

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN FUNCODELCAUCA**



Universidad  
del Cauca

**JARY FELIPE VELASCO VALENCIA**

**-25082046-**

**PASANTÍA PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**POPAYÁN**  
**2015**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN FUNCODELCAUCA**



Universidad  
del Cauca

**JARY FELIPE VELASCO VALENCIA**

**ASESOR DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

**REINALDO ERAZO RODRÍGUEZ**

**MAGÍSTER EN CONTADURÍA**

**CONTADOR PÚBLICO Y ESPECIALISTA EN MERCADEO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**POPAYÁN**

**2015**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Firma Del Presidente Del Jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Popayán \_\_, de \_\_\_\_\_ de 2015.

## **DEDICATORIA**

A mi madre Yolanda Valencia por brindarme su apoyo incondicional para ser cada día mejor persona, a mi padre Jary Velasco por haberme motivado y apoyado constantemente en la culminación de mis estudios profesionales, a mis hermanas y sobrinos que han soportado mis altibajos personales.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por ser mi guía de mejoramiento espiritual y quien ha permitido mantenerme de pie ante la adversidad y librar cada uno de mis retos personales, a mis padres por todo su apoyo brindado desde mi niñez, a mis compañeros de clase por su acompañamiento en el proceso de aprendizaje profesional y humano, al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA por su colaboración que permitió la culminación de este trabajo y por último a la Universidad del Cauca, quien permitió ser parte de la nueva generación de emprendedores exitosos del país.

Jary Felipe Velasco Valencia

## TABLA DE CONTENIDO

pág.

RESUMEN EJECUTIVO .....	1
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓN .....	3
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO .....	5
1.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.2    JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3    OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos específicos .....	6
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA .....	7
2.1    MARCO TEÓRICO .....	7
2.1.1Direccionamiento Estratégico .....	7
2.1.2Modelo de Direccionamiento Estratégico .....	7
2.1.3Estrategia.....	8
2.1.4Planeación Estratégica .....	9
2.1.5Dirección Estratégica.....	10
2.1.6Benchmarking.....	11
2.1.7Herramienta De Análisis PEST .....	11
2.1.8Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter.....	11
2.1.9Autodiagnóstico .....	12
2.1.10    El Diagnóstico Estratégico .....	12
2.1.11    Diagnóstico Interno .....	13
2.1.12    Matriz DOFA.....	13
2.1.13    Cuadro De Mando Integral (CMI) O Balanced Score Card (BSC).....	13
2.1.14    La Visión.....	14
2.1.15    La Misión .....	14
2.1.16    Objetivos Estratégicos .....	15

2.1.17	Principios Corporativos .....	15
2.2	MARCO CONCEPTUAL .....	17
2.3	MARCO CONTEXTUAL.....	25
2.3.1	Reseña Histórica .....	25
2.3.2	¿Qué es? .....	27
2.3.3	Grupo Objetivo.....	27
2.3.4	Visión .....	28
2.3.5	Misión.....	28
2.3.6	Objetivo General.....	28
2.3.7	¿Cómo Funciona? .....	28
2.3.8	Política de Calidad.....	28
2.3.9	Valores.....	29
2.3.10	Portafolio de Servicios .....	29
2.3.11	Información de la Fundación.....	31
2.3.12	Caracterización de los Cargos Actuales .....	32
3.	CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	35
3.1	TIPO DE ESTUDIO.....	35
3.2	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	35
3.3	FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	37
3.3.1	Fuentes Primarias.....	37
3.3.2	Fuentes Secundarias.....	37
3.3.3	Tratamiento Para El Análisis De La Información.....	37
3.3.4	Desarrollo y Prueba de Cuestionario De Satisfacción .....	37
4.	DESARROLLO DEL TRABAJO.....	39
4.1	ENTORNOS .....	39
4.1.1	Político .....	39
4.1.2	Económico .....	40
4.1.3	Socio-Cultural .....	42
4.1.4	Tecnológico .....	42
4.1.5	Ambiental.....	43
4.1.6	Matriz AO.....	44
4.2	DIAMANTE DE PORTER.....	45
4.2.1	Barreras de Entrada .....	46

