes de la región. Esto se convierte en una gran desventaja para las fundaciones ya que esta la mayoría de estas entidades no poseen la capacidad de satisfacer aquellas necesidades.

Activos Especializados: Las organizaciones en la región no cuentan ni requiere de activos especializados, ya que con el capital humano y la infraestructura física para el desarrollo de los servicios y funciones administrativas son los elementos esenciales para que estas se desempeñen con mayor capacidad en el mercado.

Barreras Emocionales: Esta se convierte en una barrera de salida muy fuerte ya que la Fundación Enlace Colombia se ha convertido en un proyecto de vida de cada uno de sus integrantes, convirtiéndose esta organización en un valor sentimental de gran orgullo, satisfacción, alegría, sueños, ilusiones e ideales, esfuerzos y mucho amor y empeño para entregar a los que lo necesitan y a nosotros mismos.

Restricciones Gubernamentales: Siendo las Fundaciones, Caicedo Gozanlez, Colombina, Carvajal son las organizaciones más representativas de la región, las cuales tienen una excelente relación con todos los entes Gubernamentales,

Departamentales y Locales, siendo esta una gran barrera para las ONG's que quieren entrar a competir en esta estrategia.

Síntesis:

El mercado colombiano de las ESAL tiene un nivel competitivo intenso, en el cual la rivalidad entre las organizaciones que hacen parte de la industria es alta por que compiten de manera directa, debido a que éste es un sector que se encuentra en constante crecimiento y desarrollo. Los competidores pueden significar para la Fundación Enlace Colombia una amenaza o una oportunidad, aunque la fundación cuenta con características muy marcadas como la calidad del servicio y la entrega sin medida al servicio comunitario.

En este sector la competencia entre rivales es muy alta. Se puede competir agresivamente en servicios así como en otras dimensiones como la calidad, el diseño del servicio o proyecto, la innovación del mismo o el marketing social. La gestión de proyectos de desarrollo es un sector altamente competitivo en el que Enlace Colombia se enfrenta con fundaciones globales (Agencia Alemana de Desarrollo GTZ, Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados ACNUR, Fondo de Naciones Unidas para la Infancia, Fundación Friedrich Ebert de Colombia FESCOL, entre otras), fundaciones nacionales que también operan en el mismo radio de acción de Enlace (Fundación Colombina, Fundación Caicedo González, Fundación Carvajal, entre otras).

Otro factor a tener en cuenta es la curva de experiencia que les da cierto know-how. Ahora bien, la llegada de jugadores internacionales al mercado nacional sí puede representar una amenaza a tomar en consideración. Más aún con el pleno conocimiento de las altas inversiones que planea el Gobierno Nacional en asocio con entidades internacionales para mitigar los efectos de la reciente ola invernal, la declaración de Colombia como potencia mundial en biodiversidad y las condiciones favorables en materia tributaria y fiscal para las ESAL.

Aunque la rivalidad entre competidores actuales es muy fuerte, la tendencia de estas organizaciones es establecer alianzas estratégicas para llevar a cabo los proyectos con la sociedad.

2.2.3. Poder de negociación de los proveedores (PROVEEDORES)

La capacidad de negociación de los proveedores depende de las características del sector, tales como el número de proveedores, su importancia en la cadena de valor o su concentración.

Concentración de Proveedores: La mayor parte de los insumos que solicitan las mas reconocidas ONG"s de la región en la prestación de servicios por parte de los proveedores no es alta, ya que los integrantes de la organización se encuentran capacitados para cubrir con el total de las actividades que requiere cada servicio que se presta.

Diferenciación de Insumos: Los servicios materiales como insumos de papelería entre otros, no son tan relevantes pues debido a que algunas fundaciones solo prestan servicios en su mayoría intangibles, los principales proveedores son las personas que prestan dan su conocimiento para desarrollar un servicio. La diferenciación de los productos o servicios de los proveedores se ve al momento de realizar cualquier actividad que requiera de conocimientos específicos en el tema que se esté tratando o si es el caso con servicios tangibles (Vivienda) se diferencia en la cobertura de la necesidad y la capacidad el momento de satisfacer esa necesidad.

Impacto de los Insumos: Los insumos tienen un alto impacto en la calidad de los servicios pues gracias a estos los servicios son mejores cada día. La calidad de los servicios prestados por parte de la ESAL que operan en el radio de acción de la Fundación Enlace Colombia ha generado un nivel de aceptación alto en la sociedad Vallecaucana, creando gran expectativa y acogida en la organización donde su imagen de busca y cumple con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes.

Integración hacia Adelante: Existe la posibilidad de que muchos de los proveedores puedan producir bienes o servicios iguales o similares a los que ofrecen las fundaciones mencionadas, pero pueden encontrarse con la dificultad en la capacidad de dar cobertura con sus servicios y en la experiencia adquirida al momento de beneficiar a la población, la cual no representa una mayor amenaza para el sector.

Síntesis:

Teniendo como marco estos criterios, podemos decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector es bajo. De hecho, la acción de las ESAL se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño, elaboración y gestión de proyectos. En el caso de Fundación Enlace Colombia, la organización cuenta con personal idóneo y capacitado para adelantar las actividades de prestación del servicio, la proveeduría de insumos para la prestación de los servicios no obliga a la organización a tener uno o pocos proveedores lo que le da margen de operación, existe la enorme posibilidad de que algunos proveedores de la

Fundación puedan verse atraídos por el alto margen de utilidad de la actividad y ofrezcan servicios iguales o similares.

2.2.4. Poder de negociación de los compradores (COMPRADORES)

Cliente: Los clientes de las ONG”s tienen mucho poder de negociación, ya que en su mayoría son los que financian los proyectos de desarrollo económico, social, ambiental, tecnológico etc, y son ellos quienes solicitan i exigen requisitos para asignar y aplicar a esos proyectos. Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados, asociados en grupos grandes o cuando tienen acceso a cantidades muy importantes de los servicios ofrecidos por la empresa.

Marketing: Gran parte de las organizaciones se apoyan más en los medios masivos de comunicación para dar a conocer sus servicios y todo lo concerniente a éstos, con el fin que la comunidad pueda ver en estos servicios las posibilidades de satisfacer sus necesidades con sentido de desarrollo.

Importancia del Producto en el Cliente: La oferta de servicios por parte de las ONG”s de la región se hace teniendo en cuenta las necesidades de la población objeto de intervención, de acuerdo a las necesidades y expectativas detectadas, al tiempo que las nuevas necesidades encontradas son el insumo básico para el diseño y preparación de nuevos servicios.

Impacto de la Calidad del Producto: El alto nivel de aceptación y la buena imagen que tiene las más reconocidas fundaciones en la zona permite determinar que los servicios que ofrecen son de gran impacto positivo en la comunidad beneficiaria.

Concentración de Compradores: Las ONG”s Norte Vallecaucanas tienen un radio de acción donde las expectativas de los municipios de ampliar sus acciones es alta, pues algunos cuenta con posibilidades de desarrollar su tamaño, cultura, satisfacción de necesidades, educación, entre otras, debido a ello, la formulación de propuestas de desarrollo para la región sería mucho más rápida de realizar. , haciendo que entidades internacionales y nacionales fijen sus intereses en invertir en el progreso de la región dando grandes oportunidades de intervención y en aplicación de proyectos en la misma.

Integración hacia Atrás: Debido a la cantidad de habitantes de esta región que no posee la capacidad de satisfacer sus necesidades básicas estos se ven en el afán de exigir que aquellos derechos vulnerados sean cumplidos a cabalidad, es por eso que muchas de las personas que han recibido algún beneficio de una ONG crean para ellos mismo organizaciones que buscan satisfacerse y ayudar a sus vecinos a parientes y en general a toda la población que según ellos puedan ayudar.

Así mismo, la posibilidad de integración hacia atrás es alta, convirtiéndose en una gran amenaza para el sector y para la fundación.

Síntesis:

De acuerdo al análisis se evidencia una alta concentración de compradores en la región generan presión e influencia en las organizaciones, ya que son ellos quienes aportan al desarrollo de la región a través de las diferentes convocatorias que posibilitan la aplicación en las diferentes zonas y mostrar resultados positivos que pueden ser replicados en otros municipios.

La internacionalización de los mercados han abierto grandes posibilidades para las empresas nacionales, sea cual fuere su sector, por ejemplo la aprobación e implementación del TLC, con los Estados Unidos, le permitirá a Colombia generar más empleos de calidad y gracias a los nuevos competidores, se espera que se aparezcan de forma significativa más y mejores servicios de desarrollo en los próximos años.

2.2.5. Amenaza de productos sustitutos (SUSTITUTOS)

En el caso del sector de los servicios, se tienen en cuenta proyectos de sustitución más que de servicios de sustitución, ya que no se está analizando un servicio en particular, sino el portafolio completo de una fundación. Debido a sus características, algunos servicios están más sujetos a la sustitución de otros.

Las características principales de los servicios con mayor grado de sustitución suelen ser:

- Servicios con ciclos de vida cortos,
- Servicios con una evolución hacia una mejora de la relación costo/beneficio,
- y servicios con altos márgenes.

Disponibilidad de sustitutos: En este sector de la economía Colombiana se ha incrementado la entrada de muchas organizaciones dedicadas a buscar el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos Colombianos, es por eso que estos pueden portarse como productos sustitutos o servicios sustitutos ya que

estas instituciones pueden brindar los mismos servicios y satisfacer las necesidades de las personas que lo requieran, o en el peor de los casos de la población donde ejerce actividades la fundación.

Propensión de compradores a sustituir: El Gobierno Nacional se convierte en uno de los principales compradores que tienden a sustituir pues son ellos quienes puede intervenir una población con otras entidades u organizaciones que se crean exclusivamente para la intervención y satisfacción de necesidades una población específica.

Síntesis:

Debido a la internacionalización las fundaciones compiten cada vez más agresivamente en mejorar el costo/beneficio de sus servicios, ofreciendo a las comunidades todo un abanico de posibilidades en la búsqueda de soluciones a sus necesidades. Por otra parte, las organizaciones tienen por lo general servicios con ciclos de vida muy cortos, siguiendo las tendencias mundiales que con frecuencia cambian rápidamente. Finalmente, los márgenes económicos de este sector pueden llegar a ser bastante altos, sobre todo cuando la organización es reconocida nacional e internacionalmente. Además la intervención del Gobierno Nacional con otras entidades genera una gran desventaja al momento de competir. Por lo tanto, podemos concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

Conclusión.

Cabe destacar que para las ESAL y para el sector en general, el mercado sigue siendo atractivo gracias al auge que han mantenido las inversiones de origen tanto nacional como internacional para el patrocinio de programas y proyectos de desarrollo, destacándose por ejemplo las altas inversiones en protección del medio ambiente, lo que ha favorecido a todo el sector, fortaleciéndose en participación, innovación, producción, servicio y desarrollo estrategias que día a día permite al sector seguir siendo competitivos en el mercado.

Frente a la avalancha de tratados y acuerdos de cooperación entre las naciones el sector ha venido preparándose para enfrentar los retos que se avecinan, mediante estrategias y alianzas, para lograr el desarrollo de esta industria, ya que es una oportunidad para seguir fortaleciéndose. La llegada de fundaciones del orden mundial ha preparado el escenario y las capacidades de las organizaciones locales.

Para la fundación Enlace Colombia es importante mantenerse en la industria, ya que puede verse claramente que la productividad y competitividad se logra mediante el desarrollo y globalización del talento humano y de las cadenas de suministro de alto valor agregado, una cultura de servicio centrada en las necesidades de las comunidades y en la flexibilidad y agilidad organizacional mantenida por sus dirigentes.

Cabe destacar que la FEC se ha mantenido en el sector gracias a sus capacidades empresariales y gerenciales, ya que a medida que contemplan una buena estrategia de orientación al mercado, la utilización de tecnología adecuada, programas completos de capacitación y canales eficientes de distribución llevan a cabo todo lo que el sector les exige.

Las ventajas competitivas de Fundación Enlace Colombia (su flexibilidad, rapidez y capacidad de innovación) se derivan de la forma en que el colectivo se organiza y lleva a cabo las actividades. El concepto de cadena de valor, también desarrollado por Michael Porter, considera que cada actividad de una organización añade un cierto valor al producto final o servicio ofrecido.

En cada modelo de cadena de valor encontramos las actividades primarias que agrupan la logística interna, producción, logística de salida, marketing & ventas y el servicio post-venta, respaldadas por actividades de apoyo (infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, adquisiciones, etc.).

Como veremos a continuación, los clientes ya no cierran la cadena de valor sino que la condicionan.

Grafico 6: Cadena de Valor



El diseño

El diseño de los servicios juega un papel central en la cadena de Enlace Colombia por su alto valor percibido por la comunidad beneficiaria de los mismos. Más que en crear, los servicios de la fundación se centran en capturar las tendencias y reinterpretar las necesidades de las personas para así entregar servicios que se adapten a sus expectativas. En la fundación constantemente se evalúan las condiciones del entorno y con base a ellos se diseñan nuevas propuestas siguiendo las demandas observadas en campus universitarios, ferias empresariales, tendencias mundiales, expectativas del gobierno central, regional y local, etc., adaptándolas con el *feedback* de la prestación del servicio. Así, desde la primera etapa, la cadena de valor está orientada 100% a satisfacer las demandas del cliente.

Siguiendo la misma filosofía, se realiza el Marketing Social con el objetivo de determinar de antemano las expectativas de los clientes de la fundación con su correspondiente ponderación. Se calcula entonces si los costos de prestación del servicio y los márgenes esperados permiten alcanzar el presupuesto objetivo, de acuerdo al tipo de proyecto o servicio, prestando solamente los servicios que sean

económica y socialmente viables, tanto para las personas como para la organización.

La logística de entrada y salida

La logística de Enlace Colombia está diseñada para respaldar su capacidad de diseño y de prestación del servicio *just in time* con una cadena de suministro rápida, dando a los servicios de la organización una reactividad superior a la de sus competidores. Toda la prestación de los servicios, está centralizada, es decir que desde el interior de la organización se proveen los profesionales lo que permite mayor competencia en cuanto a la adaptación a las políticas de la empresa, a las necesidades detectadas y al diseño de las soluciones de estas.

Los conceptos de diseño según las tendencias y necesidades de la población objetivo, prestación del servicio bajo demanda y de entrega del mismo de manera centralizada implican menores esfuerzos para la organización, ayuda mucho en la reducción de los servicios no prestados e implica por lo tanto una mayor rotación en la prestación de los servicios y mayores beneficios.

Marketing y Comunicación

El proceso de prestación de servicios de desarrollo para las comunidades demanda permanente y constante comunicación entre la entidad ejecutora de las actividades y la población beneficiaria, en Enlace Colombia se utiliza el Marketing Social como una herramienta de comunicación e información entre ambos, lo cual permite la realización constante de Feedback.

Servicio

La Fundación Enlace se encuentra ubicada estratégicamente en una zona que ofrece expectativas interesantes, su radio de acción principalmente está ubicado en el Norte del Valle del Cauca. La ubicación de un proyecto o servicio es una inversión a la que se le da mucha importancia. Para evitar fracasos, se realiza la mejor elección del área geográfica a intervenir, con base en las expectativas detectadas entre la población.

El diseño de los proyectos o servicios también es especial, a fin de dar una percepción de la calidad, oportunidad y pertinencia. Se trata de prestar el servicio en el momento justo.

Conclusión

El análisis de la cadena de valor de Porter nos permite ahora distinguir con mayor precisión las competencias básicas de la Fundación Enlace Colombia:

- Conocimiento muy importante de las preferencias y necesidades de la población objetivo,
- Exploración de nuevas tendencias y reinterpretación de las necesidades de las personas.
- lanzamiento continuo de nuevos proyectos o servicios en respuesta a la demanda de su población objetivo.

La ventaja competitiva de Enlace Colombia se puede resumir en tres palabras: flexibilidad, rapidez e innovación. Sin embargo, también se observa que ante las turbulencias del sector, el control de los servicios pasa a ser una prioridad con el fin de mantener sus ventajas competitivas.

2.3. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO (E.F.E)

La matriz de evaluación del factor externo EFE permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica entre otras variables.²⁷

En la elaboración de la matriz se deben utilizar juicios de tipo subjetivo, consta de cinco (5) pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. Abarcar un total de diez (10) factores entre Oportunidades y Amenazas que afectan a la empresa. En esta lista, primero se anotan las oportunidades y después las amenazas.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa del mismo en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser igual a 1.0.

²⁷ Castillo Rodríguez, Henry. Modulo Gestión Administrativa II. Especialización Gestión para el Desarrollo Empresarial. Universidad Santo Tomás, Santa Fe de Bogotá. 2000.

3. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una amenaza mayor (1.0), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad mayor (4) a la organización.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado de cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Independiente del número de variables (oportunidades y amenazas) claves incluidas en la matriz, el total ponderado más alto posible para la organización es 4.0 y el resultado menor posible es 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto 2.5. Un resultado de 4.0 indicaría que la organización compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades, mientras que un resultado de 1.0 mostraría que la organización está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO

Tabla 5: Matriz de evaluación del factor externo EFE

AREAS DE TRABAJO	PONDERACION	Sin importancia 0,0	
		Muy importante 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Amenaza mayor 1,0	Oportunidad mayor 4,0
SUBSECUENTES		Amenaza menor 2,0	Oportunidad menor 3,0

FACTORES DE ÉXITO		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Incremento de la población femenina, son ellas quienes participan en los procesos de desarrollo social.	0,07	4	0,28
2	La redistribución de la vocación económica de la región, produce nuevas expectativas de desarrollo.	0,05	4	0,2
3	Espacios en diversos sectores sociales para la gestión de planes, programas, y proyectos de desarrollo que mejoren la calidad de vida y las necesidades insatisfechas de la población.	0,07	3	0,21
4	Inversión considerable de los recursos públicos en la protección del medioambiente.	0,07	4	0,28
5	Tratamiento tributario especial para las empresas sin ánimo de lucro.	0,01	3	0,03
6	Es relativamente baja las barreras de entrada que existen para a competir con otras organizaciones.	0,08	4	0,32
7	Participación en el diseño de nuevos proyectos y servicios de desarrollo para la región	0,03	4	0,12

8	La asequibilidad a los diferentes medios de capacitación del personal en temas especializados genera una gran oportunidad de participar en el sector.	0,06	4	0,24
AMENAZAS				
1	El número alto de muertes violentas genera incertidumbre y desconfianza en la región.	0,08	1	0,08
2	Pocos estímulos financieros para los pequeños productores agropecuarios, provocaría el abandono de la actividad.	0,07	1	0,07
3	Se presenta un índice de baja calidad y cantidad en el número de puesto de trabajo en el departamento.	0,04	2	0,08
4	Incapacidad a nivel nacional y departamental para mitigar la afectación económica, social y ambiental producida por emergencias naturales.	0,03	2	0,06
5	Los altos niveles de corrupción en el país hacen difícil el acceso a recursos internacionales para la financiación de proyectos.	0,1	1	0,1
6	Llegada de Ongs internacionales por las altas inversiones sociales que realizará el gobierno nacional	0,06	2	0,12
7	Alta rivalidad competitiva con Ongs de calidad mundial	0,08	1	0,08
8	La amenaza de sustitución es alta	0,1	1	0,1
Total		1		2,37

SINTESIS:

El total de peso ponderado para la Fundación Enlace Colombia es de 2.37, lo que indica que se encuentra por debajo del promedio ponderado, esto significa que la organización aunque está haciendo un esfuerzo para aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros derivados de las amenazas el entorno es peligroso para ella.

En la matriz las oportunidades más relevantes que se le presentan a la organización son: El incremento de la población femenina en el consolidado del Departamento y la Región, pues son ellas quienes tienen la mayor participación en los procesos comunitarios de Desarrollo; la reconversión de la vocación económica en la región, la inversión considerable de recursos públicos en la protección y conservación del medio ambiente, Conocimiento de las preferencias y necesidades de la población objetivo, Participación en el diseño de nuevos proyectos y servicios de desarrollo para la región y Exploración permanente de nuevas tendencias. La Fundación Enlace Colombia de acuerdo a los resultados obtenidos trata de participar en nuevos escenarios económicos en la región a través de la oferta de servicios de apoyo como son: capacitación, orientación en la identificación, gestión y operación de proyectos de desarrollo, organizar servicios de recreación, deporte, turismo, actividades culturales, educación, ciencia y tecnología, entre otras.

Las amenazas más importantes que se presentan para la Fundación, de acuerdo a lo evaluado en la matriz, son los altos niveles de corrupción en el país que hacen difícil el acceso a recursos internacionales para la financiación de proyectos, alta rivalidad competitiva con Ongs de calidad mundial y la alta amenaza de sustitución. Ello se convierte en una situación difícil, pues dentro de las acciones proyectadas por la organización para el logro de su objetivo corporativo está la de *organizar las condiciones para desarrollar sus propias actividades, celebrar contratos o convenios y asociarse con otras entidades sin ánimo de lucro, de carácter nacional o internacional.*

2.4. ANALISIS INTERNO

El diagnóstico interno consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa. Trata de poner de relieve las fuerzas y debilidades o los puntos fuertes y débiles de la organización con objeto de precisar en qué grado estamos, en condiciones de aprovechar las oportunidades y encarar las amenazas. Después de conocer el estado actual de la organización desde la perspectiva de la gestión de los recursos.²⁸

Al realizar un análisis interno general de la Fundación Enlace Colombia se evidencia la ausencia de una propuesta formal de Direccionamiento Estratégico, las actividades se planean de acuerdo a sus experiencias y expectativas. Este proceso determina de manera empírica y para las directivas de la Fundación no reviste la importancia que debe al mismo. Para ello, se basan en las capacidades y habilidades organizativas y su visión para el negocio. Las habilidades de la dirección han hecho de esta empresa una organización en crecimiento. La creatividad y grado de innovación son las principales acciones en esta etapa de vida de la empresa. Además, es una empresa dinámica que se adapta con facilidad al entorno.

La estructura organizacional de la Fundación está definida en los estatutos de la organización, los cuales fueron aprobados por los socios fundadores de la misma. Aunque es claro que en el normal funcionamiento de la empresa no se tiene en cuenta la organización interna de la misma.

Aunque la organización no cuente con un Plan de Desarrollo formalizado se han definido la misión, visión y valores institucionales se evidencian en el accionar de la institución. La misión y visión se redactaron de manera participativa y amplia lo que garantiza que son congruentes con el objeto social de la Fundación. Se hace necesaria la reformulación del soporte axiológico de la Fundación. En la reformulación de la Misión de la fundación se tienen en cuenta la originalidad o distintivo, skateholders y los ideales institucionales, ello va a mostrar el actuar de la organización en la sociedad, la esperanza de impactar positivamente en el progreso y crecimiento de la calidad de vida de los habitantes de la región. En la reformulación de la visión se tienen en cuenta aspectos como el papel que jugará la fundación en el contexto futuro, la contribución con la sociedad, los beneficios producidos por el proceso de cambio y como se aprecia el futuro de la empresa, todo ello porque se pretende ser un articulador regional que mediante la elaboración y ejecución de proyectos de desarrollo local y regional. Muestra de

²⁸ <http://es.scribd.com/doc/13359188/Diagnostico-Interno>

ello es la imagen positiva que tiene la Fundación en el entorno local y el impacto positivo de sus servicios. Por ello es necesario reformular la misión, visión e institucionalizar los principios y valores que se evidencian en las acciones de la organización.

Una fortaleza reconocida en la Fundación es el talento humano que se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han mejorado a través de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado. Se debe de resaltar su aspecto dinámico, en el que se destaca la capacidad de la fundación para adaptarse y cambiar de acuerdo a las condiciones del entorno.

2.4.1. Estilo de dirección.

El estilo de dirección es la manera en que se desarrolla el acto de guiar la organización. En la Fundación Enlace Colombia el estilo adoptado por sus directivos es el Orgánico, se permite el consenso del grupo para la toma de decisiones, que son tomadas por la junta directiva (Presidente, Vicepresidente, Representante de Socios fundadores y Tesorero) y que son replicadas a los demás integrantes de la organización que permite la orientación a las tareas y estimula la participación.

En caso de grandes decisiones si es necesario se convoca Asamblea General ya que algunas de están pueden afectar o beneficiar en gran medida la fundación.

2.4.2. Diagnóstico funcional

2.4.2.1. Gestión y organización

Calidad del personal. El personal que lidera el proceso que adelanta la Fundación es de excelentes calidades profesionales y personales. Se destaca el poco interés y la falta de compromiso por parte de los socios fundadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Existen problemas de comunicación y en la organización de actividades.

Diseño organizacional. Aunque existe la descripción gráfica de la estructura organizacional no se evidencia que el diseño sea el más adecuado. No existen manuales de funciones, procesos y procedimientos. En los estatutos aparecen definidos los cargos de Presidente, Secretario y Tesorero, mas no existe un manual definido para esos cargos.

Sistemas de planificación, organización y control. Se evidencia la ausencia de un sistema formal de planificación, se actúa mas por el liderazgo empírico de

algunos de los socios fundadores y su capacidad creativa. La organización limita a la existencia de una estructura organizacional definida en los estatutos, mas no se observa la formalidad en el funcionamiento de la misma. No existen sistemas de control definidos, menos aún, la existencia de un sistema de monitoreo y evaluación del accionar organizacional.

2.4.2.2 Mercadeo

Cuota de mercado. Aunque es difícil cuantificar el tamaño del mercado de las fundaciones en el Norte del Valle, se puede asegurar que la participación de la Fundación Enlace en el mismo es incipiente. Se ha definido como el segmento de mercado a atender al subsector agroindustrial, incluidos pequeños, medianos y grandes productores de la zona de influencia de la organización.

Eficiencia de la publicidad. La publicidad que se ha realizado en la Fundación se circunscribe a la participación en espacios de concertación de planes, programas y proyectos de desarrollo y a la participación en eventos en universidades.

Satisfacción del cliente. El posicionamiento que posee la Fundación respecto de los clientes o usuarios de sus servicios es bueno, su participación en eventos y en actividades que se realizan para mejorar las condiciones de vida de los pobladores de la región así lo demuestran.

Calidad del servicio. Los servicios ofrecidos por la organización en el intento del logro de sus objetivos organizacionales han demostrado colmar las expectativas de los beneficiarios de los mismos. La prestación de ellos con eficiencia, transparencia en el uso de los recursos y profesionalismo hacen que la organización goce de buen prestigio.

2.4.2.3. Investigación y desarrollo

Innovación de nuevos servicios. A pesar de ser una organización joven la Fundación Enlace ha venido integrándose en procesos de desarrollo a nivel local y regional, ejemplo de ello es la participación y liderazgo en el desarrollo, implementación y evaluación del Proyecto DEL (Desarrollo Económico Local) liderado por la Comunidad Europea.

2.4.2.4. Finanzas

Margen de beneficios. Aunque La Fundación Enlace Colombia no tiene datos financieros concretos pues nunca ha adquirido dinero para darles un manejo específico la meta es obtener sus recursos a través de proyectos de labor económica, social, ambiental y tecnológica en los cuales se plantea diferentes objetivos de acuerdo a la necesidad que se quiera satisfacer; esto hace que los presupuestos se diseñen específicamente para el logro de las metas determinadas en cada proyecto. El margen de la actividad se puede considerar entre aceptable y alto, dependiendo de la participación en cada proyecto, como operador o como apoyo de ellos.

Razón de endeudamiento. Las actividades de la organización son financiadas por los proyectos que se desarrollan, es decir cada plan, programa o proyecto tiene contemplado en si mismo los recursos necesarios para su administración. No existen formalmente unas políticas de crédito establecidas, se procura no incurrir en prestamos innecesarios para no generar problemas financieros a la empresa.

2.4.2.5. Producción

Prestación de servicios. Aunque los productos que ofrece esta organización son intangibles, los servicios prestados se abastecen de proveedores académicos en la parte de la formulación y evaluación de los proyectos, no existe un manual de procedimientos para tales actividades, de acuerdo a la apertura de convocatorias de cada entidad se contratan los servicios profesionales necesarios.

Situación de planta. La Fundación Enlace Colombia no posee instalaciones físicas, equipos, maquinarias, ni tecnología, para la realización de las actividades los insumos y las materias primas se adquieren para la realización de ellas.

Tabla 6: Fortalezas y Debilidades de la Fundación Enlace Colombia

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Alta calidad en la prestación del servicio	1. No existe un Plan de Desarrollo para la organización
2. Innovación permanente en la oferta de servicios a los clientes.	2. La estructura organizacional no es adecuada para la empresa
3. Grupo de profesionales en diferentes áreas de proyección social	3. Falta de interés y poco compromiso por parte de los socios fundadores
	4. Baja participación en el

<ul style="list-style-type: none"> 4. Vínculos con instituciones académicas 5. Estilo de dirección fomenta la participación, trabajo en equipo y toma de decisiones compartidas 6. Apoyo de líderes sociales y empresariales 7. Calidad moral e idoneidad social 8. Buenas relaciones políticas 9. Presencia en eventos académicos en universidades reconocidas 10. Margen de beneficios de la actividad es alto 	<ul style="list-style-type: none"> mercado 5. La organización no cuenta datos financiero. 6. No existencia de manuales administrativos 7. La organización no posee los activos mínimos para su normal operación 8. Amplitud de la problemática social en su radio de acción 9. No se tiene estructurado un plan de mercadeo 10. Existencia de problemas operativos
---	---

2.5. MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO (E.F.I.)

La matriz de evaluación del factor interno EFI permite resumir y evaluar las debilidades y fortalezas importantes de las áreas básicas de la organización. Suministra información básica para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.²⁹

En la elaboración de la matriz se deben utilizar juicios de tipo subjetivo, consta de cinco (5) pasos:

1. Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, identificados en el proceso de evaluación del ambiente externo. Abarcar un total de diez (10) factores entre Fortalezas y Debilidades que afectan a la empresa. En esta lista, primero se anotan las fortalezas y después las debilidades.

²⁹ Castillo Rodríguez, Henry. Modulo Gestión Administrativa II. Especialización Gestión para el Desarrollo Empresarial. Universidad Santo Tomás, Santa Fe de Bogotá. 2000.

2. Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben de recibir ponderaciones altas. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser igual a 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta una debilidad mayor (1.0), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4) de la organización.
4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado de cada variable.
5. Sumar los resultado ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores (fortalezas y debilidades) claves incluidas en la matriz, el total ponderado más alto posible para la organización es 4.0 y el resultado menor posible es 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto 2.5. Un resultado mayor a 2.5 indicaría que la organización es poseedora de una fuerte posición interna, mientras que un resultado menor de 2.5 mostraría una organización con debilidades internas.

MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

**Tabla 7:
Matriz
EFI**

AREAS DE TRABAJO	PONDERACION	Sin importancia 0,0	
		Muy importante 1,0	
PRIORITARIAS	IMPACTO	Debilidad mayor 1,0	Fortaleza mayor 4,0
SUBSECUENTES		Debilidad menor 2,0	Fortaleza menor 3,0

FACTORES DE ÉXITO		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Alta Calidad en la prestación del servicio	0,12	4	0,48
2	Innovación permanente de la oferta de servicios a los clientes	0,1	4	0,4
3	Vínculos con instituciones académicas	0,1	4	0,4
4	Apoyo de líderes sociales y empresariales	0,09	3	0,27
5	Calidad moral e idoneidad social	0,12	4	0,48
DEBILIDADES				
1	No existe un plan de desarrollo para la organización	0,1	1	0,1
2	Baja participación en el mercado	0,1	1	0,1
3	La organización no cuenta con el respaldo financiero para el desarrollo de sus actividades	0,08	2	0,16
4	No se tiene estructurado un plan de mercadeo	0,1	1	0,1
5	Existencia de problemas operativos	0,09	1	0,09
Total		1		2,58

SINTESIS:

El total obtenido en el peso ponderado de la matriz EFI, 2.58, indica que la Fundación está levemente por encima de la media, mostrando así la organización una posición estratégica interna promedio en la que se pueden utilizar las fortalezas que posee la empresa para aminorar sus debilidades y lograr de esta manera una posición fuerte.

En la matriz se observa que las fortalezas más importantes son la alta calidad en la prestación del servicio y la Calidad moral e idoneidad social con un resultado ponderado de 0.48, seguida de la innovación permanente de la oferta de servicios a los clientes y los vínculos con instituciones académicas con 0.4 de resultado ponderado.

También se observa que de acuerdo a la misma matriz la debilidad con mayor peso ponderado es la falta de respaldo financiero para el desarrollo las actividades, con un resultado de 0.16. Se deben de tener muy en cuenta que la organización no tiene establecido un plan de desarrollo y estructurado un plan de mercadeo, esto ha ocasionado que la Fundación Enlace Colombia obtenga una baja participación en el mercado y se presenten problemas operativos y de coordinación de las actividades.

2.6. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Con frecuencia se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y tendencias ambientales que más pueden afectar la posición estratégica de una empresa. Debido a ello aparece la influencia de una auditoría externa consistente en desarrollar una matriz de perfil competitivo.³⁰

La matriz de perfil competitivo identifica los competidores más importantes de la organización e informa sobre las fortalezas y debilidades más representativas de cada uno de ellos. Los resultados de la matriz dependen de la selección subjetiva de los factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de las calificaciones.

Para la elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo se han tomado como los principales competidores a la Fundación Caicedo Gonzales, Fundación Colombina

³⁰ Palacio González Rubén Darío. Estrategias competitivas gerenciales. Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A. Cali. 2000.

y la Fundación Carvajal, debido a la acción que han adelantado durante los últimos años estas organizaciones en la región.

Se tiene que la Fundación Caicedo Gonzales es una entidad sin ánimo de lucro de origen privado, que nace por iniciativa de los Fundadores de las empresas Riopaila Castilla S.A. y Colombina S.A. Su acción se desarrolla desde 1957 y durante más de 50 años la FCG ha incorporado a las motivaciones filantrópicas, basadas en valores cristianos, el diseño de estrategias que han permitido la formulación y ejecución de programas y acciones integrales y sostenibles. Desde esta perspectiva la Fundación Caicedo González se va transformando a lo largo de su historia, concibiéndose a través de tres etapas, marcadas por los signos sociales de cada época, y bajo la concepción del desarrollo que evoluciona inspirando a la acción. La FCG ha sido preseleccionada al Premio Nacional Responsabilidad Social Empresarial- Comfamiliar 2011, en la categoría MEJOR EXPERIENCIA DE BENEFICIO COMUNITARIO, con el Programa “IngeniaRSE 2009. Un ejercicio de Responsabilidad Social Empresarial de Riopaila Castilla S.A.”³¹

La Fundación Colombina fue creada en 2006 como un ejercicio para orientar los programas de bienestar y desarrollo de las comunidades del área de influencia de Colombina S.A. Para llevar a cabo esta labor, la Fundación dirige sus actividades a la atención y el bienestar de la niñez, la educación y formación artística de hijos de los colaboradores, el sostenimiento y recuperación de zonas verdes y apertura de espacios de recreación para las comunidades del norte de Cali, La Paila y Santander de Quilichao. La fundación definió dos (2) líneas de acción: Desarrollo de la Comunidad y Educación. Dentro de los programas que ha venido desarrollando la empresa se destacan los siguientes: Parque Versalles en la ciudad de Cali, Juegos Infantiles (se han donado juegos infantiles en sectores residenciales de La Paila y Santander de Quilichao), Escuela de Danzas, Escuela de Músicas Caucanas y Colombianas “TIMCA” Santander, Hogares Infantiles Fundación Colombina, Entrega de viviendas a colaboradores de La Paila y Zarzal, Plan de Orientación Integral para Jóvenes y Adolescentes, Donaciones (Apoyo a los damnificados de la ola invernal en Colombia, Contribución para la recuperación de Haití, Donación del estadio de fútbol Jaime H. Caicedo y Concha Acústica al municipio de La Paila, Entrega de equipos tecnológicos al departamento de Pediatría del Hospital Francisco de Paula Santander en Santander de Quilichao), Educación (Becas Jaime H. Caicedo, Becas CERES).³²

³¹ www.fundacioncaicedogonzalez.org

³² <http://www.colombina.com.co/Colombina2011/interna.php?ids=55>

La Fundación Carvajal nace en Cali en 1961, los propietarios de CARVAJAL S.A., una de las industrias impresoras más grandes del país, le donaron el 40% del capital de la empresa, con el ánimo de dotarla de recursos suficientes para trabajar en la solución de los problemas sociales. Inicialmente la Fundación construyó y mantuvo cinco centros parroquiales en los barrios marginados de Cali, a través de los cuales se ofrecían servicios básicos con tarifas subsidiadas. Estos servicios incluían educación primaria y secundaria con capacitación técnica, atención médica, actividades culturales y recreativas, venta de alimentos y medicinas a precios especiales, educación de adultos, y educación para la vida familiar y la paternidad responsable. En 1977 comenzó a trabajar su programa de micro-empresas. Habiendo observado que la falta de conocimientos gerenciales y de acceso al crédito institucional eran las principales causas de fracaso entre los micro-empresarios, la Fundación creó un curso de 90 horas sobre administración de pequeñas empresas, especialmente diseñado para personas con uno o dos años de escolaridad formal, este programa se extendió por casi todo el Departamento del Valle. En la actualidad la Fundación cuenta con cuatro (4) programas: Generación de ingresos que tiene como objetivo generar y promover modelos de intervención que contribuyan al desarrollo local de un territorio a través de la población beneficiaria de la Fundación (en la actualidad se apoyan proyectos en cerca de 20 municipios del departamento); Educación (Centrales Didácticas (Centros de Educación, Cultura y Tecnología) - Red de Bibliotecas Públicas Comunitarias, Programa de Educación Inicial Saberes, Aceleración del aprendizaje y aprendizajes básicos, POETA: Integración educativa y laboral de personas en situación de discapacidad, Inclusión en TIC en comunidades vulnerables, Alfabetización para jóvenes y adultos, Palabrarío, Desarrollo de competencias de lectura y escritura); Vivienda y entorno urbano surgió a mediados de los años 80 de la necesidad de brindar asistencia técnica en la construcción de sus viviendas a familias de escasos recursos y Proyectos Corporativos lidera procesos orientados al desarrollo de cooperativismo, fortalecimiento de la gestión comercial e iniciación de un proceso de desarrollo.³³

A continuación se presentan los factores claves de éxito utilizados en la construcción de la Matriz de Perfil Competitivo:

FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Imagen corporativa

Experiencia en la aplicación de recursos

Participación en el mercado

Capacidad del personal

Relaciones gubernamentales

³³ <http://www.fundacioncarvajal.org.co>

Capacidad de recursos
Cobertura del servicio
Impacto en la comunidad

En la elaboración de la matriz se consideran los siguientes pasos:

1. Identificar los factores decisivos de éxito en la industria. De acuerdo a la experiencia y el conocimiento del mercado, para la industria en la cual compete la Fundación Enlace Colombia.
2. Ponderar cada factor de éxito de la industria asignándole un valor con el objeto de indicar la importancia relativa de cada factor. Estos se pueden determinar apropiadamente mediante la comparación de competidores exitosos y no exitosos. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores por separado, la columna donde se encuentran consignados estos valores debe ser igual a 1.0.
3. Se asigna a cada competidor la fortaleza o debilidad de esa organización en cada factor clave de éxito, en donde 1.0 es una debilidad mayor, 2.0 es una debilidad menor, 3.0 representa una fortaleza menor y 4.0 se considera una fortaleza mayor.
4. La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe de multiplicarse por la calificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. El resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
5. La labor final en la elaboración de la matriz de perfil competitivo consiste en sumar la columna de resultado de cada uno de los competidores. Esto arroja como resultado el ponderado total de cada una de las organizaciones. Dicho resultado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores. El total mas alto nos indica cual es el competidor más amenazante, en este caso para Fundación Enlace Colombia, mientras que el menor quizás nos revele cual es el más débil. Los totales ponderados varían entre 1.0 (el más bajo) y 4.0 (el más alto).

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 8: Matriz de perfil competitivo

PONDERACION	Sin importancia 0,0	
	Muy importante 1,0	
IMPACTO	Debilidad mayor 1,0	Fortaleza mayor 4,0
	Debilidad menor 2,0	Fortaleza menor 3,0

FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	FUNDACIÓN GONZALEZ	CAICEDO	FUNDACIÓN COLOMBINA		FUNDACIÓN CARVAJAL		FUNDACIÓN ENLACE	
		CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO	CALIFICACION	RESULTADO
IMAGEN CORPORATIVA	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
EXPERIENCIA EN APLICACIÓN DE RECURSOS	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64	1	0,16
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	2	0,3
CAPACIDAD DEL PERSONAL	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
RELACIONES GUBERNAMENTALES	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36	2	0,18
CAPACIDAD DE RECURSOS	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	1	0,12
COBERTURA DEL SERVICIO	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28	2	0,28
IMPACTO EN LA COMUNIDAD	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64	4	0,64
TOTAL	1		3,91		3,29		3,64		2,22

SINTESIS:

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo se puede observar que las tres (3) fundaciones evaluadas son fuertes, pues se obtuvo puntaje para cada una de ellas por encima de 3.0 lo que nos da claridad acerca de la fortaleza competitiva de estas organizaciones.

La Fundación Caicedo Gonzales es la más fuerte según la evaluación realizada, pues se obtuvo un resultado ponderado de 3.91. La experiencia en la aplicación de recursos y el impacto que han tenido sus programas en la comunidad son los factores más relevantes, obtuvo un resultado de 0.64 respectivamente. Seguido se encuentra la participación que tiene esta organización en el mercado regional de las ONG"s que desarrollan actividades.

La Fundación Carvajal obtuvo un resultado ponderado de 3.64 y la Fundación Colombina 3.29 respectivamente, esto no quiere decir que estas organizaciones sean peores en comparación con la Fundación Caicedo Gonzales, solamente se mide la fuerza relativa que puedan tener ellas. Lo cierto es que todas tres (3) fundaciones han surgido del seno de grandes empresas de la región y del país (Ingenio Riopaila Castilla, Carvajal S.A., Colombina S.A.) lo que les da mucha credibilidad ante las autoridades regionales, nacionales e internacionales.

La Fundación Enlace Colombia obtuvo un resultado ponderado de 2.22, muy por debajo de las otras tres (3) fundaciones con las que se realizó la evaluación. Con la Fundación Colombina tiene una diferencia de 1.07, que es la más cercana al resultado obtenido por Enlace Colombia. Variables como la experiencia en la aplicación de los recursos y la capacidad de los mismos se reflejan como debilidades mayores de la organización. No obstante la imagen corporativa, la capacidad del talento humano y el impacto de los programas que ha adelantado la institución se muestran como Fortalezas de la misma.

CAPITULO 3.

3.1. ANALISIS ESTRATEGICO

El análisis estratégico permite establecer las alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, analizarlas permite establecer las “opciones estratégicas”, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integraran el Plan de Desarrollo de la Fundación. El término “opciones estratégicas” permite la búsqueda de diferentes caminos de cómo lograr los objetivos organizacionales.

3.2. MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEEA)

Esta matriz es también una herramienta muy importante para las decisiones estratégicas. Es un marco de cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización.³⁴

Figura 3: Matriz PEEA



³⁴www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm

Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, de acuerdo con la organización a que ella refiera. El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir. Cuando se localiza el vector direccional de una firma en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en excelente posición de utilizar las fortalezas internas con el objeto de: aprovechar las oportunidades externas; vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Por tanto la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia delante, la integración hacia atrás, la integración horizontal, la diversificación del conglomerado, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de ellas puede ser factible, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

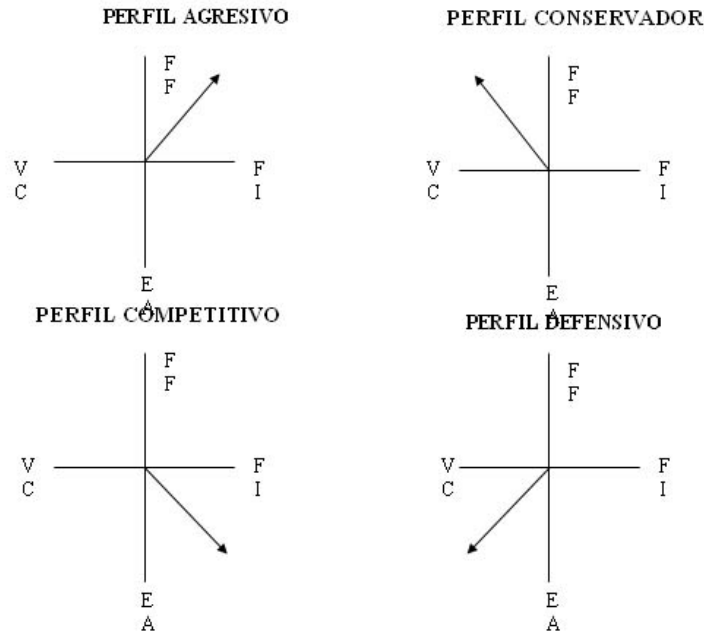
El vector direccional puede apuntar hacia el cuadrante conservador o cuadrante superior izquierdo de la matriz, lo cual implica permanecer dentro de las habilidades básicas de la firma, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

Tercero, el vector direccional puede estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo de la matriz PEEA, lo cual sugiere que las estrategias defensivas son las más apropiadas. La firma debería tratar de mejorar las debilidades internas y de evitar las amenazas externas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción de posesión, liquidación y diversificación concéntrica.