4.2.2	Proveedores .....	46
4.2.3	Compradores .....	46
4.2.4	Sustitutos .....	47
4.2.5	Rivalidad Competidores.....	47
4.3	BENCHMARKING .....	48
4.3.1	Factores del Éxito .....	48
4.3.2	Grafico Benchmarking .....	49
4.3.3	Competencias FUNCODELCAUCA .....	50
4.3.4	Competencias Fundación Escuela Taller .....	51
4.3.5	Competencias Casa de Obra Social Sagrada Familia .....	51
4.4	AUTODIAGNÓSTICO .....	52
4.4.1	Ilustración Del Nivel de Desarrollo de la FUNCODELCAUCA.....	52
4.4.2	Planeación Estratégica .....	53
4.4.3	Gestión de Operaciones .....	53
4.4.4	Gestión Humana .....	54
4.5	DIAGNÓSTICO INTERNO.....	56
4.5.1	Talento Humano .....	56
4.5.2	Prestación del Servicio .....	56
4.5.3	Mercadeo .....	57
4.5.4	Administración .....	57
4.5.5	Contabilidad y Finanzas .....	57
4.5.6	Matriz FD .....	58
4.6	MATRIZ DOFA .....	59
4.7	BALANCED SCORE CARD.....	61
4.7.1	Mapa Estratégico.....	61
4.7.2	Perspectiva Financiera .....	62
4.7.3	Perspectiva del Beneficiario .....	62
4.7.4	Perspectiva de Procesos Internos.....	62
4.7.5	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	63
4.8	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO .....	65
4.8.1	Objetivo General.....	65
4.8.2	Objetivos Específicos .....	65
4.8.3	Visión .....	66
4.8.4	Misión.....	66



4.8.5Valores.....	66
4.8.6Políticas .....	68
4.8.7Creación De Valor Social De FUNCODELCAUCA .....	68
4.8.8Mapa de Procesos de FUNCODELCAUCA .....	69
4.8.9 Portafolio de Servicios .....	70
4.8.9Ciclo de Servicios de FUNCODELCAUCA.....	71
4.8.10 Procedimiento de Planeación Estratégica .....	71
4.8.11 Procedimiento Planeación Estratégica .....	72
4.8.12 Flujograma Procedimiento De Planeación Estratégica.....	73
LECCIONES APRENDIDAS .....	74
CONCLUSIONES .....	76
RECOMENDACIONES .....	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	78

## TABLA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1.....	80
ANEXO 2.....	82
ANEXO 3.....	83
ANEXO 4.....	84
ANEXO 5.....	85
ANEXO 6.....	86
ANEXO 7.....	87
ANEXO 8.....	88
ANEXO 9.....	89
Anexo 10.....	94
ANEXO 11.....	95
ANEXO 12.....	99
ANEXO 13.....	103
ANEXO 14.....	105
ANEXO 15.....	107
ANEXO 16.....	113
ANEXO 17.....	115
ANEXO 18.....	116
ANEXO 19.....	117
ANEXO 20.....	118
ANEXO 21.....	119

ANEXO 22.....	120
ANEXO 24.....	145
ANEXO 25.....	146
ANEXO 26.....	147
ANEXO 27.....	148
ANEXO 28.....	149
ANEXO 29.....	150
ANEXO 30.....	151
ANEXO 31.....	152
ANEXO 32.....	153
ANEXO 33.....	154
ANEXO 34.....	155
ANEXO 35.....	157
ANEXO 36.....	159
ANEXO 37.....	160
ANEXO 38.....	161
ANEXO 39.....	162
ANEXO 40.....	163
ANEXO 41.....	164

## ILUSTRACIONES

pág.