Finalmente el vector direccional puede señalar el cuadrante inferior derecho de la matriz PEEA, indicando estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.³⁵

³⁵ Castillo Rodríguez, Henry. Modulo Gestión Administrativa II. Especialización Gestión para el Desarrollo Empresarial. Universidad Santo Tomás, Santa Fe de Bogotá. 2000.

Figura 4: Posicionamiento en los cuadrantes de acuerdo a los resultados.



Los siguientes pasos son los que se deben tener en cuenta al momento de construir la matriz:

1. Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de las variables que comprendan esas dimensiones.
2. Calcular un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluida en la respectiva dimensión.
3. Marcar los resultados promedio para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la matriz PEEA.

4. Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x. Sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y.
5. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más apropiadas para la empresa.

Análisis de la **Matriz PEEA** para la Fundación Enlace Colombia:

FUERZA FINANCIERA – FF	Calificaciones
La fundación no cuenta con datos financieros pues hasta ahora no ha tenido capitalización por proyectos de desarrollo.	1
La organización posee capital inmovilizado (Capital intelectual) que no produce ingresos	1
La liquidez es baja debido a la poca actividad operacional de la fundación, su participación en proyectos es muy baja.	1
Bajos costos de operación la organización.	6
La fundación no cuenta con ningún historial crediticio.	1

FUERZA DE LA INDUSTRIA – FI	Calificaciones
Las barreras de entrada al sector, no generan una gran amenaza para entrar a competir ya que los requerimientos para poner en desarrollo una organización sin ánimo de lucro no son muchos y no necesita demasiada inversión.	5
El mercado colombiano de las ESAL tiene un nivel competitivo intenso, en el cual la rivalidad entre las organizaciones que hacen parte de la industria es alta por que compiten de manera directa, debido a que éste es un sector que se encuentra en constante crecimiento y desarrollo.	3
Se puede decir que el poder de negociación de los proveedores en el sector es bajo pues las organizaciones cuentan con personal idóneo y capacitado para adelantar las actividades de prestación del servicio, la proveeduría de insumos para la prestación de los servicios y la elaboración y gestión de proyectos.	4
Se evidencia una alta concentración de compradores en la región que ejercen presión e influencia en las organizaciones para la elaboración,	4

formulación y ejecución de proyectos.

Concluir que la amenaza de sustitución es relativamente alta y es un factor que no puede ser descuidado.

5

ESTABILIDAD AMBIENTAL – EA

Calificaciones

Incremento de la población femenina es una gran oportunidad de desarrollo pues son ellas quienes participan en los procesos de desarrollo social, además de la redistribución de la vocación económica de la región, produce nuevas expectativas de desarrollo.

-1

El número alto de muertes violentas genera incertidumbre y desconfianza en la región, además de los pocos estímulos financieros para los pequeños productores agropecuarios, provocaría el abandono de la actividad.

-2

Espacios en diversos sectores sociales para la gestión de planes, programas, y proyectos de desarrollo que mejoren la calidad de vida y las necesidades insatisfechas de la población.

-3

Los altos índices de corrupción impactan las oportunidades de empleo, pues los recursos económicos se pierden porque no hay dinero para desarrollo, además de la desconfianza de los entes internacionales para la financiación de proyectos.

-4

Inversión considerable de los recursos públicos en la protección del Medioambiente, y el tratamiento tributario especial para las empresas Sin ánimo de lucro.

-2

VENTAJA COMPETITIVA – VC

Calificaciones

La inversión de la Cooperación Europea en el proyecto DEL en los cuales la FEC apenas apoyo algunas actividades pero no obtuvo asignación alguna en el mismo, genera algo de ventaja pero aun la participación en el mercado es baja

-1

La amplitud del portafolio de servicios de la fundación radica en la detección de necesidades de la comunidad	-2
La calidad del servicio al cliente se ha demostrado a través del gran nivel de satisfacción de los servicios ofrecidos por la institución.	-2
En la región se identifica la imagen corporativa positiva de la FEC basada en la honestidad, cumplimiento y responsabilidad	-1
La capacidad de respuesta al cliente está supeditada a la participación en programas y proyectos de desarrollo.	-3

SINTESIS:

El promedio de EA es: -2,4

El promedio de FI es: 4,2

El promedio de VC es: -1,8

El promedio de FF es: 2

El vector direccional coordina: eje X = $-1,8 + 4,2 = 2,4$

eje Y = $-2,4 + 2 = -0,4$

Los resultados obtenidos en cada uno de las variables de análisis son los siguientes:

Fortaleza Financiera = 2

Estabilidad Ambiental = -2.4

Fortaleza de la Industria = 4,2

Ventaja Competitiva = -1,8

Para realizar el cálculo de las coordenadas del Vector se suman las variables del eje X (Ventaja competitiva y Fortaleza de la Industria) y las del eje Y (Fortaleza financiera y Estabilidad ambiental):

$$X = VC + FI$$

$$Y = FF + EA$$

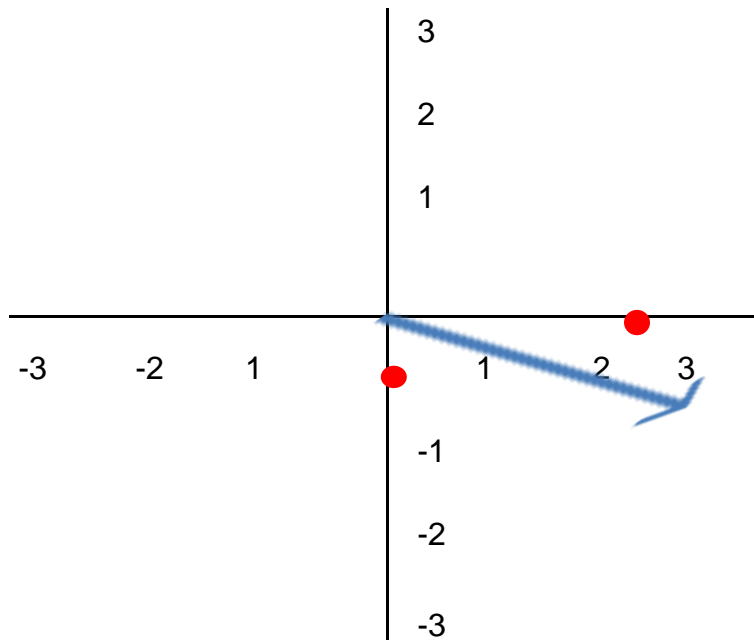
$$X = -1,8 + 4,2$$

$$Y = 2 + (-2,4)$$

$$X = 2,4$$

$$Y = -0.4$$

Gráfico 7: Matriz PEEA Fundación Enlace Colombia



La matriz PEEA permite establecer una relación entre la posición estratégica de la Fundación y la posición estratégica del sector. De acuerdo con el resultado del análisis desarrollado para la FEC se puede establecer lo siguiente:

1. La fortaleza financiera FF de la organización es baja, su resultado promedio (2) así lo denota. La organización no cuenta con el “amortiguador” que le permita disminuir la presión de los “tiempos difíciles”, no cuenta con los recursos financieros suficientes para financiar proyectos de desarrollo o para diversificar sus servicios.
2. La FEC disfruta de ventajas sobre sus competidores se pueden resumir en tres palabras: flexibilidad, rapidez e innovación. Sin embargo, también se observa que ante las turbulencias del sector, el control de los servicios pasa a ser una prioridad con el fin de mantener sus ventajas competitivas. Las variables de identificación de la imagen corporativa positiva de la FEC basada en la honestidad, cumplimiento y responsabilidad y la inversión de la comunidad europea a través del proyecto DEL proyectan ventajas para la organización.
3. La fuerza financiera tuvo un puntaje ponderado de 4.2 lo que denota que el mercado de las ESAL es un mercado en expansión, lo que provoca que aunque la FEC tenga una participación en el mercado baja, pueda encontrar una posición conveniente.
4. Aunque el mercado de las ESAL está en expansión, la estabilidad ambiental

que para el análisis de FEC (-2,4) puede ayudar a vencer la falta de poder financiero de la misma.

En conclusión de acuerdo al análisis realizado para la FEC, la ubicación del vector space se encuentra en el cuadrante II, la organización debe adoptar una posición competitiva, esta posición presenta una industria atractiva, la empresa disfruta de ciertas ventajas competitivas (estables) en un ambiente relativamente inestable. El factor crítico es la Fuerza Financiera. La Fundación Enlace Colombia debe de seguir estrategias de tipo competitivo, las recomendadas son: integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

CAPITULO 4

4.1. PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACION ENLACE COLOMBIA

La declaración de la **Visión** para la Fundación Enlace Colombia se desarrolla a partir del análisis estratégico realizado, a las expectativas de sus directivos y de las comunidades beneficiaras de los programas y proyectos realizados por la organización.

Se plantean como marco de referencia los siguientes interrogantes:

1. Que se aprecia como clave para el futuro de la organización?
2. Qué papel jugará en el futuro en el contexto social la Fundación?
- 3.Cuál es la principal contribución que hacia futuro debe hacer Enlace Colombia?
4. Que valores necesitan ser reforzados y/o acentuados?
5. Donde está la mayor oportunidad de crecimiento de la Fundación?
6. Cual debería ser la respuesta a cuestiones como la calidad y oportunidad de los servicios, cobertura, evaluación y seguimiento, impacto y vinculación de la sociedad civil?
7. Que beneficios se obtendrían del proceso de cambio?

4.2 Propuesta de Visión para Fundación Enlace Colombia

En 2017, la Fundación Enlace Colombia es una entidad sin ánimo de lucro reconocida por la excelencia en la calidad de sus servicios en el ámbito regional y nacional, con proyección global, creativa, autosuficiente y comprometida con el desarrollo sustentable, que responde a las demandas de la sociedad a través de:

1. Programas y proyectos flexibles, pertinentes y centrados en las necesidades de la población.
2. Personal directivo, ejecutivo y de apoyo institucional competente en la generación, aplicación y construcción de soluciones para las necesidades de la población objeto de la acción de la Fundación.
3. Investigación permanente de las condiciones cambiantes del entorno y reinterpretación de las necesidades de las comunidades para diseñar, gestionar e implementar programas y servicios pertinentes, oportunos y de calidad.
4. Procesos permanentes de evaluación del impacto de los programas y proyectos de la entidad.

5. Estructura organizacional sólida, transparente, flexible y eficiente que estimule el sentido de institucionalidad y trabajo en equipo.

La declaración de la **Misión** para la Fundación Enlace Colombia, como para todas las organizaciones, es primordial pues ayuda a mantener claridad proporcionando un marco de referencia para todas las decisiones importantes a tomar. Posibilita el compromiso de todos los actores en la acción de la Fundación pues de manera clara comunica la razón de ser de la misma.

Para la formulación de la misión de la Fundación Enlace Colombia se plantean los siguientes interrogantes:

1. En qué actividad participa la organización?
- 2.Cuál es el propósito básico de la entidad?
3. Que es lo distintivo u original de la entidad?
4. Quienes son los stakeholders de la organización?
5. Cuáles son los principales valores o ideales de la fundación?

4.3 Propuesta de Misión para Fundación Enlace Colombia

La Fundación Enlace Colombia es una entidad sin ánimo de lucro capaz de constituirse en una organización con visión de futuro, liderazgo, emprendimiento, competitiva, con vocación de servicio y comprometida con el desarrollo sustentable, generando y aplicando el conocimiento a los problemas sociales y de desarrollo local asociados a las demandas del entorno mediante la articulación de esfuerzos institucionales, el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y el empoderamiento comunitario, para construir condiciones de convivencia pacífica y vida digna.

Los valores de la Fundación se evidencian en las acciones que se desarrollan y están presentes en el comportamiento de la misma, de acuerdo a lo determinado en las acciones de la organización los valores que se establecen para ayudar al soporte axiológico, se evidencian en la cultura organizacional, y son los siguientes:

4.4. Valores orientados a las personas:

- El respeto por *la dignidad humana y la defensa de los derechos.*
- *La solidaridad* entre las personas de la organización y entre éstas y los usuarios de los servicios, como principio básico que debe regir las relaciones humanas.

4.5. Valores centrados en la organización:

- *La orientación al cliente* como principal valor de la *gestión de calidad*, es decir, gestionar toda la organización a medida de las necesidades y las expectativas de sus destinatarios finales.
- *La participación* de todas las personas, ya sean voluntarios, profesionales o clientes, valor primordial para conseguir una mayor motivación y un mayor acierto en los servicios.
- *Profesionalidad* orientada hacia el trabajo bien hecho, en función de los criterios técnicos y científicos más avanzados, así como con una estricta ética profesional.
- *Innovación* y búsqueda de nuevas ideas, conocimientos y prácticas, para el desarrollo de nuevos proyectos.
- *La gestión de la misión* de la organización en su quehacer cotidiano, para no caer en la burocracia y perder el sentido de la misión.

4.6. Valores orientados a la sociedad:

- *La transparencia* en la gestión de los recursos y la demostración de su eficiencia en la gestión de los recursos.
- *La responsabilidad social* y el compromiso permanente de la Fundación hacia esa responsabilidad. Es lo que en definitiva le asegurará su legitimación y, por tanto, su continuidad.

De acuerdo a lo reformulado en la visión y la misión de la fundación Enlace Colombia se establecen los Ejes de Trabajo que plantean las intenciones estratégicas que ligan lo establecido en la visión y la misión con los objetivos y estrategias. Los ejes determinados son:

1. Eje de Investigación
2. Eje de servicios
3. Eje de recursos
4. Eje de formación
5. Eje de personas

4.7. EJES DE TRABAJO

4.7.1. Eje de Investigación.

Impulsar la investigación orientada a la identificación de las necesidades de la población objeto de los programas y proyectos de la organización, que promueva la innovación, creatividad y pertinencia.

4.7.2. Eje de servicios

Conseguir el más alto grado de calidad en los servicios ofrecidos por la fundación, de tal manera que se reviertan en un mejoramiento permanente en las actividades y proyección social y el aumento del nivel de satisfacción de sus clientes.

4.7.3. Eje de recursos

Definir y promover la Fundación Enlace Colombia como institución de referencia en la sociedad asegurando la captación de nuevos recursos financieros, de manera que utilizando los instrumentos de control y gestión adecuados, se asegure la correcta asignación de todos los recursos con criterios de sostenibilidad y rentabilidad.

4.7.4. Eje de Formación

Establecer un modelo de formación integral, dentro del equipo de trabajo de la organización, que transforme el aprendizaje en habilidades, destrezas y reforzamiento de los valores para lograr así el mejor desempeño organizacional.

4.7.5. Eje de personas

Crear el entorno adecuado para lograr colaboradores comprometidos, participativos y preparados para contribuir de forma responsable con la consecución de la misión y la visión empresarial.

Misión, Visión y Ejes Estratégicos

Tabla 9: Misión, Visión y Ejes Estratégicos

MISION DE LA FUNDACION ENLACE COLOMBIA		
<p>La Fundación Enlace Colombia es una entidad sin ánimo de lucro capaz de constituirse en una organización con visión de futuro, liderazgo, emprendimiento, competitiva, con vocación de servicio y comprometida con el desarrollo sustentable, generando y aplicando el conocimiento a los problemas sociales y de desarrollo local asociados a las demandas del entorno mediante la articulación de esfuerzos institucionales, el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y el empoderamiento comunitario, para construir condiciones de convivencia pacífica y vida digna.</p>		
VISION DE LA FUNDACION ENLACE COLOMBIA PARA	<p>La Fundación asume el reto de la <i>investigación</i> permanente de las necesidades de la población y la redefinición de las mismas de acuerdo a los constantes cambios del entorno. La ventaja competitiva definida para la Fundación Enlace Colombia está centrada en tres aspectos: flexibilidad, rapidez e innovación, resultado ello del conocimiento previo de las necesidades y preferencias de la población objeto de los servicios de la organización, la exploración de nuevas tendencias y el continuo proceso de gestión de programas y proyectos que den solución a las demandas de su población objetivo.</p>	<p>EJE DE PROYECCION</p> <p>Impulsar la proyección social apoyada en la investigación orientada a la identificación de las necesidades de la población objeto de los programas y proyectos de la organización, que promueva la innovación, creatividad y pertinencia</p>

	<p>La Fundación le apuesta a la prestación de <u>servicios</u> flexibles, pertinentes y centrados en las necesidades de los clientes. El conocimiento de la región y buena imagen que tiene la organización ante la sociedad civil hacen que se deban garantizar servicios que se ajusten a las necesidades, intereses y opiniones de la misma, esta presencia activa mejora las relaciones con los ciudadanos, entes gubernamentales y sector productivo de la zona.</p>	<p>EJE DE SERVICIOS</p>	<p>Conseguir el más alto grado de calidad en los servicios ofrecidos por la fundación, de tal manera que se reviertan en un mejoramiento permanente en las actividades y proyección social y el aumento del nivel de satisfacción de sus clientes</p>
	<p>La Fundación asume el reto de convertirse en una entidad <u>autosuficiente</u> apoyada en una estructura organizacional sólida, transparente y eficiente que permita el trabajo en equipo a partir del compromiso institucional, todo ello garantizando la aplicación correcta de los recursos para lograr rentabilidad económica y social. La organización aprovecha las ventajas de tipo legal y fiscal para lograr una mayor rentabilidad y estimular la reinversión en procesos de desarrollo local. La Fundación se fortalece financiando sus programas y proyectos de organizaciones de diversos sectores económicos. Al tiempo que rentabiliza al máximo los recursos disponibles, optimizando su asignación y uso, e introduciendo criterios de racionalización de los mismos.</p>	<p>EJE DE RECURSOS</p>	<p>Definir y promover la Fundación Enlace Colombia como institución de referencia en la sociedad asegurando la captación de nuevos recursos financieros, de manera que utilizando los instrumentos de control y gestión adecuados, se asegure la correcta asignación de todos los recursos con criterios de sostenibilidad y rentabilidad.</p>

	<p>La Fundación aprovecha su naturaleza y potencia la incorporación y participación de <u>profesionales</u> de diversas áreas en las actividades que se desarrollan en procura del logro de la misión y visión institucional a través de un sistema de funcionamiento ágil y oportuno en donde se definan claramente funciones y competencias, espacios de participación, políticas de gestión y desarrollo del personal y un sistema de comunicación e información fidedigno.</p>	<p>EJE DE PERSONAS</p>	<p>Crear el entorno adecuado para lograr colaboradores comprometidos, participativos y preparados para contribuir de forma responsable con la consecución de la misión y la visión empresarial.</p>
--	--	-------------------------------	---

Ejes, Líneas y Objetivos Estratégicos

Eje Estratégico	Línea Estratégica	Objetivos Estratégicos
Eje de proyección	Proyección externa y presencia social transformadora	Definir y desarrollar la política de presencia pública y participación social
		Diseñar e implementar un plan de comunicación externa
		Posicionar a la FEC en el sector acción social y de cooperación
Eje de servicios	Mejorar los servicios y programas que ofrece la Fundación	Implementar el sistema de gestión por procesos
		Favorecer la innovación de los servicios y programas de la Fundación
		Diseñar e implementar un sistema de evaluación de impacto de los servicios y programas que se desarrollan
Eje de recursos	Mejoramiento de la organización, desarrollo de	Consolidar un marco de funcionamiento en donde estén

	las personas y equipos	definidas funciones y competencias
		Diseñar e implementar un modelo de funcionamiento ágil y oportuno
		Definir y dinamizar espacios de participación
		Diseñar e implementar un sistema integrado de comunicación interna
Eje de personas	Incrementar la eficiencia del personal directivo y contratado por la Fundación para el desarrollo de sus proyectos y programas	Desarrollar programas de capacitación
		Establecer estándares de rendimiento del personal

4.8. Priorización del DOFA

Al realizar las matrices EFE y EFI se obtuvieron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades las cuales se priorizaron mediante la utilización de una herramienta estratégica denominada, Matriz Relacional de Holmes con el fin de obtener las de mayor relevancia en la elaboración de las estrategias de la empresa.

A continuación se presentan los resultados obtenidos:

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS

Tabla 10: Oportunidades Priorizadas

No.	Oportunidades	%	Ubicación
O3	Apertura de espacios en diversos sectores	19	19
O7	Participación en nuevos programas y proyectos	17	36
O8	Exploración permanente de nuevas tendencias	17	53
O6	Conocimiento de preferencias y necesidades de la población	14	67
O2	Redefinición vocación económica	12	79

AMENAZAS PRIORIZADAS

Tabla 11: Amenazas Priorizadas

No.	Amenazas	%	Ubicación
A5	Altos niveles de corrupción generan desconfianza internacional	19	19
A6	Llegada de Ongs internacionales	19	38
A4	Incapacidad gubernamental para mitigar efectos de desastres naturales	14	52

A7	Alta rivalidad competitiva entre Ongs	14	66
A8	Amenaza de sustitución es alta	14	80

FORTALEZAS PRIORIZADAS

Tabla 12: Fortalezas Priorizadas

No.	Fortalezas	%	Ubicación
F9	Margen de beneficios alto	18	18
F3	Grupo de profesionales en diferentes áreas Fundación	14	32
F1	Alta calidad prestación de servicios	12	44
F2	Innovación permanente servicios	12	56
F6	Apoyo de líderes sociales y empresariales	10	66

DEBILIDADES PRIORIZADAS

Tabla 13: Debilidades Priorizadas

No.	Debilidades	%	Ubicación
D1	No existe plan de desarrollo institucional	15	15
D9	No se tiene plan de mercadeo	15	30
D4	Baja participación en el mercado	15	45
D3	Falta de interés y compromiso socios	11	56
D5	La organización no cuenta con respaldo financiero	11	67

4.9. MATRIZ DOFA

Tabla 14: Matriz DOFA

	Fortalezas – F	Debilidades – D
	1.Presencia en eventos empresariales y académicos 2.Grupo de profesionales en diferentes áreas Fundación 3.Alta calidad prestación de servicios 4.Innovación permanente servicios 5.Apoyo de líderes sociales y empresariales	1.No existe plan de desarrollo institucional 2.No se tiene plan de mercadeo 3.Baja participación en el mercado 4.Falta de interés y compromiso socios 5.La organización no cuenta con respaldo financiero
Oportunidades – O	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Apertura de espacios en diversos sectores 2.Participación en nuevos programas y proyectos 3.Exploración permanente de nuevas tendencias	F1, F2, O1. Desarrollo de mercado F3, F4, O2. Alianzas estratégicas F4, O3, O4. Penetración en el mercado	D1, D2, D5 O2, O4. Capacidad de aprendizaje D3, O2, O3. Innovación D4, O1. Concentración

4. Conocimiento de preferencias y necesidades de la población	F3, O2, O3. Modernización tecnológica	
5. Redefinición vocación económica	F5, O4, O5. Orientación al mercado	
Amenazas – A	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Altos niveles de corrupción generan desconfianza internacional	F3, F4, A4. Operaciones conjuntas	D3, A4. Orientación al mercado
2. Llegada de Ongs internacionales	F5, A1. Apoyo internacional	D5, A2. Alianzas estratégicas
3. Incapacidad gubernamental para mitigar efectos de desastres naturales	F5, A3. Alianzas estratégicas	D1, D2, A4, A5. Capacidad de aprendizaje
4. Alta rivalidad competitiva entre Ongs		
5. Amenaza de sustitución es alta		

4.10 Priorización de Objetivos y Alternativas Estratégicas

De acuerdo al análisis realizado y al resultado obtenido en las matrices PEEA y DOFA las alternativas estratégicas son:

Tabla 15: Matriz de Alternativas estratégicas

MATRIZ IE	MATRIZ PEEA	MATRIZ DOFA
Reducción o enrichamiento	Integración vertical	Desarrollo de mercado
Desinversión	Integración hacia adelante	Alianzas estratégicas
Recuperación	Integración hacia atrás	Penetración en el mercado
Penetración en el mercado	Penetración en el mercado	Modernización tecnológica
Desarrollo de productos	Desarrollo de mercado	Orientación al mercado
Concentración	Desarrollo de producto	Capacidad de aprendizaje
	Asociación	Innovación
		Concentración
		Operaciones conjuntas
		Apoyo Internacional

Las alternativas estratégicas tienen relación directa con los objetivos estratégicos, una matriz de Holmes permite priorizarlos, de acuerdo a las necesidades de la organización. Los objetivos estratégicos definidos son:

Tabla 16: Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos
O1. Definir y desarrollar la política de presencia pública y participación social
O2. Diseñar e implementar un plan de comunicación externa
O3. Posicionar a la FEC en el sector acción social y de cooperación
O4. Implementar el sistema de gestión por procesos
O5. Favorecer la innovación de los servicios y programas de la Fundación
O6. Diseñar e implementar un sistema de evaluación de impacto de los servicios y programas que se desarrollan
O7. Consolidar un marco de funcionamiento en donde estén definidas funciones y competencias
O8. Diseñar e implementar un modelo de funcionamiento ágil y oportuno
O9. Definir y dinamizar espacios de participación
O10. Diseñar e implementar un sistema integrado de comunicación interna
O11. Desarrollar programas de capacitación
O12. Establecer estándares de rendimiento del personal

4.11 MATRIZ DE HOLMES

MATRIZ DE HOLMES PRIORIZACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS
--

No.	OBJETIVOS	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	Sumatoria	%	Ubicación
O1	Definir y desarrollar la política pública de participación social	0,5	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2,5	4%	4%
O2	Diseñar e implementar un plan de comunicación externa	1	0,5	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	5,5	9%	13%
O3	Posicionar a la FEC en el sector acción social y de cooperación	1	1	0,5	0	1	1	1	0	1	0	1	0	7,5	12%	25%
O4	Implementar el sistema de gestión por procesos	0	0	0	0,5	0	0	1	1	0	1	0	1	4,5	7%	33%
O5	Favorecer la innovación de servicios	0	0	1	1	0,5	1	0	0	1	0	0	0	4,5	7%	40%
O6	Diseñar e implementar un sistema de evaluación de impacto de los servicios	0	1	1	1	1	0,5	0	0	1	0	0	0	5,5	9%	49%
O7	Consolidar un marco de funcionamiento administrativo	0	0	0	1	0	1	0,5	1	0	1	1	1	6,5	11%	60%
O8	Diseñar e implementar un modelo de gestión ágil	0	0	0	1	1	1	1	0,5	0	0	0	1	5,5	9%	69%
O9	Definir y dinamizar espacios de participación	1	1	1	0	1	1	0	0	0,5	0	1	0	6,5	11%	80%

O10	Diseñar e implementar un sistema integral de comunicación interna	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0,5	0	0	4,5	7%	87%
O11	Desarrollar programas de capacitación	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0,5	0	4,5	7%	94%
O12	Establecer estándares de rendimiento de personal	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0,5	3,5	6%	100%
														61,0	1,0	

Tabla 17: Matriz de Holmes

A continuación se presentan los objetivos estratégicos priorizados de acuerdo a la matriz de Holmes realizada, también se debe tener en cuenta la integración entre los objetivos No.2, No.7 y No.8 y los No.3 y No.9 de acuerdo a la intención estratégica de dichos objetivos.

4.12. PRIORIZACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS

Teniendo como base los análisis realizados los objetivos estratégicos que debe seguir la Fundación Enlace Colombia son los que se detallan a continuación:

O1. Posicionar a la Fundación Enlace Colombia entre las cinco (5) primeras fundaciones en el sector de acción social y de cooperación que tienen operación en el Norte del Departamento del Valle del Cauca en 2 años.

O2. Lograr un crecimiento sostenido anual del 8% durante los próximos 3 años

La organización de las estrategias resultantes del análisis desarrollado es la siguiente:

1. Reducción
2. Desinversión
3. Recuperación
4. Penetración en el mercado
5. Desarrollo de producto
6. Concentración
7. Integración vertical
8. Integración hacia adelante
9. Integración hacia atrás
10. Desarrollo de mercado
11. Asociación
12. Alianzas estratégicas

- 13. Modernización tecnológica
- 14. Orientación al mercado
- 15. Capacidad de aprendizaje
- 16. Innovación
- 17. Operaciones conjuntas
- 18. Apoyo internacional

De acuerdo a la correlación establecida entre los objetivos y las estrategias los resultados son los siguientes:

O1. Posicionar a la Fundación Enlace Colombia entre las cinco (5) primeras fundaciones en el sector de acción social y de cooperación que tienen operación en el Norte del Departamento del Valle del Cauca en 2 años.

E1	Penetración en el mercado
E2	Crecimiento geográfico para la prestación de servicios

Definición de las estrategias

E1. Penetración en el mercado. Construir un plan de mercadeo para los servicios y mercados actuales y potenciales para lograr mayor participación en el mercado.

E2. Crecimiento geográfico para la prestación de servicios: Diseñar un plan de mercadeo donde se evidencie cuáles son las necesidades de la comunidad y así realizar la producción de nuevos servicios

O2. Lograr un crecimiento sostenido anual del 8% durante los proximos 3 años

E1	Crecimiento prestación de servicios
E2	No. de nuevos proyectos de desarrollo

Definición de las estrategias

E1. Crecimiento prestación de servicios: Expandir a nuevas zonas geográficas los servicios ofrecidos por la Fundación

E2. No. de nuevos proyectos de desarrollo: Presentar propuestas de proyectos para las convocatorias nacionales e internacionales y establecer alianzas para la elaboración u ejecución.

CAPITULO 5.

5.1 PLAN TACTICO DE LAS ESTRATEGIAS

En los formatos que se presenta a continuación se detallan las actividades o acciones que se tienen que realizar para lograr las estrategias propuestas y por consiguiente, la consecución de los objetivos planteados.

5.2. *Matriz de Planificación de Objetivos.*

Tabla 18: Matriz de Planificación de Objetivos. Objetivo 1- Estrategia 1

Objetivo 1- Estrategia 1		
FUNDACION ENLACE COLOMBIA		
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS O RESULTADO
Posicionar a la Fundación Enlace Colombia entre las cinco (5) primeras fundaciones en el sector de acción social y de cooperación que tienen operación en el Norte del Departamento del Valle del Cauca en 2 años.	% de participación en el mercado	Incrementar la participación en proyectos de desarrollo en un 200% durante los siguientes 2 años.
ESTRATEGIA	Construir un plan de mercadeo para los servicios actuales y mercados actuales para lograr mayor participación en el mercado	

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS PARA CADA ACTIVIDAD				FUENTE DE VERIFICACIÓN
		CUANTO	MESES		CUALIDAD DEL PRODUCTO AL FINAL DEL PROCESO	
			DESDE	HASTA		
Realizar análisis del cliente, entorno y la competencia	% de análisis realizado	100% variables de clientes, competencia y entorno analizados	Julio de 2012	Agosto de 2012	Identificar plenamente los clientes y competencia	Archivos de la FEC - Plan de mercadeo institucional
Análisis interno de la FEC	No. servicios analizados	Evaluación del 100% de los servicios ofrecidos por la FEC	Julio de 2012	Agosto de 2012	Conocer las fortalezas y debilidades de la FEC	Archivos de la FEC - Plan de mercadeo institucional
Fijación de objetivos de mercadeo	No. de objetivos establecidos	Mínimo 3 objetivos de mercadeo establecidos	Agosto de 2012	Septiembre de 2012	Responder a las necesidades de la comunidad	Archivos de la FEC - Plan de mercadeo institucional
Generación de estrategias	No. de estrategias establecidas	Mínimo 3 estrategias para cada objetivo de mercadeo	Septiembre de 2012	Septiembre de 2012	Lograr el 100% de los objetivos propuestos	Archivos de la FEC - Plan de mercadeo institucional
Establecer sistema de evaluación y control	% de cumplimiento de objetivos y estrategias	Controlar el 100% de los objetivos y estrategias	Septiembre de 2012	Octubre de 2012	Controlar el 100% de las actividades de la fundación	Archivos de la FEC - Plan de mercadeo institucional

Tabla 19: Matriz de Planificación de Objetivos. Objetivo 1- Estrategia 2

Objetivo 1- Estrategia 2							
FUNDACION ENLACE COLOMBIA							
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS							
OBJETIVO ESTRATEGICO		INDICADORES		METAS O RESULTADO			
Posicionar a la Fundación Enlace Colombia entre las cinco (5) primeras fundaciones en el sector de acción social y de cooperación que tienen operación en el Norte del Departamento del Valle del Cauca en 2 años.		% de participación en el mercado		Incrementar la participación en proyectos de desarrollo en un 200% durante los siguientes 2 años.			
ESTRATEGIA		Establecer alianzas con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales para el diseño, gestión y operación de proyectos					
ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS PARA CADA ACTIVIDAD			FUENTE DE VERIFICACIÓN		
		CUANTO	MESES			CUALIDAD DEL PRODUCTO AL FINAL DEL PROCESO	
			DESDE	HASTA			
Identificar los posibles aliados de acuerdo a la congruencia de objetivos	No. de entidades públicas y privadas analizadas	30 ONG's analizadas en 2 años	Julio 2012	de	Diciembre de 2012	Conocimiento del mercado internacional de las ONG's	Archivos de la FEC

Formalización de la alianza estratégica	No. de acuerdos	4 alianzas en 2 años	Enero de 2013	de Julio de 2013	Lograr confianza de Ongs internacionales	Archivos FEC - Alianzas formalizadas
Definición de reglas, roles, procedimientos y sistema de gestión de proyectos	% sistema de gestión operando	Aceptación por las partes del 100% de acuerdos establecidos	Agosto de 2013	de Septiembre de 2013	Lograr confianza de Ongs internacionales	Archivos FEC - Alianzas formalizadas
Determinación de los recursos involucrados	% de recursos invertidos	Invertir el 100% de los recursos destinados a los proyectos compartidos	Agosto de 2013	de Septiembre de 2013	Obtener calificación satisfactoria en la aplicación de recursos internacionales de desarrollo	Estados financieros de FEC
Establecer el plan de seguimiento	No. de evaluaciones realizadas	Hacer evaluaciones trimestrales a cada proyecto	Agosto de 2013	de Septiembre de 2013	Lograr el 100% cumplimiento de los objetivos trazados	Archivos FEC - Alianzas formalizadas

Tabla 20: Matriz de Planificación de Objetivos. Objetivo 2- Estrategia 1

Objetivo 2- Estrategia 1						
FUNDACION ENLACE COLOMBIA						
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS						
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS O RESULTADO				
Lograr un crecimiento sostenido anual del 8% durante los próximos 3 años	Crecimiento de prestación de servicios	Consolidar las relaciones de cooperación nacional e internacional en los próximos 3 años.				
ESTRATEGIA	Expandir a nuevas zonas geográficas los servicios ofrecidos por la Fundación					
ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS PARA CADA ACTIVIDAD			FUENTE DE VERIFICACIÓN	
		CUANTO	MESES			CUALIDAD DEL PRODUCTO O AL FINAL DEL PROCESO
	DESDE		HASTA			
Realizar estudio detallado del mercado o zona objetivo	No. de variables analizadas	100% de las comunidades del radio de acción	Septiembre de 2012	Septiembre de 2012	identificar la zona de acción	Archivos de la FEC - Plan de mercadeo institucional

Identificar las necesidades de la población ubicada en la zona objetivo	% de la población analizado	100% de las comunidades del radio de acción	Octubre de 2012	Octubre de 2012	Conocer e identificar las necesidades de la población	Archivos de la FEC - Plan de mercadeo institucional
Conocer e identificar la competencia ubicada en la zona	No. de competidores	Hacer análisis de mercado	Noviembre de 2012	Noviembre de 2012	Tener pleno conocimiento de los competidores ubicados en la zona	Archivos de la FEC - Plan de mercadeo institucional
Lograr alianzas con organizaciones gubernamentales y civiles de la zona	No. de alianzas establecidas	4 alianzas en 2 años	Diciembre de 2012	Febrero de 2013	Establecer la operación compartida de proyectos	Archivos de la FEC
Consolidar de los proyectos de desarrollo en la zona	% de desarrollo de los proyectos	3 proyectos de desarrollo en 2 años	Marzo de 2013	Abril de 2013	Operar los proyectos de desarrollo	Archivos de la FEC

Tabla 21: Matriz de Planificación de Objetivos. Objetivo 2- Estrategia 2

Objetivo 2- Estrategia 2						
FUNDACION ENLACE COLOMBIA						
MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS						
OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS O RESULTADO				
Lograr un crecimiento sostenido anual del 8% durante los próximos 3 años	No. de nuevos proyectos de desarrollo	Lograr un posicionamiento de la marca FEC en el 80% de los hogares del radio de acción de la organización				
ESTRATEGIA	Establecer campañas de comunicación permanente con los actores, beneficiarios y skateholders de los proyectos en los que participa la FEC.					
ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS PARA CADA ACTIVIDAD				FUENTE DE VERIFICACIÓN
		CUANTO	MESES		CUALIDAD DEL PRODUCTO FINAL DEL PROCESO	
			DESDE	HASTA		
Identificar la comunidad objetivo	% de población	100% de las comunidades del radio de acción	Septiembre de 2012	Diciembre de 2012	Tener pleno conocimiento de la población objeto de los proyectos de desarrollo	Archivos de la FEC - Plan de mercadeo institucional

Posicionar el nombre de la FEC en la población objeto	Reconocimiento de marca	80% de reconocimiento de las acciones de la FEC por parte de la población ubicada en el radio de acción	Enero 2013	de	Junio 2014	de	Convertirse en actor primordial en las opciones de desarrollo de las comunidades beneficiarias de sus acciones	Archivos de la FEC – Encuestas de satisfacción
Compartir los contenidos de comunicación con los actores, beneficiarios y skateholders	% de eficiencia de los medios de comunicación	100% de los hogares de la comunidad conocen la FEC	Enero 2013	de	Junio 2014	de	Lograr que el 100% de la población se identifique con las acciones de FEC	Evaluación de efectividad de medios
Potenciar los vínculos con los actores, beneficiarios y skateholders	No. de nuevos proyectos de desarrollo	80% de los involucrados en los proyectos comprometidos con el desarrollo de los mismos	Enero 2013	de	Junio 2014	de	Establecer alianzas duraderas con los actores de desarrollo de la zona	Archivos de la FEC – Proyectos de desarrollo
Evaluar la efectividad de la comunicación	% de nivel de recordación de la marca FEC	100% recordación de la marca FEC	Enero 2013	de	Junio 2014	de	Posicionar la marca FEC en la zona como opción de desarrollo social y económico	Archivos de la FEC – Encuestas de satisfacción y reconocimiento organizacional

5.3. Matriz del Cronograma

Tabla 22: Matriz del Cronograma

MATRIZ DEL CRONOGRAMA																																									
ACTIVIDADES														2012-2				2013-1				2013-2				2014-1															
OBJETIVO I														J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J				
Construir un plan de mercadeo para los servicios actuales y mercados actuales para lograr mayor participación en el mercado														■																											
Establecer alianzas con entidades publicas y privadas nacionales e internacionales para el diseño, gestión y operación de proyectos.																		■																							
OBJETIVO II																																									
Expandir a nuevas zonas geográficas los servicios ofrecidos por la Fundación														■																											
Establecer campañas de comunicación permanente con los actores, beneficiarios y skateholders de los proyectos en los que participa la FEC.														■																											

5.4. Matriz de Plan de Monitoreo y Evaluación

Tabla 23: Matriz de Plan de Monitoreo y Evaluación

MATRIZ DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN			
OBJETIVOS ESTRATEGICOS	¿QUIEN?	¿CUANDO?	¿COMO?
Posicionar a la Fundación Enlace Colombia entre las cinco (5) primeras fundaciones en el sector de acción social y de cooperación que tienen operación en el Norte del Departamento del Valle del Cauca en 2 años	Director ejecutivo - Junta Directiva	A partir de Julio de 2012	A través de la definición y seguimiento de un plan de marketing para la Fundación, teniendo siempre en cuenta las necesidades y expectativas de la comunidad del radio de acción de la empresa.
Posicionar a la Fundación Enlace Colombia entre las cinco (5) primeras fundaciones en el sector de acción social y de cooperación que tienen operación en el Norte del Departamento del Valle del Cauca en 2 años.	Director ejecutivo	A partir de Julio de 2012	A partir de la elaboración de un plan estratégico de mercado, el diseño de nuevos servicios en asocio con la comunidad objeto de las acciones de la FEC y con el establecimiento de alianzas estratégicas con organizaciones civiles, sociales e institucionales.
Lograr un crecimiento sostenido anual del 8% durante los proximos 3 años	Director ejecutivo	A partir de Enero de 2013	Logrando la integración de la comunidad en los procesos de desarrollo liderados por la Fundación.

5.5. Presupuestos de Fondos

Tabla 24: Presupuestos de Fondos

PRESUPUESTO DE FONDOS (Valores en millones de pesos)						
ACTIVIDADES	2012-2	2013-1	2013-2	2014-1	TOTAL POR ACTIVIDAD	TOTAL POR OBJETIVO
OBJETIVO I						
Construir un plan de mercadeo para los servicios actuales y mercados actuales para lograr mayor participación en el mercado	\$ 3.000.000				\$ 3.000.000	\$ 8.400.000
Establecer alianzas con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales para el diseño, gestión y operación de proyectos.		\$ 3.600.000	\$ 1.800.000		\$ 5.400.000	
OBJETIVO II						
Expandir a nuevas zonas geográficas los servicios ofrecidos por la Fundación	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000			\$ 5.400.000	\$ 20.400.000
Establecer campañas de comunicación permanente con los actores, beneficiarios y skateholders de los proyectos en los que participa la FEC.	\$ 1.800.000	\$ 3.600.000	\$ 4.800.000	\$ 4.800.000	\$ 15.000.000	
TOTAL POR SEMESTRE						
VALOR TOTAL DEL PLAN ESTRATEGICO PARA FUNDACION ENLACE COLOMBIA					\$ 28.800.000	

CAPITULO 6

6.1. PLAN FINANCIERO Y ECONOMICO PARA LA FUNDACION ENLACE COLOMBIA

Se presenta un informe detallado a cerca de las proyecciones de ventas, costos y gastos de la Fundación Enlace Colombia para su normal funcionamiento, y para comprobar la factibilidad de implementar y cumplir con las estrategias de los objetivos propuestas en el procesos de Direccionamiento Estratégico, facilitando así una correcta administración de los recursos económicos y financieros de la organización.

A continuación se darán unos parámetros básicos del plan financiero para llevar a cabo con mayor exactitud los datos económicos necesita la organización.

Tabla 25: Parámetros básicos del plan financiero

PARÁMETROS BÁSICOS DEL PLAN FINANCIERO

PARÁMETROS BÁSICOS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Inflación Colombia	4,0%	3,6%	3,9%
Inflación Estados Unidos	0,7%	2,1%	2,2%
TRM	\$ 1.816	\$ 1.636	\$ 1.474
Impuesto de Industria y Comercio (Ventas por mil)	0,1%		
Tasa de Devaluación	-9,90%		
Población estimada en el Norte del Valle (Número de habitantes)	525.952		
Aporte de Socios en efectivo	\$ 1.000.000		
Crédito de financiación	\$ 4.000.000		
Tasa de interés Banco	10,4%		
Recursos para publicidad (Porcentaje sobre las Utilidades)	5,5%		
Reservas Legales (utilidad después de impuestos)	10%		
Reservas Estatutarias (Investigación y Desarrollo)	11,5%		
Periodos operativos (meses)	12		
Factor Prestacional	50,2%		
Tasa de Descuento - Tasa Mínima de Retorno	12%		
Impuesto a la Renta	0%		
Tasa de Crecimiento sostenible para proyección de flujo de caja	5,0%		
Tasa de descuento por compras de contado (Proveedores)	3,5%		
DTF	5,4%		

Tabla 26 : Información del Plan de Mercadeo

INFORMACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

NOMBRE DE LOS PRODUCTOS	
MERCADO NACIONAL	
Proyectos de desarrollo	P.D.N.
Servicios (Asesorías, capacitaciones, etc.)	Servicios Adicionales
MERCADO INTERNACIONAL	
Proyectos de desarrollo	P.D.I.
Proyectos de asociación (Administración compartida)	P.A

TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO			
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MERCADO NACIONAL			
P.D.N.	4	4	4
Servicios Adicionales	10	15	20
MERCADO INTERNACIONAL			
P.D.I.	4	4	4
P.A	3	3	3

En este cuadro se evidencia los servicios que se van a ofrecer para obtener los recursos que necesita la organización para su funcionamiento proyectado a 3 años, es por eso que los Proyectos de Desarrollo son una gran

opción para la obtención de recursos a nivel nacional e internacional, además de los servicios de asesoría y capacitación que se convierten en servicios adicionales a los proyectos; así mismo a nivel internacional la asociación en proyectos para tener una administración compartida en la elaboración y ejecución de los mismos.

Tabla 27: Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS

RESUMEN DE PROYECCIONES DE VENTAS (UNIDADES)			
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MERCADO NACIONAL			
P.D.N.	5	6	6
Servicios Adicionales	12	17	22
TOTAL	17	23	28
MERCADO INTERNACIONAL			
P.D.I.	5	5	5
P.A	5	5	5
TOTAL	10	10	10
TOTAL UNIDADES	27	33	38

DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LAS VENTAS EN LOS MERCADOS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Mercado Nacional	62,96%	69,70%	73,68%
Mercado Internacional	37,04%	30,30%	26,32%

Se presenta una proyección de ventas por 3 años con Proyectos de Desarrollo y servicios adicionales como asesorías y capacitaciones a nivel nacional e internacional, los cuales buscan suplir con los objetivos propuestos en el Direccionamiento Estratégico.