Ilustración 1 Modelo de las Cinco Tuerzas .....	12
Ilustración 2 Simbología.....	19
Ilustración 3 Organigrama.....	34
Ilustración 4 Etapas .....	38
Ilustración 5 PEST .....	39
Ilustración 6 Diamante de Porter.....	45
Ilustración 7 Benchmarking.....	50
Ilustración 8 Nivel de desarrollo de FUNCODELCAUCA .....	52
Ilustración 9 Mapa Estratégico.....	61
Ilustración 10 Modelo de Creación de Valor de FUNCODELCAUCA .....	69
Ilustración 11 Mapa de Procesos de FUNCODELCAUCA.....	69
Ilustración 12 Portafolio de Servicios .....	70
Ilustración 13 Ciclo de Servicios de FUNCODELCAUCA .....	71
Ilustración 14 Flujograma Procedimiento de Planeación Estratégica .....	73
Ilustración 15 Entorno inmediato y contextual.....	85
Ilustración 16 Excedentes del ejercicio .....	89
Ilustración 17 Activos Totales .....	90
Ilustración 18 Pasivos Totales .....	91
Ilustración 19 Patrimonio .....	92
Ilustración 20 Generación de Recursos FUNCODELCAUCA .....	94
Ilustración 21 Género.....	120
Ilustración 22 Edad .....	121
Ilustración 23 Ocupación .....	122
Ilustración 24 Tipo de beneficiario .....	123

Ilustración 25 Nivel de satisfacción .....	124
Ilustración 26 Seriedad de la Fundación .....	125
Ilustración 27 Servicio .....	126
Ilustración 28 Amabilidad .....	127
Ilustración 29 Presentación del personal .....	128
Ilustración 30 Habilidad .....	129
Ilustración 31 Conocimiento .....	130
Ilustración 32 Ubicación .....	131
Ilustración 33 Orden de la instalación .....	132
Ilustración 34 Señalización .....	133
Ilustración 35 Adecuación y comodidad .....	134
Ilustración 36 Seguridad .....	135
Ilustración 37 Participación .....	136
Ilustración 38 Desarrollo de actividades .....	137
Ilustración 39 Razones .....	138
Ilustración 40 Identificación de competencia .....	139
Ilustración 41 Opinión de la Web .....	140
Ilustración 42 recomendaciones .....	141
Ilustración 43 Recomendación .....	142
Ilustración 44 Datos para la Comparación .....	161

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1 Amenazas Oportunidades.....	44
Tabla 2 Fortalezas Debilidades.....	58
Tabla 3 DOFA.....	59
Tabla 4 BSC.....	64
Tabla 5 Procedimiento Planeación Estratégica .....	72
Tabla 6. Balance General Comparativo Año 2012 Y 2013 .....	86
Tabla 7. Balance General Comparativo Año 2012 Y 2013 .....	87
Tabla 8 Estado De Excedentes Y Pérdidas Año 2012 - 2013.....	88
Tabla 9 Perfil Financiero .....	89
Tabla 10Entorno Económico.....	95
Tabla 11 Entorno Socio-Cultural.....	99
Tabla 12 Entorno Político.....	103
Tabla 13entorno Ambiental.....	105
Tabla 14 Entorno Tecnológico .....	107
Tabla 15 Factores de evaluación para el diamante de Porter.....	113
Tabla 16 Criterios de evaluación para la técnica de cliente misterioso.....	116
Tabla 17Ponderación de criterios para la calificación por medio de promedio .....	117
Tabla 18 Ponderación Factores de Éxito .....	117
Tabla 19 Benchmarking .....	118
Tabla 20 Formato para evaluación de observación directa (Cliente Misterioso)...	119
Tabla 21 Género.....	120
Tabla 22 Edad.....	121
Tabla 23 Ocupación.....	122
Tabla 24Tipo de beneficiario.....	123
Tabla 25 Nivel de satisfacción .....	124