Esta proyección muestra la cantidad de ventas por años que se realizaran a nivel Nacional en cuanto a los proyectos de desarrollo los cuales a partir del: Año 1= 5, Año 2 = 6 y Año 3 = 6, y los servicios adicionales en el Año 1= 12 e incrementando su prestación de servicios al Año 2 =17 y en el Año 3 =22.

Para un total de ventas proyectadas a nivel Nacional en el Año 1 =17 unidades, en el Año 2= 23 unidades, y en el Año 3 = 28 unidades.

A nivel Internacional la presentación de Proyectos de desarrollo y su proyección de ventas en el Año 1 = 5, Año 2 = 5, y en el Año 3= 5, así mismo en Proyectos de Asociación o Administración compartida la ventas proyectadas son: Año 1 =5, Año 2 =5, Año 3 = 5, para un total de ventas proyectadas a nivel Internacional por año de: Año 1 = 10, Año 2 = 10, Año 3= 3 unidades.

Dando como resultados total de ventas proyectadas a nivel Nacional e Internacional de Año 1 = 27, Año 2 = 33, Año 3= 38 unidades de ventas proyectadas.

Además se da un distribución en las ventas en porcentaje en los mercados por años así:

En el mercado Nacional se la un distribución porcentual en ventas de: Año 1 = 62,96 %, luego aumenta en el Año 2 a 69,70% y en el Año 3 = 73, 68 %.

De igual manera en el mercado Internacional de: Año 1 = 37,04%, en el Año 2 = 30,30 % y el Año 3 = 26,32%

INGRESOS

Tabla 28: Precio de venta de los productos

PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS			
PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MERCADO NACIONAL			
P.D.N.	\$ 15.000.000	\$ 15.541.500	\$ 16.147.619
Servicios Adicionales	\$ 2.000.000	\$ 2.072.200	\$ 2.153.016
MERCADO INTERNACIONAL			
P.D.I.	USD 9.000	USD 9.191	USD 9.393
P.A	USD 5.000	USD 5.106	USD 5.218

Se realizó una proyección de Proyectos de Desarrollo a nivel nacional de los que se presentaran en total desde de los que se presentaran desde el año 1 al año 3 en proyectos con un costo de \$15.000.000 incrementándose a \$16.147.619 en el año 3.

También se darán en ventas en cuanto a asesorías y capacitaciones con un costo al año1 de \$2.000.000 incrementándose sus ventas hasta el años 3 a \$ 2.153.016.

A nivel Internacional se proyectan ventas en Proyectos de Desarrollo con un costo de \$9.000 incrementado las ventas al año 3 a \$9.393, además de Proyectos de Asociación o de Administración compartida por \$ 5.000 e incrementado las ventas hasta el año 3 a \$ 5.218.

Tabla 29: Proyección de ventas e ingresos

PROYECCIÓN DE VENTAS E INGRESOS						
PRODUCTOS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
VENTAS MERCADO NACIONAL	Ingresos	Ctas Cobrar x	Ingresos	Ctas Cobrar x	Ingresos	Ctas Cobrar x
P.D.N.						
Unidades	5	0	6	0	6	0
Precio de venta (\$/und)	\$ 15.000.000		\$ 15.541.500		\$ 16.147.619	
Total Ventas	\$ 75.000.000	\$ 0	\$ 93.249.000	\$ 0	\$ 96.885.711	\$ 0
Servicios Adicionales						
Unidades	12	0	17	0	22	0
Precio de venta (\$/und)	\$ 2.000.000		\$ 2.072.200		\$ 2.153.016	
Total Ventas	\$ 24.000.000	\$ 0	\$ 35.227.400	\$ 0	\$ 47.366.348	\$ 0
SUBTOTAL VENTAS MERCADO NACIONAL	\$ 99.000.000	\$ 0	\$ 128.476.400	\$ 0	\$ 144.252.059	\$ 0
VENTAS MERCADO INTERNACIONAL	Ingresos	Ctas Cobrar x	Ingresos	Ctas Cobrar x	Ingresos	Ctas Cobrar x
P.D.I.						
Unidades	5	0	5	0	5	0
Precio de venta	\$ 15.849.000		\$ 14.582.684		\$ 13.428.056	
Total Ventas	\$	\$ 0	\$	\$ 0	\$	\$ 0

	79.245.000		72.913.420		67.140.281	
P.A						
Unidades	5	0	5	0	5	0
Precio de venta (\$/und)	\$ 8.805.000		\$ 8.101.491		\$ 7.460.031	
Total Ventas	\$ 44.025.000	\$ 0	\$ 40.507.455	\$ 0	\$ 37.300.156	\$ 0
SUBTOTAL VENTAS MERCADO INTERNACIONAL	\$ 123.270.000	\$ 0	\$ 113.420.875	\$ 0	\$ 104.440.437	\$ 0
TOTAL VENTAS NETAS	\$ 222.270.000	\$ 0	\$ 241.897.275	\$ 0	\$ 248.692.495	\$ 0

En la proyección de ventas e ingresos se presenta un incremento en las unidades vendidas, el total de ventas e ingresos proyectados de estas ventas.

En el Año 1, las ventas proyectadas de los Proyectos en Desarrollo presentados a nivel Nacional en total son por un valor de \$ 75.000.000 de pesos.

En el Año 2, las ventas proyectadas son de: \$93.249.000 lo que hace notar un incremento del Año 1 al Año 2 de \$18.249.000 pesos.

En el Año 3, las ventas proyectadas son de: \$ 96.885.711, notándose un incremento del Año 1 al Año 3 de: \$ 21.885.711 pesos.

La proyección en ventas de los servicios adicionales como asesorías y capacitaciones a nivel Nacional dará como resultados unos ingresos proyectados en 3 años.

En el Año 1: ventas proyectadas son de : \$ 24.000.000

En al Año 2: \$ 35.227.400 presentado un incremento del Año 1 al Año 2 de \$ 15.227.400 pesos

En el Año 3 : \$ 47.366.348 incrementándose del Año 1 al Año 3 en \$23.366.348 pesos.

Para un total en ventas proyectadas a nivel Nacional de:

Año 1: \$99.000.000

Año 2: \$128.476.400 incrementado ingresos del Año 1 al Año 2 en: \$ 29.476.400

Año 3: \$144.252.059 aumentado ingresos del Año 1 al Año 3 en : \$ 45.252.059

En este se muestra las ventas proyectadas a nivel Internacional con la presentación de Proyectos de Desarrollo y Proyectos en Asociación o Administración compartida.

En el Año 1 para los proyectos de Desarrollo la proyección en ventas y sus ingresos son de: \$79.245.000

En el Año 2: \$ 72.913.420 disminuyendo los ingresos del Año 1 al Año 2 en : \$ 6.331.580 debido a la desvalorización del dólar

En el Año 3: \$ 67.140.281 disminución de ingresos del Año 1 al Año 2 en: \$12.104.719 pesos.

Para los proyectos con Administración compartida las ventas proyectadas y los ingresos son:

Año 1: \$44.025.000

Año 2: \$40.025.000 disminución de los ingresos del Año 1 al Año 2 en: \$ 4.000.000 debido a la desvalorización del dólar.

Año 3: \$37.300.156 disminuyendo los ingresos del Año 1 al Año 3 en: \$6.724.844 pesos.

Para un total en ventas proyectadas e ingresos a nivel Internacional de:

Año 1: \$123.270.000

Año 2: \$ 113.420.875 disminuyendo ingresos del Año 1 al Año 2 en: \$10.279.125

Año 3: \$104.440.437 disminución de ingresos del Año 1 al Año 2 en: \$18.829.563, todas estas disminuciones de ingresos debido a la desvalorización del dólar.

Y el resultado de las ventas proyectadas y los ingresos proyectados de esas ventas a nivel Nacional e Internacional son:

Año 1: \$ 222.270.000

Año 2: \$241.897.275 incrementando ingresos del Año 1 al Año 2 en: \$19.627.275

Año 3: \$248.692.495 incrementando ingresos del Año 1 al Año 3 en: \$26.422.495 pesos.

Tabla 30: Costos anuales de talento humano

COSTOS ANUALES TALENTO HUMANO

CUADRO DE SALARIOS						
PERFILES	SALARIO MENSUAL AÑO 1			SALARIO MENSUAL		
	SALARIO MENSUAL	PRESTACIONES	SALARIO TOTAL MENSUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Profesional Universitario	\$ 1.200.000	\$ 602.400	\$ 1.802.400	\$ 1.802.400	\$ 1.874.496	\$ 1.874.497
Técnicos	\$ 650.000	\$ 326.300	\$ 976.300	\$ 976.300	\$ 1.015.352	\$ 1.015.353
EQUIPO DE INVESTIGACIÓN						
Profesional Universitario	\$ 1.200.000	\$ 602.400	\$ 1.802.400	\$ 1.802.400	\$ 1.874.496	\$ 1.942.165
Auxiliar de Investigación	\$ 650.000	\$ 326.300	\$ 976.300	\$ 976.300	\$ 1.015.352	\$ 1.052.006
EQUIPO ADMINISTRATIVO						

Presidente	\$ 1.500.000	\$ 753.000	\$ 2.253.000	\$ 2.253.000	\$ 2.343.120	\$ 2.427.707
Profesional Universitario (Mercadeo)	\$ 1.200.000	\$ 602.400	\$ 1.802.400	\$ 1.802.400	\$ 1.874.496	\$ 1.942.165
Miembros Junta Directiva	\$ 2.000.000		\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000	\$ 2.155.088
Contador	\$ 500.000		\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 520.000	\$ 538.772
Secretaria	\$ 650.000	\$ 326.300	\$ 976.300	\$ 976.300	\$ 1.015.352	\$ 1.052.006
Servicios Varios	\$ 600.000	\$ 301.200	\$ 901.200	\$ 901.200	\$ 937.248	\$ 971.083

El principal activo de la Fundación Enlace Colombia es el talento humano, ya que son estas personas quienes aportan sus conocimientos en gran medida para que el funcionamiento de la organización se dé a través del tiempo.

De acuerdo a los objetivos y a las estrategias, las actividades de estas estrategias que se realizarán para dar sostenimiento a la fundación como la presentación de proyectos de desarrollo, la oferta de servicios como asesorías y capacitaciones para obtener recursos y así poder invertir el 100% de estos ingresos en la sociedad.

Por esto se tiene en cuenta los servicios de profesionales, técnicos, y tecnólogos, Presidente de la fundación, miembros de la Junta de Socios Fundadores, Contador, Secretaria, Servicios varios, que darán cumplimiento en la elaboración y ejecución de todos los servicios que tendrá la organización con el fin de obtener recursos de estas actividades.

A continuación se presenta una proyección de salarios para los próximos 3 años, para profesionales universitarios, Técnicos, Auxiliar de Investigación, Presidente de la Organización, Miembro de la Junta de Socios, Contador, Secretaria y servicios varios, todos con sus prestaciones correspondientes.

También se presenta el costo de esta nómina mensual por cada año y anual para los próximos 3 años.

Tabla 31: Proyección de crecimiento de talento humano

PROYECCIONES DE CRECIMIENTO TALENTO HUMANO									
	CANTIDAD			COSTOS DE NÓMINA MENSUAL			COSTOS DE NÓMINA ANUAL		
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EQUIPO DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS									
Profesional Universitario	1	1	1	\$ 1.802.400	\$ 1.874.496	\$ 1.874.497	\$ 21.628.800	\$ 22.493.952	\$ 22.493.964
Técnicos	2	3	4	\$ 1.952.600	\$ 3.046.056	\$ 4.061.412	\$ 23.431.200	\$ 36.552.672	\$ 48.736.946
SUBTOTAL	3	4	5	\$ 3.755.000	\$ 4.920.552	\$ 5.935.909	\$ 45.060.000	\$ 59.046.624	\$ 71.230.910
EQUIPO DE INVESTIGACIÓN									
Profesional Universitario	1	1	1	\$ 1.802.400	\$ 1.874.496	\$ 1.942.165	\$ 21.628.800	\$ 22.493.952	\$ 23.305.984
Auxiliar de Investigación	1	2	2	\$ 976.300	\$ 2.030.704	\$ 2.104.012	\$ 11.715.600	\$ 24.368.448	\$ 25.248.149
SUBTOTAL	2	3	3	\$ 2.778.700	\$ 3.905.200	\$ 4.046.178	\$ 33.344.400	\$ 46.862.400	\$ 48.554.133

EQUIPO ADMINISTRATIVO									
Presidente	1	1	1	\$ 2.253.000	\$ 2.343.120	\$ 2.427.707	\$ 27.036.000	\$ 28.117.440	\$ 29.132.480
Profesional Universitario (Mercadeo)	1	1	1	\$ 1.802.400	\$ 1.874.496	\$ 1.942.165	\$ 21.628.800	\$ 22.493.952	\$ 23.305.984
Miembros Junta Directiva	1	1	1	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000	\$ 2.155.088	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.861.056
Contador	1	1	1	\$ 500.000	\$ 520.000	\$ 538.772	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.465.264
Secretaria	1	1	1	\$ 976.300	\$ 1.015.352	\$ 1.052.006	\$ 11.715.600	\$ 12.184.224	\$ 12.624.074
Servicios Varios	1	1	1	\$ 901.200	\$ 937.248	\$ 971.083	\$ 10.814.400	\$ 11.246.976	\$ 11.652.992
SUBTOTAL	6	6	6	\$ 7.531.700	\$ 7.832.968	\$ 8.115.738	\$ 101.194.800	\$ 105.242.592	\$ 109.041.850
TOTAL	11	13	14	\$ 14.065.400	\$ 16.658.720	\$ 18.097.825	\$ 179.599.200	\$ 211.151.616	\$ 228.826.892

Estos grupos conformados tres (3) equipos de trabajo en la FEC, así: Equipo de producción de servicios, equipo de investigación y equipo administrativo. El número total de funcionarios de la organización para el año 1 es de 11, año 2 es de 13 y el año 3 es de 14, todos ellos contratados por prestación de servicios de acuerdo a los proyectos en desarrollo en cada época del año. Los salarios se ajustan cada año de acuerdo al índice de inflación establecido para Colombia.

El costo del talento humano muestra un crecimiento del 27,4% aproximado entre los años 1 y 3, de \$179'599.200 pasa a \$228'826.892.

Tabla 32: Costos de producción.

COSTOS DE PRODUCCIÓN			
DESCRIPCIÓN DE COSTOS TOTALES			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Mano de Obra Producción Servicios	45.060.000	59.046.624	71.230.910
Costos Indirectos	888.889	924.444	957.817
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$45.948.889	\$59.971.068	\$72.188.727

La mano de obra en la producción de servicios presenta unos costos en el año 1 de \$45.060.000, en el año 2 = \$59.046.624 incrementándose del año 1 al año 2 en \$13.986.624, y en el año 3 presenta unos costos de \$71.230.910 mostrando un incremento del año 1 al año 3 en costos de producción en \$ 26.170.910.

Tabla 33: Costos indirectos

COSTO INDIRECTOS					
CONCEPTO	Valor Mensual	Valor Año 1	V/r Unit. Año 1	V/r Año 2 Unit.	V/r Año 3 Unit.
Transporte Terrestre	\$ 800.000	\$ 9.600.000	\$ 355.556	\$ 369.778	\$ 383.127
Transporte Aéreo	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 88.889	\$ 92.444	\$ 95.782
Control de Calidad Servicios	\$ 1.000.000	\$ 12.000.000	\$ 444.444	\$ 462.222	\$ 478.908
TOTAL	\$2.000.000	\$24.000.000	\$888.889	\$924.444	\$957.817

Se presenta unos costos indirectos como transporte aéreo, terrestre y control de calidad de los servicios por tres años de: año 1 = \$888.889, año 2 = \$924.444, incremento del año 1 al año 2 de \$ 35.555 y costos indirectos para el año 3 de \$ 957.817 mostrando un incremento del año 1 al año 3 de \$ 68928.

Total costos de producción por cada año de:

Año 1 = \$ 45.948.889

Año 2 = \$59.971.068

Año 3 = \$72.188.727

Presenta unos costos del personal de producción proyectado a tres años así:

Tabla 34: Costos del personal de producción de servicios

COSTOS DE PERSONAL DE PRODUCCIÓN SERVICIOS			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Profesional Universitario	21.628.800	22.493.952	22.493.964
Técnicos	23.431.200	36.552.672	48.736.946
TOTAL MANO DE OBRA PRODUCCIÓN	\$45.060.000	\$59.046.624	\$71.230.910

Costos del profesional universitario proyectado a tres años:

Año 1 = \$21.628.800, Año 2= \$22.493.952 incrementado costos del año 1 al año 2 en \$ 865.152, y en el año 3 = \$22.493.964 aumentado costos del año 1 al año 3 en \$ 865.164.

Costos de técnicos para la producción de servicios en:

Año 1 = \$23.431.200, año 2 = \$36.552.672 aumentándose del año 1 al año 2 en \$13.121.472 y en el año 3 los costos son de \$ 48.736.946 incrementándose los costos del año 1 al año 3 en \$ 25.305.746.

Para un total de costos total del personal de producción por cada año de:

Año 1 = \$ 45.060.000

Año 2 = \$59.046.624

Año 3 = \$71.230.910

Tabla 35: Gastos generales.

GASTOS GENERALES				
TOTAL GASTOS GENERALES				
CONCEPTO	MES 1	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Papelería y Útiles de Oficina	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 3.494.400	\$ 5.249.794
Arriendo de Local	\$ 250.000	\$ 3.000.000	\$ 3.120.000	\$ 3.232.632
Servicios Públicos	\$ 83.333	\$ 1.000.000	\$ 1.456.000	\$ 2.187.414
Gastos de Oficina (caja menor)	\$ 100.000	\$ 1.200.000	\$ 1.248.000	\$ 1.293.053
Conexión a Internet	\$ 65.000	\$ 780.000	\$ 1.135.680	\$ 1.706.183
Publicidad	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 1.864.980	\$ 1.937.714
Capacitación del Personal (Trimestral)	\$ 1.500.000	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.465.264
Gastos Financieros		\$ 781.674	\$ 544.633	\$ 255.514
Impuestos de Industria y Comercio	-	\$ 226.088	\$ 260.444	\$ 279.615
Amortizaciones		\$1.600.000	\$4.400.0000	\$ 6.000.000
Depreciaciones		\$ 1.606.000	\$ 1.718.000	\$ 3.141.263
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	-	\$ 20.393.762	\$ 25.482.137	\$ 31.748.447

TOTAL DEPRECIACIONES			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
DEPRECIACIONES			
Valor Actual Activos Depreciables	\$ 4.020.000	\$ 5.060.000	\$ 6.137.544
Depreciación	\$ 1.606.000	\$ 1.718.000	\$ 3.141.263
Depreciación Acumulada	\$ 1.606.000	\$ 3.324.000	\$ 6.465.263
Valor Contable	\$ 2.414.000	\$ 1.736.000	-\$ 327.719

DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES				
CONCEPTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Módulos puestos de trabajo	10	\$ 180.000	\$ 180.000	\$ 180.000
Equipos Telemáticos	5	\$ 1.204.000	\$ 1.412.000	\$ 2.831.509
Sillas puestos de trabajo	10	\$ 150.000	\$ 78.000	\$ 80.816
Escritorios	10	\$ 22.000	\$ 22.000	\$ 22.000
Archivador	10	\$ 50.000	\$ 26.000	\$ 26.939
TOTAL DEPRECIACIONES	-	\$ 1.606.000	\$ 1.718.000	\$ 3.141.263
CONCEPTO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Elaboración plan de mercadeo	3	\$1.000.000		
Desarrollo de mercados	3	\$600.000	\$4.400.000	\$6.000.000
TOTAL AMORTIZACIONES	-	\$ 1.600.000	\$ 4.400.000	\$ 6.000.000

GASTO PERSONAL ADMINISTRATIVO			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Presidente	\$ 27.036.000	\$ 28.117.440	\$ 29.132.480
Profesional Universitario (Mercadeo)	\$ 21.628.800	\$ 22.493.952	\$ 23.305.984
Miembros Junta Directiva	\$ 24.000.000	\$ 24.960.000	\$ 25.861.056
Contador	\$ 6.000.000	\$ 6.240.000	\$ 6.465.264
Secretaria	\$ 11.715.600	\$ 12.184.224	\$ 12.624.074
Servicios Varios	\$ 10.814.400	\$ 11.246.976	\$ 11.652.992
TOTAL MANO DE OBRA ADMINISTRACIÓN	\$ 101.194.800	\$ 105.242.592	\$ 109.041.850

Se incluyen los costos del personal administrativo para el total y normal funcionamiento de la fundación, las depreciaciones y amortizaciones de la elaboración del plan de mercadeo y el desarrollo del mercado los cuales son:

La amortización de la elaboración del estudio de mercado y el desarrollo de mercado corresponde a los valores anuales así: año 1 \$1'600.000, año 2 \$4'400.000 y año 3 \$6'000.000.

Todos estos gastos generales presentan un crecimiento promedio del 37% entre los años 1 y 3.

Tabla 36: Inversiones y gastos preoperativos

INVERSIONES Y GASTOS PREOPERATIVOS

INVERSIONES Y GASTOS PREOPERATIVOS						
CONCEPTO	CANTIDAD	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	TOTAL AÑO 0
GASTOS PEROPERATIVOS						
Adecuaciones locativas	-	-	\$ 5.000.000	-	-	\$ 5.000.000
SUB-TOTAL		\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000
TOTAL INVERSIONES PREOPERATIVAS		\$ 0	\$ 5.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 5.000.000

Solamente se establece una cantidad de \$5'000.000 para adecuaciones locativas de la sede de la Fundación, para su normal funcionamiento.

Tabla 37: Equipos, Muebles y enseres

EQUIPOS, MUEBLES Y ENSERES

EQUIPOS Y SOFTWARE									
	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
CONCEPTO	CANTIDA D	VALOR UNITARI O	TOTAL AÑO	CANTIDA D	VALOR UNITARI O	TOTAL AÑO	CANTIDA D	VALOR UNITARI O	TOTAL AÑO
EQUIPOS DE CÓMPUTO									
Equipos portátiles	3	500.000	1.500.000	0	520.000	0	0	538.772	0
Computador de escritorio	1	1.100.000	1.100.000	0	1.144.000	0	0	1.185.298	0
Impresoras	2	750.000	1.500.000	0	780.000	0	0	808.158	0
UPS	2	80.000	1.920.000	0	83.200	0	0	86.204	0
SUB-TOTAL	8		6.020.000			0			0
TOTAL			6.020.000			0			0

ACTIVOS (MUEBLES Y ENSERES)									
CONCEPTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3		
	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL AÑO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL AÑO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL AÑO
MUEBLES Y ENSERES									
Módulos puestos de trabajo	4	450.000	1.800.000	0	468.000	0	0	484.895	0
Sillas puestos de trabajo	20	75.000	1.500.000	10	78.000	780.000	10	80.816	808.158
Archivador	2	250.000	500.000	1	260.000	260.000	1	269.386	269.386
Escritorios	1	220000	220.000	0	228.800	0	0	237.060	0
SUB-TOTAL			4.020.000			1.040.000			1.077.544
TOTAL			4.020.000			1.040.000			1.077.544

INVERSIONES DE I+D			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Desarrollo de nuevos proyectos	0	2.714.684	2.125.909
Suscripciones a Bases de Datos y Revistas especializadas	1.000.000	1.040.000	1.077.544
Total Inversiones en Activos I + D	1.000.000	3.754.684	3.203.453
Profesional Universitario	21.628.800	22.493.952	23.305.984
Técnicos	11.715.600	24.368.448	25.248.149
Total Talento Humano I + D	33.344.400	46.862.400	48.554.133

AMORTIZACIONES ANUALES									
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL AÑO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL AÑO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL AÑO
Elaboración plan de mercadeo	1	3.000.000	3.000.000	0	0	0	0	0	0
Desarrollo de mercados	1	1.800.000	1.800.000	1	8.400.000	8.400.000	1	4.800.000	4.800.000
SUB-TOTAL			4.800.000			8.400.000			4.800.000
TOTAL			4800000			8400000			4800000

Las inversiones principales de la FEC básicamente son en equipos y software por valor de \$6'020.000 en el primer año y en activos (muebles y enseres) por valor de \$4'020.000 en el año 1, \$1'040.000 en el año 2 y en el año 3 de \$1'077.544.

Las inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D) se dan en el desarrollo de nuevos proyectos, valor que está condicionado por las utilidades, y la suscripción a bases de datos y/o revistas especializadas. Este valor en I&D presenta un crecimiento cercano al 2% entre el año 2 y el año 3, no se tiene en cuenta el año 1, pues es el año de inicio del proyecto.

Se amortizan los valores correspondientes a la Elaboración del estudio de mercado y el desarrollo de mercado a tres (3) años por los valores establecidos, año 1 \$4'800.000, año 2 \$8'400.000 y año 3 \$4'800.000.

Tabla 38: Pasivos

PASIVOS

RESUMEN DE PAGOS				
ENTIDAD	VALOR	TASA INTERÉS DE (Semestral)	PLAZO (semestres)	CONDICIONES
Banco	\$ 4.000.000	10,44%	6	

FLUJO DEL PRÉSTAMO BANCARIO					
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL
Préstamo	\$ 4.000.000				
Amortización Capital		\$ 1.078.933	\$ 1.315.974	\$ 1.605.093	\$ 4.000.000
Intereses		\$ 781.674	\$ 544.633	\$ 255.514	\$ 1.581.821
Saldo de la Deuda		\$ 2.921.067	\$ 1.605.093	\$ 0	\$ 0
Total de la deuda					\$ 5.581.821

FLUJO DETALLADO DEL PRÉSTAMO						
CONCEPTO	SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3	SEMESTRE 4	SEMESTRE 5	SEMESTRE 6
Cuota a pagar	\$ 930.303	\$ 930.303	\$ 930.303	\$ 930.303	\$ 930.303	\$ 930.303
Intereses pagados	\$ 417.600	\$ 364.074	\$ 304.959	\$ 239.673	\$ 167.572	\$ 87.942
Amortización del Préstamo	\$ 512.703	\$ 566.230	\$ 625.344	\$ 690.630	\$ 762.732	\$ 842.361
Saldo de la deuda	\$ 3.487.297	\$ 2.921.067	\$ 2.295.723	\$ 1.605.093	\$ 842.361	\$ 0

Las deudas adquiridas por la organización corresponden al valor necesario para cubrir el excedente para cumplir con los gastos preoperativos menos el aporte de capital de los socios.

Este total de la deuda sumando las amortizaciones de capital y los intereses daría un total para pagar en 3 años de \$5.581.821, pagando cada semestre una cuota en la que le suma los intereses y las amortizaciones del préstamo. Que se cancelara en 6 semestres.

Tabla 39: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA				
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Caja Inicial	-	\$ 0	\$ 9.893.016	\$ 21.026.523
Ingresos Financieros	-	-	-	-
Ingresos por Ventas Netas		\$ 226.087.800	\$ 260.444.362	\$ 279.614.998
TOTAL DISPONIBLE		\$ 226.087.800	\$ 270.337.378	\$ 300.641.521
Egresos por Pago de Activos				
Inversiones en Activos Fijos		\$10.040.000		
Egresos por Activos Investigación y Desarrollo	-	\$ 1.000.000	\$ 3.754.684	\$ 3.203.453
Talento Humano Equipo Investigación y Desarrollo		\$ 33.344.400	\$ 46.862.400	\$ 48.554.133

Inversiones y Gastos Preoperativos (Diferidos)	\$ 5.000.000	\$4.800.000	\$8.400.000	\$4.800.000
Egresos por Pago de Costos, Gastos y Pasivos				
Egresos por Mano de Obra Directa		\$ 45.948.889	\$ 59.971.068	\$ 72.188.727
Mano de Obra Equipo Administrativo		\$ 101.194.800	\$ 105.242.592	\$ 109.041.850
Egresos por Gastos Generales (menos depreciación y amortización)	-	\$ 18.787.762	\$ 23.764.137	\$ 28.607.184
Egresos Financieros (Amortización Capital)		\$ 1.078.933	\$ 1.315.974	\$ 1.605.093
Egresos Impuesto de Renta	-	-	\$ 0	\$ 0
TOTAL EGRESOS	\$ 5.000.000	\$ 216.194.784	\$ 249.310.856	\$ 268.000.439
NETO DISPONIBLE	-\$ 5.000.000	\$ 9.893.016	\$ 21.026.523	\$ 32.641.082
Aporte de socios	\$ 1.000.000	-	-	-
Crédito Bancario	\$ 4.000.000	-	-	-
Distribución de Excedentes	-	-	-	-
CAJA FINAL	\$ 0	\$ 9.893.016	\$ 21.026.523	\$ 32.641.082

La caja al final del periodo de cada año presenta un crecimiento mayor al 300% de \$9'893.016 en el año 1 a \$32'641.082 en el año 3, ello se debe al crecimiento mayor del total disponible del 32,9% a los egresos que en el mismo periodo crecieron en un 23,9%, entre los años 1, 2 y 3. El crecimiento de los ingresos se ve favorecido por el valor de la TRM en el mes de junio de 2012, pero es un valor realmente incierto dada la tendencia revaluacionista que viene teniendo desde al año 2011 el peso colombiano frente al dólar americano.

Los egresos más significativos presentes en el flujo de caja son los relacionados con el Talento Humano, presentaron un crecimiento a saber: Equipo de I&D un crecimiento del 45,6% entre los años 1 al año 3, Equipo de producción de servicios un crecimiento de 57,1% durante el mismo periodo y Equipo Administrativo un crecimiento del 7,7% para los mismo años.

Tabla 40: Estado de Resultados.

ESTADO DE RESULTADOS			
ESTADO DE RESULTADOS (No incluye corrección monetaria)			
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31			
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
VENTAS NETAS	\$ 226.087.800	\$ 260.444.362	\$ 279.614.998
Costos de Servicios de Desarrollo	\$ 45.948.889	\$ 59.971.068	\$ 72.188.727
Mano de Obra Equipo Investigación y Desarrollo	\$ 33.344.400	\$ 46.862.400	\$ 48.554.133
Mano de Obra Equipo Administrativo	\$ 101.194.800	\$ 105.242.592	\$ 109.041.850
Gastos Generales	\$ 18.006.088	\$ 23.219.504	\$ 28.351.670
Gastos Depreciación y amortización	\$ 3.206.000	\$ 6.118.000	\$ 9.141.263
Gastos financieros (Intereses)	\$ 781.674	\$ 544.633	\$ 255.514
TOTAL EGRESOS	\$ 202.481.850	\$ 241.958.198	\$ 267.533.157
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 23.605.950	\$ 18.486.164	\$ 12.081.842
Otros ingresos	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 23.605.950	\$ 18.486.164	\$ 12.081.842
Impuesto de Renta (33%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD BRUTA	\$ 23.605.950	\$ 18.486.164	\$ 12.081.842
Reserva Legal	\$ 2.360.595	\$ 1.848.616	\$ 0
Reservas Estatutarias (Investigación y Desarrollo)	\$ 2.714.684	\$ 2.125.909	\$ 0
UTILIDAD DEL PERÍODO	\$ 18.530.670	\$ 14.511.639	\$ 12.081.842

El estado de resultados muestra un decrecimiento debido al algunos gastos, los excedentes que presenta la FEC decrecen en los tres primeros años en un 35% aproximadamente, de \$18'530.670 en el año 1 a \$12'081842 en el año 3, esto se debe principalmente a la inclusión de los gastos de depreciación y amortización de algunos diferidos,

los cuales suman \$3'206.000 en el primer año, \$6'118.000 en el segundo año y para el tercer año \$9'141.263. Las ventas de productos y/o servicios presentaron un crecimiento promedio del 24% durante los tres (3) años frente a un crecimiento en los egresos del 32% para el mismo periodo.

Tabla 41: Balance General

BALANCE GENERAL			
A DICIEMBRE 31	ACUMULADOS POR AÑO		
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y Bancos	\$ 9.893.016	\$ 21.026.523	\$ 32.641.082
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 9.893.016	\$ 21.026.523	\$ 32.641.082
	\$ 0	\$ 0	\$ 0
ACTIVO FIJO	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Activos depreciables	\$ 10.040.000	\$ 10.040.000	\$ 10.040.000
Depreciación acumulada	\$ 1.606.000	\$ 3.324.000	\$ 6.465.263
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 8.434.000	\$ 6.716.000	\$ 3.574.737
	\$ 0	\$ 0	\$ 0
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Inversiones en Investigación y Desarrollo	\$ 1.000.000	\$ 4.754.684	\$ 7.958.137
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 1.000.000	\$ 4.754.684	\$ 7.958.137
Inversiones y Gastos Preoperativos (Diferidos)	\$ 8.200.000	\$ 12.200.000	\$ 11.000.000
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 8.200.000	\$ 12.200.000	\$ 11.000.000
	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	\$ 27.527.016	\$ 44.697.207	\$ 55.173.956
	0	0	0
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE	0	0	0

Cuentas por pagar - Crédito Financiero	\$ 2.921.067	\$ 1.605.093	\$ 0
Impuesto de Renta por Pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 2.921.067	\$ 1.605.093	\$ 0
	\$ 0	\$ 0	\$ 0
PATRIMONIO			
Capital	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Utilidades o Pérdidas del Ejercicio	\$ 18.530.670	\$ 33.042.309	\$ 45.124.151
Reserva Legal (10%)	\$ 2.360.595	\$ 4.209.211	\$ 4.209.211
Reservas Estatutarias (Investigación y Desarrollo)	\$ 2.714.684	\$ 4.840.593	\$ 4.840.593
TOTAL PATRIMONIO	\$ 24.605.950	\$ 43.092.114	\$ 55.173.956
	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 27.527.016	\$ 44.697.207	\$ 55.173.956
ECUACIÓN CONTABLE: Activo - (Pasivo + Patrimonio) = 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Del total de la composición de los activos el activo corriente presenta un crecimiento del 35,9% al 59,2% aproximadamente durante los tres (3) años, ello demuestra que la organización posee el suficiente efectivo para mantener una operación normal de sus actividades. El activo fijo al contrario del fijo muestra un decrecimiento de cerca de 24 puntos, es decir que de 30,6% en el año 1 bajó a 6,4% en el año 3, esto demuestra la debilidad de la fundación en cuanto a infraestructura para la producción de servicios y de apoyo administrativo. Los activos intangibles vienen en crecimiento debido a que las inversiones en I&D están supeditadas a las utilidades de la empresa, las cuales está establecidas por estatutos en el orden del 11,5%.

Los pasivos de la organización son a corto plazo, 3 años. La FEC solamente tiene obligaciones financieras con el sistema financiero formal, por un valor inicial de \$4'000.000.

En la composición del patrimonio las utilidades del ejercicio tienen su mayor participación con un 67,3%, 73,9% y 81,7% para los años 1, 2 y 3 respectivamente. Esto obliga a replantear las actividades de la organización pues demuestra la debilidad que tiene la empresa en cuanto a la generación de sus ingresos.

Tabla 42: Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS			
INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
EBITDA (Pesos)	\$ 27.593.623	\$ 25.148.797	\$ 21.478.619
Rendimiento del Patrimonio	95,9%	42,9%	21,9%
Margen Neto	10,4%	7,1%	4,3%
Rentabilidad del Activo Neto	85,8%	41,4%	21,9%
Valor Económico Agregado EVA (Pesos)	\$ 22.714.757	\$ 16.888.791	\$ 579.324
Costo del Capital Ponderado	4,9%	5,2%	30,0%
Valor Presente Neto -VPN- (Pesos)	\$ 48.828.543		
Tasa Interna de Retorno TIR	42156%		

ESTRUCTURA FINANCIERA												
FUENTES DE FINANCIACIÓN	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	VALOR EN PESOS	% de participación	COSTO	COSTO PONDERADO	VALOR EN PESOS	% de participación	COSTO	COSTO PONDERADO	VALOR EN PESOS	% de participación	COSTO	COSTO PONDERADO
Patrimonio	\$ 24.60 5.950	89,4%	5,4%	4,86%	\$ 43.09 2.114	96,4%	5,4%	5,24%	\$ 55.173 .956	100,0%	30,0%	30,00%
Pasivos	\$ 2.921 .067	10,6%	0,00%	0,00%	\$ 1.605 .093	3,6%	0,00%	0,00%	\$ 0	0,0%	0,00%	0,00%
TOTAL	\$ 27.52 7.016	100,0%		4,86%	\$ 44.69 7.207	100,0%		5,24%	\$ 55.173 .956	100,0%		30,00%

COMPOSICIÓN DEL PASIVO												
FUENTES DE FINANCIACIÓN EXTERNA	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
	VALOR EN PESOS	% de participación	COSTO	COSTO PONDERADO	VALOR EN PESOS	% de participación	COSTO	COSTO PONDERADO	VALOR EN PESOS	% de participación	COSTO	COSTO PONDERADO
Préstamo Bancario	\$ 2.921. 067	100,0%	0,0%	0,0%	\$ 1.605. 093	100,0%	0,0%	0,0%	\$ 0	0,0%	0,0%	0,00%
Cuentas por pagar	\$ 0	0,0%	0,0%	0,0%	\$ 0	0,0%	0,0%	0,0%	\$ 0	0,0%	0,0%	0,00%
TOTAL	\$ 2.921. 067	100,0%		0,00%	\$ 1.605. 093	100,0%		0,00%	\$ 0	0,0%		0,00%

El EBITDA (Utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización) indica la capacidad que tiene la empresa de generar ganancias en el desarrollo de su objeto social, con los recursos disponibles al interior de si misma.
Este Indicador (Utilidad Neta/Patrimonio) da a conocer el porcentaje de ganancia obtenida por la empresa, de acuerdo con la inversión realizada por los socios de la misma.
El Margen de contribución (Utilidad Neta/Ventas), corresponde al porcentaje obtenido de utilidades netas, tomando como base los ingresos generados por la empresa.
Esta relación permite conocer el rendimiento o productividad de los activos de la empresa de sus activos (Utilidad neta/Activos).
El resultado de este indicador (Valor Económico Agregado) expresa la cantidad de valor que está generando la empresa a partir de los activos (fijos+corrientes). Si el valor es positivo, se está creando valor, es decir, que se está realizando una adecuada utilización de los recursos de la empresa, si es negativo, se tiene lo contrario.
Este ítem indica el costo que para la empresa implica tener activos, de acuerdo con las fuentes utilizadas en su financiamiento.
El resultado del VPN refleja en pesos de hoy las ganancias futuras del proyecto, de acuerdo con el periodo de tiempo analizado.
El porcentaje resultante de la TIR (Tasa Interna de Retorno) indica el rendimiento financiero del proyecto en el período de evaluación. Por tal razón, este valor debe compararse con la Tasa Mínima de Retorno de la inversión (TMR) o tasa de oportunidad así: - Si la TIR es mayor que la TMR, entonces el proyecto es rentable y se justifica su aceptación. - Si la TIR es igual a la TMR, entonces es indiferente realizar o no la inversión en el proyecto, y se debe recurrir a otros análisis cuantitativos o cualitativos. - Si la TIR es menor a la TMR, entonces el proyecto NO es rentable y NO se justifica su realización"
El porcentaje asignado al costo de las cuentas por pagar a proveedores, corresponde al costo de tener este pasivo, es decir, el valor del descuento por compras de contado

EBITDA: El Ebitda resultante en los tres (3) primeros años de operación de FEC indican que la empresa genera directamente de sus operaciones beneficios superiores a \$21'000,000. Ello indica la buena capacidad de la empresa para generar sus ingresos a partir de los recursos disponibles.

Rendimiento del patrimonio: En esta razón se puede observar que se presenta una disminución en la relación entre la utilidad bruta y el total del patrimonio, ello se debe a la dependencia de la empresa de generar sus ingresos de una misma fuente y no posee otros medios para la diversificación de sus ingresos. Ello demuestra la baja inversión por parte de los socios para generar mayores utilidades.

EVA: El EVA calculado al ser positivo refleja que la FEC genera valor económico para los socios. Es decir se está haciendo una adecuada de los recursos de la empresa, aunque es necesaria la capitalización de la misma por parte de los socios o a través de el apalancamiento financiero.

Costo de Capital: El costo de capital indica cuanto le vale a la organización tener un peso invertido en su operación según la fuente de los recursos, ya sean aportes de los socios o deudas contraídas con terceros. En los tres años evaluados se presentan variaciones que corresponden a la composición que toma la financiación de la empresa año tras años, obteniéndose un nivel mas elevado en el año 3, lo que indica que la operación resultó en este año mucho mas costosa que en los evaluados anteriormente.

VPN: El resultado del Valor Presente Neto indica que la empresa con las proyecciones actuales, siendo valorada a pesos de hoy asciende a un total de \$48'828.543 que al compararse con la inversión requerida es un proyecto factible de desarrollarse.

En general el proyecto es viable financieramente de acuerdo a las condiciones iniciales planteadas para el mismo. Los indicadores financieros para los primeros años son positivos. Sería necesaria la revisión de la estructura de los costos y gastos para lograr una disminución considerable en ellos y lógicamente realizar una muy agresiva actividad de Marketing que produjera incremento en sus ingresos.

Análisis de Sensibilidad

Tabla 43: Calculo indicadores financieros con incremento del 10% Ingresos

FLUJO DE CAJA				
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total disponible		\$248.696.580	\$297.371.116	\$330.705.673
Total egresos		\$216.194.784	\$249.310.856	\$268.000.429
FLUJO NETO DE CAJA	0	\$32.501.796	\$48.060.260	\$62.705.244

VPN	\$111.965.160
TIR	95345%
R B/C	1,19220247

El incremento en los ingresos del 10% para los periodos de evaluación de la FEC demuestran que el VPN presenta un incremento de \$63'136.617 o sea un incremento porcentual superior al 220%. La relación Beneficio/Costo es de 1,19 por lo tanto se acepta.

Tabla 44: Calculo indicadores financieros con disminución del 10% Ingresos

Calculo indicadores financieros con disminución del 10% Ingresos

FLUJO DE CAJA				
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total disponible		\$203.479.020	\$243.303.640	\$270.577.369
Total egresos		\$216.194.784	\$249.310.856	\$268.000.429
FLUJO NETO DE CAJA		(\$12.715.764)	(\$6.007.216)	\$2.576.940

VPN	(\$14.308.061)
TIR	-72,79%
R B/C	0,97543839

La disminución en los ingresos de la FEC produce un efecto negativo en el VPN, produce un resultado menor a cero, (\$14'308.070), lo que indica que en estas condiciones el proyecto se debe rechazar. Igual sucede con la TIR y la Relación

Beneficio/Costo que nos arroja un resultado menor a 1 lo que nos indica que no es recomendable efectuar dicha inversión en la FEC.

Tabla 45: Calculo indicadores financieros con disminución del 7% en Ingresos

Calculo indicadores financieros con disminución del 7% Ingresos

FLUJO DE CAJA				
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total disponible		\$210.261.647	\$251.413.762	\$279.596.615
Total egresos		\$216.194.784	\$249.310.856	\$268.000.429
FLUJO NETO DE CAJA		(\$5.933.137)	\$2.102.906	\$11.596.186

VPN \$4.632.916
TIR 58,60%
R B/C 1,00795299

Al realizar una disminución del 7% en los ingresos de la FEC se obtiene un VPN positivo, o sea, mayor que cero, que para el caso es de \$4'632.916 y una R B/C de 1,0079 resultado mayor a 1 lo que indica que bajo estos parámetros la inversión es rentable.

Tabla 46: Calculo indicadores financieros con incremento del 10% egresos

Calculo indicadores financieros con Incremento del 10% Egresos

FLUJO DE CAJA				
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total disponible		\$248.696.580	\$297.371.116	\$330.705.673
Total egresos		\$237.814.262	\$274.241.942	\$294.800.472
FLUJO NETO DE CAJA		\$10.882.318	\$23.129.174	\$35.905.201

VPN \$53.711.404
TIR 7553%
R B/C 1,08382043

El incremento del 10% en los egresos que tiene la FEC para el periodo de evaluación efectuado (tres años) se aplica a las salidas efectivas de dinero, como son: inversiones en activos fijos, talento humano, inversiones y gastos Preoperativos, gastos generales y egresos financieros; producen un incremento en el VPN de \$48'828.53 a \$53'711.404 para el mismo periodo y una R B/C de 1,08 lo que indica que es recomendable invertir en la FEC.

Tabla 47: Calculo indicadores financieros con incremento del 19% egresos

Calculo indicadores financieros con Incremento del 19% Egresos

FLUJO DE CAJA				
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31				
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Total disponible		\$248.696.580	\$297.371.116	\$330.705.673
Total egresos		\$257.271.793	\$296.679.919	\$318.920.511
FLUJO NETO DE CAJA		(\$8.575.213)	\$691.197	\$11.785.163

VPN \$1.283.024
TIR 21,33%
R B/C 1,001850819

El incremento del 19% en los egresos de la Fundación aún arrojarían resultados positivos en el VPN, TIR y R B/C lo que demuestra que es recomendable invertir en ella.

El análisis de sensibilidad realizado para la FEC nos indica que el proyecto soportaría disminuciones hasta del 7% en los ingresos del mismo, manteniendo los egresos en un mismo nivel, o sea igual a lo proyectado inicialmente, con una disminución del 10% en los ingresos el proyecto se hace inviable. Contrario sucede con los egresos que tiene la organización, estos se podría incrementar en un 10% y los resultados del VPN, TIR y R B/C seguirían positivos. El proyecto soportaría un incremento en los egresos hasta del 19% para que los resultados de los anteriores indicadores financieros demostraran la viabilidad del proyecto.