Tabla 26 Seriedad de la Fundación .....	125
Tabla 27 Servicio .....	126
Tabla 28 Amabilidad .....	127
Tabla 29 Presentación del personal.....	128
Tabla 30 Habilidad .....	129
Tabla 31 Conocimiento .....	130
Tabla 32 Ubicación .....	131
Tabla 33 Orden de instalaciones .....	132
Tabla 34 Señalización.....	133
Tabla 35 Adecuación y comodidad .....	134
Tabla 36 Seguridad.....	135
Tabla 37 Participación .....	136
Tabla 38 Desarrollo de actividades.....	137
Tabla 39 Razones.....	138
Tabla 40 Identificación de Competencia .....	139
Tabla 41 Opinión de la Web .....	140
Tabla 42 Recomendaciones .....	141
Tabla 43 Recomendación .....	142
Tabla 44 Razón de preferencia.....	143
Tabla 45 Autodiagnóstico .....	144
Tabla 46 Planeación Estratégica .....	145
Tabla 47 Gestión de Operaciones .....	146
Tabla 48 Gestión Humana .....	147
Tabla 49 Gestión Logística .....	148
Tabla 50 Gestión Comercial.....	149
Tabla 51 Gestión Administrativa .....	150
Tabla 52 Gestión Financiera.....	151
Tabla 53 Gestión de Calidad .....	152
Tabla 54 Diagnóstico Interno .....	153
Tabla 55 Talento Humano .....	154

Tabla 56 Prestación Del Servicio .....	155
Tabla 57 Mercadeo .....	157
Tabla 58 Administración .....	159
Tabla 59 Contabilidad y Finanzas.....	160
Tabla 60 Respuestas de Encuesta FUNCODELCAUCA .....	162





## RESUMEN EJECUTIVO

Para las entidades sociales sin ánimo de lucro de la actualidad, es indispensable la estructuración de un modelo de Direccionamiento Estratégico, que sirva como guía en la toma de decisiones y mejoramiento del servicio.

El Direccionamiento estratégico de la Fundación FUNCODELCAUCA se desarrolló para identificar estrategias a largo plazo; para lograrlo, se necesitó modificar la misión, visión, valores y políticas organizacionales, razón por la cual este trabajo de grado es de gran importancia para la Fundación, en cuanto que mejorará su desempeño, permitiendo una mejor utilización de sus recursos.

El presente trabajo es la base documental de un modelo de Direccionamiento Estratégico de la Fundación FUNCODELCAUCA para el cual se utilizó un estudio descriptivo con metodología de tipo deductivo, los datos se expresarán en términos cualitativos y cuantitativos. En el desarrollo del trabajo se expone el análisis de Entornos, Diamante de Porter, Benchmarking, Auto diagnóstico, Diagnostico Interno, Matriz DOFA y Balanced Score Card. Posteriormente, se describe la propuesta de mejoramiento en la cual se mencionan los objetivos y estrategias, entregando directrices e indicadores de evaluación y control para mejorar el desarrollo del trabajo directivo de la Fundación FUNCODELCAUCA.

## **ABSTRACT**

For social nonprofit organizations today, it is essential to structure a model of Strategic Management, which serves as a guide in decision-making and service improvement.

The Strategic Management of FUNCODELCAUCA Foundation was developed to identify long-term strategies; to achieve this, I need to modify the mission, vision, values and organizational policies, which is why this paper grade is of great importance to the Foundation, as it will improve their performance, allowing better use of their resources.

The present work is the documentary basis of a model of Strategic Management of FUNCODELCAUCA Foundation for which a descriptive study was used deductive methodology, data were expressed in qualitative and quantitative terms. In the development of work environments analysis, Porter Diamond, Benchmarking, Auto diagnosis, Internal Diagnostics, SWOT Matrix and Balanced Score Card is exposed. Subsequently, the improvement proposal in which the objectives and strategies are mentioned, providing guidelines and indicators for evaluating and monitoring to improve management development work described FUNCODELCAUCA Foundation.

## INTRODUCCIÓN

La Fundación FUNCODELCAUCA es consciente de los cambios continuos que se presentan en el entorno de las entidades sociales sin ánimo de lucro, estableciendo la necesidad de la formulación de un Direccionamiento Estratégico que enfoque a la organización en el largo plazo.