CONCLUSIONES

Capítulo 1

El tercer sector o de servicios es la parte de la economía que más aporta al PIB de, prácticamente, todos los países del mundo, y el que más población laboral ocupa. Es, también, el más heterogéneo, puesto que los servicios que se pueden prestar son innumerables. El sector terciario en la economía colombiana ha venido adquiriendo una importancia muy significativa en los últimos años. En efecto, en línea con lo sucedido en el mundo, la participación en el PIB del sector de servicios se ha incrementado del 58% en más del 63% en 2005. Para este último año, el sector que obtuvo la mayor participación dentro del PIB de servicios es el de servicios sociales, comunales y personales, con un 32%, seguido por el sector de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas. Ello demuestra la importancia y dinámica de la industria en la que participa la Fundación Enlace Colombia, creada el 17 de Octubre de 2009 con el ánimo de aportar al desarrollo económico, tecnológico, ambiental, y social del Norte del Valle.

En este capítulo se hace una descripción detallada de la Fundación Enlace Colombia, los objetivos al momento de su creación, los antecedentes y la problemática de la región nortevallecaucana que atañen a las organizaciones sociales, entendiendo la necesidad de creación y prestación de bienes y/o servicios públicos no-estatales, la justificación detallada del porque la organización social FEC tiene su espacio en la región y el soporte teórico que sustenta la vida misma de la Fundación. Se realizó, mediante la metodología propuesta por Larry Greiner la determinación del momento histórico de la organización, con su respectiva caracterización.

Igualmente se estructura un normograma que permite identificar las principales normas legales que rigen a las ONG's en Colombia y cuáles de ellas favorecen y respaldan la creación y desarrollo de estas organizaciones de orden social como la fundación Enlace Colombia, sus derechos, deberes, y requisitos para su normal funcionamiento.

Seguidamente se detallan las principales características del Radio de Acción en el cual desarrolla sus acciones la organización. Los cuales son los municipios del Norte del Valle, Roldanillo, Zarzal, La Unión, La Victoria, y Toro. La FEC dirige sus actividades y proyectos a intervenir en los procesos de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de un población total de 141.186 habitantes

aproximadamente los cuales tiene un porcentaje de necesidades básicas insatisfechas, analfabetismo altos, y bajos niveles educativos, pero por ser una zona netamente agrícola y debido a las crisis que ha vivido el sector, la comunidad ha tenido la necesidad de crear sus propios medios para obtener ingresos, es por eso que actualmente de la población total de estos municipios el 85 % tiene una pequeña unidad de negocio ya sea comercial o de servicio, convirtiéndose estas debilidades y fortalezas en una oportunidad de intervención en los procesos económicos, tecnológicos, ambientales y sociales de las poblaciones y de sus habitantes.

En este capítulo se hace un esbozo general del medio ambiente en el cual opera la Fundación Enlace Colombia, detectándose en el análisis las enormes posibilidades de desarrollo empresarial en el mismo, dadas las condiciones evaluadas.

Capítulo 2.

El segundo capítulo permite establecer el diagnóstico estratégico para la FEC, a partir del análisis externo e interno se determinan las principales variables que inciden en el accionar organizacional y su impacto en la misma. Todo ello ofrece un marco de referencia para elaborar el análisis estratégico correspondiente.

A nivel general se puede concluir que para la industria de las ESAL la actividad sigue siendo atractiva gracias al gran auge que han tenido en los últimos años las inversiones gubernamentales y privadas apoyando proyectos de desarrollo económico y social. Se destacan las inversiones en proyectos para protección del medio ambiente. El ambiente de Globalización que se vive en todo el mundo ofrece oportunidades envidiables, oportunidad de acceder a recursos de apoyo internacional, oportunidad de realizar alianzas estratégicas con organizaciones globales, oportunidad de administrar de manera compartida proyectos de importante impacto, entre otras. Todo esto ocasiona que el nivel competitivo sea intenso.

La Fundación Enlace Colombia potencia su cadena de valor a través de tres (3) competencias básicas: Conocimiento de las necesidades y preferencias de la población, exploración de tendencias y diseño de nuevos proyectos de acuerdo a las exigencias de la población objetivo.

Aunque el nivel competitivo es intenso y las oportunidades del medio ambiente son atractivas, para la FEC el entorno es peligroso y amenazante ocasionado por variables como la alta corrupción que se presenta a nivel nacional y que en muchas ocasiones impide a este tipo de organizaciones acceder a financiación internacional, la alta rivalidad competitiva con ONG's de presencia mundial debido a su enorme potencial financiero y a su curva de experiencia, y a la alta probabilidad de sustitución.

Internamente se denota que la organización es levemente fuerte basada principalmente en la alta calidad en la prestación del servicio y la Calidad moral e idoneidad social, la innovación permanente de la oferta de servicios a los clientes y los vínculos con instituciones académicas. Se destaca también que la debilidad más notoria de la FEC es la falta de respaldo financiero.

El análisis de los competidores locales se realizó mediante la contrastación de algunas variables claves en la industria, como son: imagen corporativa, experiencia en la aplicación de recursos, participación en el mercado, capacidad del personal, relaciones gubernamentales, capacidad de recursos, cobertura de servicios e impacto en la comunidad. Destacándose cuatro (4) variables como las que orientan en mayor grado la competitividad de las organizaciones objeto de análisis, en la industria de las ESAL. Las variables son la experiencia en la aplicación de recursos, participación en el mercado, impacto de sus acciones en la comunidad y la cobertura del servicio.

Capítulo 3.

Realizar el análisis estratégico para la FEC implica considerar un cúmulo de factores de orden externo e interno que influyen de manera directa sobre el funcionamiento, la identidad de la organización y su estructura. Este tipo de análisis permite que se trascienda el escenario actual y se realicen proyecciones en el corto, mediano y largo plazo, dado que las condiciones medioambientales cambian de manera permanente.

La toma de decisiones, sino es la actividad más importante en la actividad gerencial, es una de las más importantes y en donde se generan los mayores impactos, positivos o negativos. Ello implica que se deba conocer con anticipación

las condiciones actuales del entorno, sus tendencias y probabilidades, todo para tratar de tomar las decisiones más acertadas.

Para el caso del entorno de la FEC se pudo concluir que la organización participa en una industria con grandes atractivos, en donde se vive una alta intensidad competitiva, con un ambiente inestable pero que ofrece enormes oportunidades para sus actores. La organización social FEC posee unas ventajas competitivas que la hacen fuerte en el medio, ocasionando ello la buena posibilidad de desarrollar proyectos compartidos y en asocio con ONG's de carácter nacional e internacional.

Capítulo 4.

La formulación de una Plan Estratégico debe iniciar con la revisión de la carta estratégica de la compañía, a partir obviamente del análisis estratégico, en la formulación del Plan Estratégico para la FEC se redefinieron su visión y misión al igual que se hicieron explícitos los valores corporativos. Todo ello teniendo como marco de referencia las nuevas condiciones medioambientales.

Los ejes de trabajo se determinaron a partir de lo establecido en la misión y la visión, en ellos se plantea las intenciones estratégicas. De acuerdo a las actividades adelantadas por la organización FEC se establecieron cinco (5) ejes estratégicos de acción. Cada eje de trabajo trae consigo líneas estratégicas de acción y cada línea estratégica relaciona los diferentes objetivos estratégicos de la organización empresarial.

La determinación de los objetivos y estrategias a desarrollar en el Plan Estratégico, dada la variedad de los mismos que pueden resultar del ejercicio denominado análisis estratégico, se pueden priorizar mediante la Matriz Relacional de Holmes la cual mediante la categorización de las variables se llega a un consenso y se logra un orden relativo en torno a las variables objeto del análisis. La matriz DOFA, para el caso FEC, se desarrolló mediante la misma técnica.

Las matrices PEEA, DOFA e I.E ofrecen diversas alternativas estratégicas las cuales deben ser priorizadas y definidas para posteriormente establecer la correlación entre ellas y los objetivos organizacionales. Esto garantiza que desde el diagnóstico y análisis estratégico exista coherencia entre las condiciones

medioambientales, las potencialidades y necesidades de la organización y sus proyecciones para desarrollar un plan táctico que se ajuste a la vida empresarial.

Capítulo 5.

El plan táctico parte de los lineamientos sugeridos en el proceso de planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de la empresa. En el caso de FEC, la estrategia se emplea en el manejo de los desarrollos internos de la misma y con las fuerzas externas que aceptan el cumplimiento exitoso de objetivos estipulados. En contraste, el plan táctico, se refiere al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de objetivos dados y específicos.

Después de la determinación de los ejes, líneas y objetivos estratégicos, la ejecución de las estrategias seleccionadas, durante todo el proceso estratégico, se desagregan en actividades, las cuales tienen relacionadas a sí mismas los indicadores y metas correspondientes al igual que los medios para la verificación de las mismas. Es decir se detalla de manera lógica y desagregada cada objetivo en estrategias y cada estrategia en sus actividades correspondientes. Ello da la claridad suficiente del cómo se van a lograr los objetivos estratégicos.

Seguidamente se han establecido el tiempo necesario y requerido para cada uno de los objetivos estratégicos, los cuales se detallan en un cronograma. Luego se construyó la matriz de Plan de Monitoreo y Evaluación que aclara el Quien, Cuando y Como se van a lograr los objetivos estratégicos.

En conclusión el Plan Táctico construido para la Fundación Enlace Colombia permite esclarecer los detalles del proceso iniciado con la evaluación del entorno, el análisis y diseño estratégico para establecer la factibilidad del mismo, teniendo en cuenta su interrelación directa con cada uno de estos procesos y la secuencialidad en cada uno de sus apartes. En síntesis se puede decir que la propuesta de Direccionamiento Estratégico para la FEC es viable.

Capítulo 6.

En los parámetros básicos del Plan Financiero se determinan los condicionantes generales del mismo, de acuerdo a la actividad planeada para la organización. Los siguientes son los lineamientos generales:

La inflación proyectada para Colombia y Estados Unidos, teniendo en cuenta que la organización tiene proyectado acceder a recursos internacionales de apoyo a proyectos de desarrollo.

La Tasa Representativa del Mercado (TRM) para Colombia, en Junio de 2012 de acuerdo a las proyecciones del Banco de La República. La proyección de la misma se realiza de acuerdo a las expectativas, establecidas por el Gobierno Central, de 9,9%.

La población estimada para el Norte del Valle del Cauca, siendo este el radio de acción natural de la Fundación, proyecciones estimadas de acuerdo al DANE.

La tasa de interés bancario se establece de acuerdo a las políticas que en esta material se han establecido en las entidades financieras para el apoyo a la Microempresa.

Los recursos para publicidad, la reserva legal, las reservas para investigación y desarrollo se han establecido de común acuerdo entre los socios fundadores, como fuente de recursos para la promoción de la entidad y para la investigación e identificación, desarrollo y gestión de proyectos.

La tasa de descuento o tasa mínima de retorno ha sido calculada de acuerdo a los informes financieros, 2011, de las tres (3) Fundaciones objeto de evaluación competitiva para la FEC, como son: Fundación Caicedo Gonzáles, Fundación Carvajal y Fundación Colombina. En promedio en excedente operacional es del 20,5%. Se ha calculado una tasa mínima de retorno del 12% teniendo en cuenta las debilidades de la FEC.

Se ha determinado una tasa de crecimiento para la proyección del Flujo de caja del 5% teniendo en cuenta la dinámica acelerada del sector.

INFORMACION DEL MERCADO

Los productos y/o servicios que ofrece la FEC se catalogan de acuerdo a su procedencia, teniendo en cuenta que la organización planea acceder a recursos internacionales, así:

Mercado Nacional: Proyectos de Desarrollo Nacional (P.D.N.) y Servicios que corresponden a asesorías capacitaciones, etc.

Mercado Internacional: Proyectos de Desarrollo Internacional (P.D.I.) y Proyectos compartidos (Asociación y/o Administración compartida)

El tamaño del mercado objetivo se establece de acuerdo a las proyecciones establecidas en el Plan Estratégico.

VENTAS

La venta de productos y/o servicios por parte de FEC se proyecta de acuerdo a la información de mercado. Se establece la relación porcentual de acuerdo a la procedencia de los recursos financieros de la organización. Se observa que en los tres (3) primeros años el aporte de los recursos de entidades nacionales está por debajo del 70% y el restante 30%, mínimo, para los aportes internacionales.

INGRESOS

El precio de venta promedio establecido para los P.D.N es de quince millones de pesos (\$15.000.000,00), un valor bajo para proyectos de desarrollo local. Para los P.D.I se ha establecido un valor similar correspondiente a US\$9.000 y para P.A de US\$5.000, igualmente valores bajos para proyectos de apoyo internacional. Los servicios adicionales se han establecido en dos millones de pesos (\$2.000.000). Todos estos valores se ajustan de acuerdo al índice de inflación fijado para Colombia y Estados Unidos respectivamente.

Las ventas de producto y/o servicios son en efectivo. Las ventas netas de la FEC crecieron un índice superior al 23% del año 1 al año 3, de \$226'087.800 a \$279'614.998.

TALENTO HUMANO

Para adelantar sus acciones se han conformado tres (3) equipos de trabajo en la FEC, así: Equipo de producción de servicios, equipo de investigación y equipo administrativo. El número total de funcionarios de la organización para el año 1 es de 11, año 2 es de 13 y el año 3 es de 14, todos ellos contratados por prestación de servicios de acuerdo a los proyectos en desarrollo en cada época del año. Los salarios se ajustan cada año de acuerdo al índice de inflación establecido para Colombia.

El costo del talento humano muestra un crecimiento del 27,4% aproximado entre los años 1 y 3, de \$179'599.200 pasa a \$228'826.892.

COSTOS

De acuerdo a la naturaleza de la empresa se han establecido como costos del servicio el valor del equipo de producción de servicios y algunos costos indirectos como transporte terrestre y aéreo y control de calidad de los servicios.

Los costos totales presentan un incremento porcentual aproximado del 57,1% para el periodo entre los años 1 y 3, este crecimiento se debe al aumento en el número de personas contratadas en el equipo de producción de servicios.

GASTOS GENERALES

En este rubro se incluyen los gastos necesarios para la operación administrativa normal de la fundación. Es de destacar la asignación para capacitación trimestral del personal. Se incluyen las depreciaciones de los equipos y muebles adaptados para el trabajo, estas depreciaciones se realizan por el método de línea recta. Todos los items se ajustan de acuerdo a la inflación proyectada. Los gastos generales presentan un crecimiento promedio del 37% entre los años 1 y 3.

La amortización de la elaboración del estudio de mercado y el desarrollo de mercado corresponde a los valores anuales así: año 1 \$1'600.000, año 2 \$4'400.000 y año 3 \$6'000.000.

GASTOS PREOPERATIVOS

Solamente se establece una cantidad de \$5'000.000 para adecuaciones locativas de la sede de la Fundación.

INVERSIONES Y EQUIPOS

Las inversiones principales de la FEC básicamente son en equipos y software y en activos (muebles y enseres) .

Las inversiones en Investigación y Desarrollo (I&D) se dan en el desarrollo de nuevos proyectos, valor que está condicionado por las utilidades, y la suscripción a bases de datos y/o revistas especializadas.

Se amortizan los valores correspondientes a la Elaboración del estudio de mercado y el desarrollo de mercado a tres (3)

PASIVOS

Las deudas adquiridas por la organización corresponden al valor necesario para cubrir el excedente para cumplir con los gastos preoperativos menos el aporte de capital de los socios. El valor de la tasa de interés es la tasa promedio del mercado para el apoyo al desarrollo de la microempresa. El plazo máximo acordado del crédito es de tres (3) años.

FLUJO DE CAJA

La caja al final del periodo de cada año presenta un crecimiento mayor al 300% , ello se debe al crecimiento mayor del total disponible del 32,9% a los egresos que en el mismo periodo crecieron en un 23,9%, entre los años 1, 2 y 3. El crecimiento de los ingresos se ve favorecido por el valor de la TRM en el mes de junio de 2012, pero es un valor realmente incierto dada la tendencia revaluacionista que viene teniendo desde al año 2011 el peso colombiano frente al dólar americano.

Los egresos más significativos presentes en el flujo de caja son los relacionados con el Talento Humano, presentaron un crecimiento a saber: Equipo de I&D un crecimiento del 45,6% entre los años 1 al año 3, Equipo de producción de servicios un crecimiento de 57,1% durante el mismo periodo y Equipo Administrativo un crecimiento del 7,7% para los mismo años.

ESTADO DE RESULTADOS

Los excedentes que presenta la FEC decrecen en los tres primeros años en un 35%, esto se debe principalmente a la inclusión de los gastos de depreciación y amortización de algunos diferidos.

Las ventas de productos y/o servicios presentaron un crecimiento promedio del 24% durante los tres (3) años frente a un crecimiento en los egresos del 32% para el mismo periodo.

BALANCE GENERAL

Del total de la composición de los activos el activo corriente presenta un crecimiento del 35,9% al 59,2% aproximadamente durante los tres (3) años, ello demuestra que la organización posee el suficiente efectivo para mantener una operación normal de sus actividades. El activo fijo al contrario del fijo muestra un decrecimiento de cerca de 24 puntos, es decir que de 30,6% en el año 1 bajó a 6,4% en el año 3, esto demuestra la debilidad de la fundación en cuanto a infraestructura para la producción de servicios y de apoyo administrativo. Los activos intangibles vienen en crecimiento debido a que las inversiones en I&D están supeditadas a las utilidades de la empresa, las cuales está establecidas por estatutos en el orden del 11,5%.

Los pasivos de la organización son a corto plazo, 3 años. La FEC solamente tiene obligaciones financieras con el sistema financiero formal.

En la composición del patrimonio las utilidades del ejercicio tienen su mayor participación con un 67,3%, 73,9% y 81,7% para los años 1, 2 y 3 respectivamente.

INDICADORES FINANCIEROS

Estos indicadores financieros se establecieron para establecer el comportamiento del valor del dinero que ingresa a la organización en el tiempo para determinar que el es viable financieramente de acuerdo a las condiciones iniciales planteadas para el mismo. Los indicadores financieros para los primeros años son positivos. Sería necesaria la revisión de la estructura de los costos y gastos para lograr una

disminución considerable en ellos y lógicamente realizar una muy agresiva actividad de Marketing que produjera incremento en sus ingresos.

En general el proyecto es viable financieramente de acuerdo a las condiciones iniciales planteadas para el mismo. Los indicadores financieros para los primeros años son positivos. Sería necesaria la revisión de la estructura de los costos y gastos para lograr una disminución considerable en ellos y lógicamente realizar una muy agresiva actividad de Marketing que produjera incremento en sus ingresos.

RECOMENDACIONES

1. Es vital para la organización el conocimiento por parte de todos los integrantes de la empresa el compromiso y alienación con la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias con el fin de crear compromiso.
2. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, el proceso de direccionamiento estratégico es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación de todos los funcionarios en el proceso, se comprometen a brindar su apoyo a la organización.
3. Aplicar una política de capacitación coherente y pertinente es de gran importancia para la organización, ya que los resultados se verán reflejados en el manejo eficiente de los recursos generando mayor productividad en el ejercicio normal de sus actividades.
4. Permanecer en constante investigación acerca de las necesidades presentes y futuras del mercado, pero sobre todo de la sociedad a la que la fundación busca beneficiar a través del desarrollo y diseño de nuevos proyectos.
5. Mantener y potenciar las alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales para generar un alto nivel de confianza y competencia en la industria.
6. Lograr un alto compromiso de calidad moral e idoneidad social entre los integrantes de la Fundación Enlace Colombia.
7. Desarrollar e implementar el plan táctico, ya que fue creado a partir del análisis estratégico, en la formulación del plan estratégico para la FEC teniendo como marco de referencia las nuevas condiciones medioambientales del entorno de la organización.
8. Garantizar la ejecución de las estrategias seleccionadas durante el proceso de direccionamiento estratégico y sus respectivas actividades, medios de control, de evaluación para así lograr los objetivos estratégicos.
9. Dar evaluación a los estados financieros para evaluar el comportamiento de la organización, del mismo modo realizar el presupuesto para cada área que conforme la misma.
10. Realizar una revisión de la estructura de costos y gastos para lograr reducirlos y ejecutar una agresiva actividad de marketing que produzca el incremento de los ingresos aunque los indicadores financieros determinen que el proyecto en general es viable.

BIBLIOGRAFIA

JARAMILLO, Juan Camilo y **BELTRAN**, Gladys. *El lugar donde todo sucede. Las aventuras de los caballeros del Mandala*. Editorial Norma Comunicaciones S. A. Bogotá. 1998.

FUNDACIÓN, Corona. Sin fecha. *Nuevas Formas de Gestión. Vínculos de la Cooperación entre el Gobierno Local y la Ciudadanía Organizada*.

CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE ONG, 2000. *Las ONG y el FOREC en la Construcción de lo Público y de Bienes Colectivos. Elementos Necesarios para Fortalecer la Cooperación*. Mimeo.

VILLAR, Rodrigo; **ROJAS**, Manuel. *El proceso de consulta para el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad en Colombia*. The Synergos Institute, Inter-American Foundation. 1996.

VILLAR, Rodrigo. El tercer sector en Colombia. Evolución, dimensión y tendencias. Confederación Colombiana de ONG'S. Fundación para el Desarrollo Institucional de las Organizaciones Sociales, DIS. 2001.

NIEBLES DE SALAS, Elmira Inés, **OÑORO CONEO**, Elvia Margarita y **OÑORO MARTÍNEZ** Roberto Carlos. Procesos desarrollados por Gerentes Sociales de ONG'S exitosas en el ámbito de la gestión del Tercer Sector. Cartagena. Sin fecha. www.eumed.net/libros/2007a/226/9.6.htm

HERRERA GÓMEZ, Manuel. La especificidad organizativa del tercer sector: tipos y dinámicas. Universidad de Granada. Departamento de sociología, 18014 Granada. España. Sin fecha. www.eumed.net/libros/2007a/226/9.6.htm

BLANK BUBIS, León. La administración de organizaciones. Un enfoque estratégico. Editorial Univalle, Cali. 1990.

VILLEGAS ORREGO, Fabio. Gerencia Estratégica. Aplicación pasó a paso de un modelo de planificación estratégica. Universidad del Valle. Facultad de Administración.

PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. La gestión estratégica organizacional. Una guía práctica para el diagnóstico empresarial. ECOE ediciones. Bogotá, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la administración. Cap.18 Teoría de Sistemas.

CARLOS de Carlos, Un modelo integrado de Dirección estratégica. Cap II. Documento docente. Escuela de Ingeniería Universidad de Valparaíso. 1980.

NAGY, Hanna, La Planificación Estratégica y la Gestión del Cambio. FMI/B MUNDIAL, Marzo de 1987.

CARLOS De Carlos. Análisis estratégico del negocio. Cap.I. Bases conceptuales del análisis del negocio y sus aportes. Ediciones Universitarias de Valparaíso. 2004.