La Fundación FUNCODELCAUCA, realiza y formaliza convenios y alianzas estratégicas con entidades, siendo reconocida en el Departamento del Cauca por su labor social con la comunidad, asociados, cooperando en el desarrollo integral de los beneficiarios de la Fundación y sus familias, gestionando programas y actividades en materia de educación, cultura, salud, recreación, deporte a favor del mejoramiento de su calidad de vida.

La Fundación FUNCODELCAUCA, hace parte de la Cooperativa del Departamento del Cauca (CODELCAUCA), es de carácter privado, sin ánimo de lucro de utilidad pública e interés social, en cuanto que sus ingresos son aplicados a los fines que persigue y se ha fortalecido desde el momento de su creación hasta la actualidad, incursionando en nuevos campos generando valores agregados para sus beneficiarios y la comunidad en general.

El presente trabajo propone un modelo de Direccionamiento Estratégico para la Fundación FUNCODELCAUCA. Se utilizó el tipo de estudio descriptivo con metodología de tipo deductivo, los datos se expresaran en términos cualitativos y cuantitativos; Se partió de información tanto secundaria como primaria, respectivamente se realizó la aplicación de diversas matrices tales como: Análisis de Entornos, Diamante de Porter, Benchmarking, Auto diagnóstico, Diagnostico Interno, Matriz DOFA y Balanced Scorecard.

Luego de los análisis anteriormente mencionados, se realizó la propuesta de mejoramiento en las cuales se mencionan los objetivos y estrategias, entregando directrices e indicadores de evaluación y control para mejorar el desarrollo del trabajo directivo de la Fundación FUNCODELCAUCA.

En el presente proyecto se entregan los elementos que conforman el Direccionamiento Estratégico de la Fundación FUNCODELCAUCA, organizados en cinco capítulos generales. En el primero se aborda la contextualización del trabajo; En el segundo se aborda la contextualización teórica; el tercero explica sobre la contextualización metodológica; el cuarto aborda el desarrollo del trabajo de la práctica profesional.

Finalmente se mencionan las conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas, referencias bibliográficas, cibergrafía y anexos, que fueron base fundamental de información y sirvieron para la elaboración del presente trabajo.

## **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Fundación FUNCODELCAUCA no cuenta con el Direccionamiento Estratégico que le proporcione criterios para tomar decisiones organizacionales y estándares para su evaluación.

### **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La realización del presente trabajo, surge a partir de la necesidad de sentar la base documental de un modelo de Planeación Estratégica, que refleje la realidad de la Fundación FUNCODELCAUCA, mediante la aplicación de los conocimientos que se han adquirido durante el transcurso de la carrera, y a la vez dando respuesta a circunstancias que se presentan por falta de la Planeación Estratégica. El resultado de este trabajo permitirá enfocar a las directivas de la Fundación, en cuanto al Direccionamiento Estratégico, contribuyendo en una adecuada de toma de decisiones, su evaluación y mejora continua.

### **1.3 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE GRADO**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Proponer un modelo de Direccionamiento Estratégico para la Fundación FUNCODELCAUCA, que le proporcione criterios para tomar decisiones organizacionales, estándares para su evaluación y procesos de mejora continua.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Generar Diagnóstico de la estructura organizacional de la Fundación.
- Describir el portafolio de servicios
- Proponer nueva Misión, Visión y Valores de la Fundación.
- Generar estrategias y objetivos de la Fundación con base en la matriz DOFA.
- Establecer indicadores para cada uno de los objetivos y para cada eje estratégico.
- Socializar el trabajo a la Junta Directiva

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

### 2.1 MARCO TEÓRICO

#### 2.1.1 Direccionamiento Estratégico

Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. Contempla definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y la forma como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día. <sup>1</sup>

El Direccionamiento Estratégico define el horizonte organizacional. Se constituye en el marco de referencia que orienta a la Institución hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y el cumplimiento de sus objetivos globales; tiene como principal propósito el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad, para lo cual requiere de revisiones periódicas que permitan realizar los ajustes pertinentes, en atención a los cambios del entorno, y al desarrollo de los procesos y compromisos adquiridos con los planes.<sup>2</sup>

#### 2.1.2 Modelo de Direccionamiento Estratégico

De manera concreta, es un proceso mediante el cual la empresa define su Visión estratégica a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis situacional de la compañía, el contexto, la competencia y el cliente mediante un

---

<sup>1</sup> BELTRÁN RODRÍGUEZ, Noé. Metodología Para el Rediseño de Procesos. Primera Edición. 2006. Pág. 25-36.