MICHAEL, Porter. Artículo: Como forman la estrategia las fuerzas de la competencia. Oficio y arte de la gerencia. Grupo Editorial Norma. 1991.

GEORGE, Steiner. Planeación estratégica. Libertad de imprenta (Mac Millán Din) 1979.

IGOR, Ansoff. Bases conceptuales de la administración estratégica sistemática. Artículo publicado en la Revista SINERGIA. Universidad Santiago de Chile. 1986.

GARY Hamel y C.K. Prahalad. Propósito estratégico. Clásicos Estrategia Harvard Business Review. Julio 2005.

GREINER, Larry, evolución y revolución conforme crecen las organizaciones, Harvard Business Review. 1990.

GALINDO MUNCH, Lourdes. Fundamentos de Administración. Casos y prácticas. Editorial Trillas, México, 1994.

DANE, censo nacional 2005.

CASTILLO RODRIGUEZ, Henry. Modulo Gestión Administrativa II. Especialización Gestión para el Desarrollo Empresarial. Universidad Santo Tomás, Santa Fe de Bogotá. 2000.

PALACIO GONZÁLEZ, Rubén Darío. Estrategias competitivas gerenciales. Talleres Gráficos de Impresora Feriva S.A. Cali. 2000.

www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.6/56Estrategia_empresarial.htm

<http://es.scribd.com/doc/13359188/Diagnostico-Interno>

www.fundacioncaicedogonzalez.org

<http://www.colombina.com.co/Colombina2011/interna.php?ids=55>

<http://www.fundacioncarvajal.org.co>

www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.9/592Segunda_etapa.htm

ANEXOS

ANEXO 1

Tamaño y composición de la población por sexo.

Departamento del Valle del Cauca. Indicadores demográficos
1985 - 2020

Año	Población			% crecimiento
	Total	Hombres	Mujeres	
1985	3.038.361	1.480.171	1.558.190	
1990	3.383.819	1.649.456	1.734.363	11,37%
1995	3.729.727	1.817.148	1.912.579	10,22%
2000	3.949.420	1.922.980	2.026.440	5,89%
2005	4.161.425	2.022.815	2.138.610	5,37%
2010	4.382.939	2.126.737	2.256.202	5,32%
2015	4.613.377	2.236.636	2.376.741	5,26%
2020	4.852.896	2.350.433	2.502.463	5,19%

Fuente: Estudios postcensales. Proyecciones nacionales y departamentales de la población 2.005 – 2.020. DANE.

ANEXO 2

Tasa de mortalidad infantil

Tasas de mortalidad infantil 2005 - 2009

Cód. Mpio	Municipio	TMI 2005	TMI 2006	TMI 2007	TMI 2008	TMI 2009
76622	Roldanillo	21,32	20,85	20,34	20,24	20,12
76400	La Unión	17,04	16,44	15,78	15,73	15,73
76403	La Victoria	18,35	17,74	17,06	16,71	16,23
76895	Zarzal	21,95	21,52	20,74	20,74	20,74
76823	Toro	25,07	24,77	24,35	24,35	24,35

Fuente: Información estadística DANE.

ANEXO 3

Mortalidad por municipio

Grupos quinquenales. Fallecidos por sexo. 2009

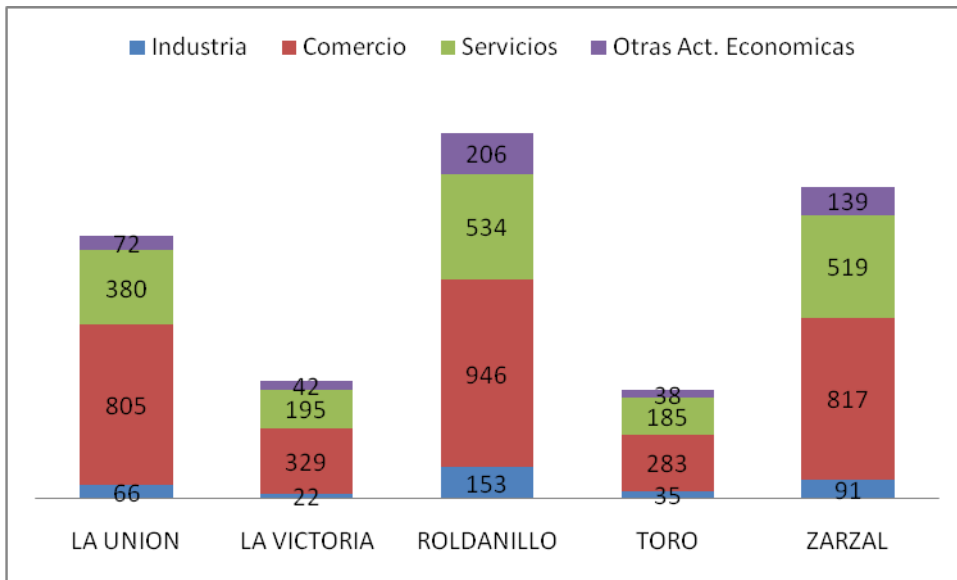
	La Unión		La Victoria		Roldanillo		Toro		Zarzal	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
0 a 4 años	2	2	1	1	4	3	1	1	9	5
10 a 14 años	2	1	1	-	-	1	1	-	1	3
15 a 19 años	7	1	1	1	7	-	2	-	1	-
20 a 24 años	13	3	2	2	14	3	7	1	10	2
25 a 29 años	10	-	1	-	21	4	9	1	17	6
30 a 34 años	9	2	3	-	21	-	2	2	13	1
35 a 39 años	4	4	5	1	13	3	3	1	18	2
40 a 44 años	5	3	1	1	15	2	1	3	8	4
45 a 49 años	4	2	5	-	14	2	2	3	12	-
50 a 54 años	4	4	5	-	6	6	2	2	12	5
55 a 59 años	8	2	1	4	10	6	2	2	11	5
60 a 64 años	12	3	3	3	7	7	3	5	8	6
65 a 69 años	11	4	4	4	4	10	4	6	10	12
70 a 74 años	8	2	6	2	4	8	10	5	9	9
75 a 79 años	5	8	6	6	15	8	3	3	18	14
80 a 84 años	3	6	5	2	14	5	4	3	12	9
85 a 89 años	3	5	1	3	12	11	1	4	9	20
90 a 94 años	3	3	1	1	3	5	-	4	6	11
95 a 99 años	1	3			3	1	-	1	12	5
100 a 104 años					1	-	-	1	3	4
105 a 109 años					-	1			1	1
Total	114	58	52	31	188	86	57	48	200	124

Fuente: Estadísticas DANE 2009.

ANEXO 4

Actividad económica.

Número de establecimientos por actividad económica. 2005.



Fuente: Censo general 2005. Información básica DANE.

ANEXO 5

Créditos a productores agropecuarios

Créditos otorgados por Finagro. 2007 - 2010

Región o ciudad	Créditos otorgados (millones de pesos)				Variación porcentual anual 2010
	2007	2008	2009	2010	
Total nacional	3.073.120	3.035.884	3.923.539	4.182.037	6,6
Antioquia y Choco	335.355	375.301	549.397	482.512	-12,2
Caribe	536.738	521.548	703.705	771.254	9,6
Centro	778.108	741.886	934.444	891.694	-4,6
Bogotá	85.110	99.398	241.886	222.797	-7,9
Centroriente	481.446	442.593	523.693	656.928	25,4
Suroriente	283.267	330.804	355.138	374.929	5,6
Cafetera	133.031	129.730	142.415	184.789	29,8
Suroccidente	440.065	394.624	472.861	597.134	26,3
Valle	279.201	193.592	231.758	276.405	19,3
Cauca	60.903	86.610	97.876	125.185	27,9
Nariño	82.941	98.789	121.222	168.380	38,9
Putumayo	17.020	15.633	22.005	27.164	23

Fuente: Finagro. Cálculos Banco de la República. Estudios económicos.

ANEXO 6

% de la población en edad de trabajar, tasa de ocupación, desempleo y subempleo

% de la población en edad de trabajar, tasas de ocupación, desempleo y subempleo Departamento del Valle del Cauca
2001-2009

Año	Departamento	% población en edad de trabajar	Tasa de ocupación	Tasa de desempleo	Tasa de subempleo
2001	Valle del Cauca	76,4	54,4	17,3	36
	Total Nacional	75,1	53,1	15,1	31,5
2002	Valle del Cauca	76,9	54,7	15,1	36,4
	Total Nacional	75,4	52,5	15,5	34,3
2003	Valle del Cauca	77,4	55,6	14,2	35
	Total Nacional	75,8	54	14,1	32
2004	Valle del Cauca	77,9	54,7	15,6	36,5
	Total Nacional	76,2	53,1	13,6	31,5
2005	Valle del Cauca	78,4	56,9	12,7	37,1
	Total Nacional	76,6	53,4	11,8	31,7
2006	Valle del Cauca	78,9	55,9	13	42,6
	Total Nacional	77	52,1	12,1	34,2
2007	Valle del Cauca	79,3	55,9	10,9	43,3
	Total Nacional	77,4	51,7	11,2	35,2
2008	Valle del Cauca	79,7	54,2	12,7	36,7
	Total Nacional	77,8	52	11,2	29,1
2009	Valle del Cauca	80,2	56,9	14	41,8
	Total Nacional	78,2	54,1	12	29,9

Fuente: Encuesta continua de hogares 2001 – 2009. DANE.

ANEXO 7

Participación ciudadana

Colombia cabeceras municipales. Participación de personas mayores de 18 años en los últimos 3 años en grupos. 2008.

Grupos Organizaciones*	y/o	Personas	Proporción %
Organizaciones Religiosas		2.534.947	11,43
c.v.e. %		4,86	4,06
Juntas de trabajo comunitario		1.155.796	5,21
c.v.e. %		5,97	5,87
Sindicatos		342.684	1,54
c.v.e. %		10,88	11,00
Agrupaciones benéficas o voluntariados		448.873	2,02
c.v.e. %		10,47	9,76
Asociaciones recreativas y/o deportivas		0,00	0,00
c.v.e. %		0,00	0,00
Organizaciones Profesionales		358.711	1,62
c.v.e. %		10,52	9,98
Organizaciones Ambientales		125.565	0,57
c.v.e. %		15,74	16,31
Organizaciones de Derechos Humanos		120.459	0,54
c.v.e. %		15,77	15,46
Asociaciones Culturales		413.990	1,87
c.v.e. %		11,26	10,45
Ninguna		16.870.903	76,04
c.v.e. %		3,88	1,02
Otra, ¿cuál?		88.551	0,40
c.v.e. %		20,30	20,49

Fuente: DANE. Encuesta de cultura política. 2008.

ANEXO 8

Espacios de participación ciudadana

Colombia cabeceras municipales. Conocimiento de espacios de participación ciudadana. 2008.

Conocimiento de espacios de participación	Total		SI		NO	
	Personas	Proporción %	Personas	Proporción %	Personas	Proporción %
Juntas de Acción Comunal	22.187.527	100,00	17.902.034	80,69	4.284.700	19,31
c.v.e. %	3,52	0,00	3,48	1,02	5,99	4,26
Comités de control social de servicios públicos	22.187.527	100,00	5.814.587	26,21	16.372.148	73,79
c.v.e. %	3,52	0,00	4,81	2,89	3,55	1,03
Comités de participación comunitaria en salud	22.187.527	100,00	7.281.342	32,82	14.905.393	67,18
c.v.e. %	3,52	0,00	4,51	2,75	3,74	1,34
Audiencias públicas	22.187.527	100,00	7.109.955	32,04	15.076.780	67,95
c.v.e. %	3,52	0,00	4,31	2,49	3,71	1,17
Veedurías ciudadanas	22.187.527	100,00	5.810.551	26,19	16.376.184	73,81
c.v.e. %	3,52	0,00	4,96	3,26	3,62	1,16

Fuente: DANE. Encuesta de cultura política. 2008.

ANEXO 9

Índice de necesidades básicas insatisfechas N.B.I.

NBI cabecera y resto, según municipios.

Nombre Municipio	del	Personas en NBI		
		Cabecera	Resto	Total
		Prop. %	Prop. %	Prop. %
La Unión		16,21	25,59	18,41
La Victoria		14,71	27,08	18,74
Roldanillo		15,25	25,81	12,07
Toro		25,69	35,99	29,9
Zarzal		15,06	22,7	17,34

Fuente: Censo general 2005. DANE

ANEXO 10

Variables de educación

Número de personas en edades entre 3 y 25 años y/o más saben leer y escribir. 2007.

Municipio	Sabe leer y escribir			
	SI	NO	% SI	% NO
La Unión	26185	3272	89%	11%
La Victoria	11454	1414	88%	12%
Roldanillo	28682	3182	90%	10%
Toro	12143	2271	84%	16%
Zarzal	33920	4006	89%	11%

Fuente: Información básica DANE. 2007.

ANEXO 11

Inversión en protección ambiental

Inversión, costos y gastos en protección ambiental en los 6 principales corredores industriales. 2008

Corredores Industriales	1. Protección del aire y del clima	2. Gestión de las aguas residuales.	3. Gestión de residuos	4. Protección del suelo, aguas subterráneas y superficiales.	5. Reducción del ruido.	6. Protección de la biodiversidad y los paisajes.	7. Otras actividades de protección al medio ambiente
Antioquia	27.763.904	19.996.984	15.235.330	629.496	1.843.854	1.038.840	845.809
Caribe	11.447.812	16.918.904	17.533.828	2.249.898	1.516.387	772.161	1.670.222
Cundi-boyacense	73.589.533	58.384.075	28.026.213	13.470.299	6.713.054	10.682.120	18.371.635
Eje Cafetero	14.420.531	3.585.825	4.070.308	797.394	644.122	320.995	1.908.156
Pacífico	46.804.633	31.166.020	30.129.483	6.568.203	1.003.570	2.159.799	2.163.008
Santanderes	16.289.775	27.725.638	6.395.547	3.059.839	394.344	2.862.838	406.725

Fuente: Encuesta ambiental industrial. 2008.

ANEXO 12

Damnificados Ola Invernal

Hogares afectados por emergencia invernal. Número de hogares. 2010 - 2011

Total consolidado nacional	Hogares
Número de hogares con pérdidas agropecuarias	603895
Número de hogares con pérdidas de cultivos	483929
Número de hogares con pérdidas de ganado	242137
Número de hogares con pérdidas de aves de corral	263726
Número de hogares con pérdidas en otras especies menores	46461
Número de hogares con pérdidas en cultivo de peces	12715
Número de hogares con afectación de vivienda	557377
Número de hogares con afectación de finca o parcela	300618

Fuente: Informe final registro único de damnificados por la emergencia invernal 2010-2011. Acción social.

Consolidado departamentos emergencia invernal 2010-2011

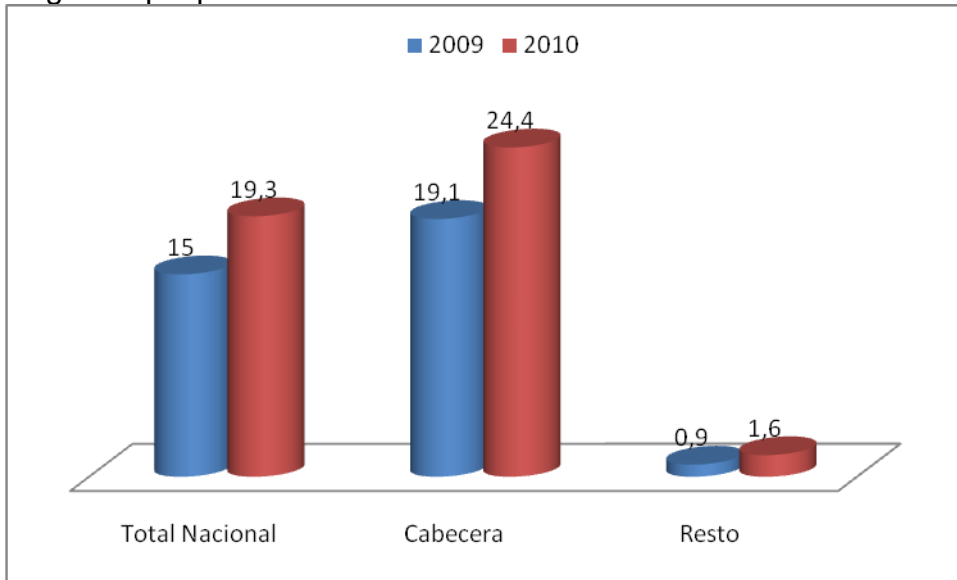
	Valle del Cauca	Consolidado Nacional	% part.Depto
Personas fallecidas	249	6.474	3,85
Hogares potencialmente damnificados	26.137	647.017	4,04
Hogares potencialmente afectados	17.380	232.525	7,47
Personas potencialmente damnificadas	88.813	2.350.207	3,78
Personas potencialmente afectadas	62.881	869.032	7,24

Fuente: Informe final registro único de damnificados por la emergencia invernal 2010-2011. Acción social.

ANEXO 13

Indicadores básicos de Tecnologías de la Información y la Comunicación TIC's. 2010

Hogares que poseen conexión a Internet



Fuente: DANE – Gran encuesta integrada de hogares 2010.

ANEXO 14: MATRIZ DE HOLMES

PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES

No.	FACTORES	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	Sumatoria	%	Ubicación
O1	Incremento de la población femenina	0,5	0	1	0	0	1	1	0	0	0	3,5	9%	9%
O2	Redefinición vocación económica	0	0,5	1	0	0	1	1	1	0	0	4,5	12%	21%
O3	Apertura de espacios en diversos sectores	1	1	0,5	1	1	1	1	1	0	0	7,5	19%	40%
O4	Inversión de recursos públicos en Medio Ambiente	0	0	1	0,5	0	0	1	1	0	0	3,5	9%	49%
O5	Tratamiento tributario especial para ESAL	0	0	1	0	0,5	0	0	0	0	0	1,5	4%	53%
O6	Conocimiento de preferencias y necesidades de la población	1	1	1	0	0	0,5	1	1	0	0	5,5	14%	67%
O7	Participación en nuevos programas y proyectos	1	1	1	1	0	1	0,5	1	0	0	6,5	17%	83%
O8	Exploración permanente de nuevas tendencias	1	1	1	1		1	1	0,5	0	0	6,5	17%	100%
O9										0		0,0	0%	
O10											0	0,0	0%	
												39,0	1,0	

Elaboró: Claudia Marcela Arango

ANEXO 15: PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

No.	FACTORES	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Sumatoria	%	Ubicación
A1	Violencia genera incertidumbre en la región	0,5	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	8%	8%
A2	Abandono de la región por parte de productores agropecuarios	1	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	1,5	8%	17%
A3	Baja calidad y cantidad puestos de trabajo en el Departamento	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0,5	3%	19%
A4	Incapacidad gubernamental para mitigar efectos de desastres naturales	0	1	0	0,5	1	0	0	0	0	0	2,5	14%	33%
A5	Altos niveles de corrupción generan desconfianza internacional	0	0	1	1	0,5	1	0	0	0	0	3,5	19%	53%
A6	Llegada de Ongs internacionales	0	0	0	0	1	0,5	1	1	0	0	3,5	19%	72%
A7	Alta rivalidad competitiva entre ongs	0	0	0	0	0	1	0,5	1	0	0	2,5	14%	86%
A8	Amenaza de sustitución es alta	0	0	0	0	0	1	1	0,5	0	0	2,5	14%	100%
A9										0		0,0	0%	
A10											0	0,0	0%	
												18,0	1,0	

Elaboró: Claudia Marcela Arango Garcia

ANEXO 16:

PRIORIZACION DE FORTALEZAS

No.	FACTORES	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	Sumatoria	%	Ubicación
F1	Alta calidad prestación de servicios	0,5	1	1	1	0	1	0	0	0	1	5,5	12%	12%
F2	Innovación permanente servicios	1	0,5	1	1	0	1	0	0	0	1	5,5	12%	23%
F3	Grupo de profesionales en diferentes áreas Fundación	1	1	0,5	1	1	0	1	0	0	1	6,5	14%	37%
F4	Vínculos con instituciones académicas	0	1	1	0,5	0	0	1	0	1	0	4,5	10%	47%
F5	Estilo de dirección participativo	0	0	0	0	0,5	1	1	0	0	0	2,5	5%	52%
F6	Apoyo de líderes sociales y empresariales	0	1	0	1	0	0,5	1	1	0	0	4,5	10%	62%
F7	Calidad moral e idoneidad social	0	0	0	0	1	1	0,5	1	0	0	3,5	7%	69%
F8	Buenas relaciones políticas	0	0	0	1	0	1	0	0,5	0	0	2,5	5%	74%
F9	Presencia en eventos empresariales y académicos	0	1	0	1	0	0	0	1	0,5	0	3,5	7%	
F10	Margen de beneficios alto	1	1		1	1	1	1	1	1	0,5	8,5	18%	
												47,0	1,0	

Elaboró: Claudia Marcela Arango Garcia

ANEXO 17: PRIORIZACION DE DEBILIDADES

No .	FACTORES	D 1	D 2	D 3	D 4	D 5	D 6	D 7	D 8	D 9	D1 0	Sumatoria	%	Ubicación
D1	No existe plan de desarrollo institucional	0,5	1	1	0	0	1	0	0	1	0	4,5	15%	15%
D2	Estructura organizacional inadecuada	0	0,5	0	0	0	1	0	0	1	1	3,5	11%	26%
D3	Falta de interés y compromiso socios	1	0	0,5	1	1		0	0	0	0	3,5	11%	37%
D4	Baja participación en el mercado	1	1	1	0,5	1	0	0	0	0	0	4,5	15%	52%
D5	La organización no cuenta con respaldo financiero	0	0	1	1	0,5	0	1	0	0	0	3,5	11%	63%
D6	No existen manuales administrativos	0	1	0	0	0	0,5	0	0	0	1	2,5	8%	71%
D7	Activos insuficientes para el desarrollo actividades	0	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0	1,5	5%	76%
D8	Amplitud de la problemática social	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	2%	77%
D9	No se tiene plan de mercadeo	1	0	1	1	0	0	0	0	0,5	1	4,5	15%	
D10	Existencia de problemas operativos	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0,5	2,5	8%	
												31,0	1,0	

Elaboró: Claudia Marcela Arango Garcia

ANEXO 18: MATRIZ IE

		MATRIZ INTERNA - EXTERNA (IE)					
		Resultados ponderados matriz EFI					
		Fuerte		Promedio		Débil	
		3,0 a 4,0		2,0 a 2,99		1,0 a 1,99	
Resultados ponderados Matriz EFE	Alto 3,0 a 4,0	Fuerte		Promedio		Débil	
	Medio 2,0 a 2,99			2.58			
	Bajo 1,0 a 1,99	Fuerte		Promedio		Débil	
		2.55					