<sup>2</sup> Plan de Direccionamiento estratégico INPEC 2011-2014 (Visto en internet el día 5 de Diciembre de 2014)  
<http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/Inpec/ServiciosDeInformacionAlCiudadano/Convocatorias/Plan%20de%20Direccionamiento%20estrategico%20INPEC%202011-2014.pdf>



proceso de obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la empresa un ente proactivo y anticipatorio de los hechos y tendencias que modificarán su actuar.<sup>3</sup>. El Modelo de Direccionamiento Estratégico enmarca principalmente los conceptos de estrategia, dirección estratégica, planeación y planeación estratégica.

### 2.1.3 Estrategia

La estrategia es la base fundamental de la dirección empresarial y aplicada a muchas disciplinas tales como la economía, la sociología, psicología, la política y la guerra.<sup>4</sup>. Existen múltiples definiciones para la palabra estrategia la cual tiene un origen antiguo en el término griego *stratego* que significa «general» en el mando militar, referido al arte de dirigir operaciones, concepto desarrollado por el filósofo chino Sun Tzu en su diminuto libro *El arte de la guerra*, en el cual la define como «la ciencia y el arte del mando militar aplicado a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala».<sup>5</sup> Otras concepciones para la palabra estrategia son las siguientes:

- Alfred Chandler: determinación de metas básicas de largo plazo, objetivos de una empresa, adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Modelo de Direccionamiento Estratégico para Pymes (Visto el día 5 de Diciembre de 2014)  
<http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2764/modelo%20de%20direccionamiento%20estrategica.pdf?sequence=2>

<sup>4</sup> Que se entiende por direccionamiento estratégico (Visto el día 5 de diciembre de 2014)  
<http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>

<sup>5</sup> Plan de Direccionamiento estratégico INPEC 2011-2014 (Visto en internet el día 5 de Diciembre de 2014)  
[https://www.google.com.co/search?q=Plan+de+Direccionamiento+estrat%C3%A9gico+INPEC+2011-2014&oq=Plan+de+Direccionamiento+estrat%C3%A9gico+INPEC+2011-2014&aqs=chrome..69i57.1381j0j4&sourceid=chrome&es\\_sm=93&ie=UTF-8](https://www.google.com.co/search?q=Plan+de+Direccionamiento+estrat%C3%A9gico+INPEC+2011-2014&oq=Plan+de+Direccionamiento+estrat%C3%A9gico+INPEC+2011-2014&aqs=chrome..69i57.1381j0j4&sourceid=chrome&es_sm=93&ie=UTF-8)

<sup>6</sup> CHANDLER, Dupont, Alfred. Estrategia y estructura, evolución y transformación organizacional. Editorial Cambridge: The Mit Press. 1962.

- Michael Porter: una posición única y valorada que involucra un conjunto de actividades diferentes. Estrategia no es sólo lo que la organización decide hacer, sino también lo que decide no hacer.<sup>7</sup>
- Henry Mintzberg: pensar a futuro, controlar el futuro, tomar decisiones acertadas para alcanzar el objetivo buscado y tomar decisiones integradamente.<sup>8</sup>
- H. Koontz: programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.<sup>9</sup>
- Humberto Serna Gómez: formular y comunicar la estrategia en forma clara y precisa a toda la organización, y a todos los niveles de la misma, permite crear una visión compartida y se constituye en factor clave de éxito en la operacionalización estratégica.<sup>10</sup>

#### 2.1.4 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel

---

<sup>7</sup> PORTER, Michael E. ¿Qué es la estrategia? Editorial Harvard Business Review. 2008.

<sup>8</sup> MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.; VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Editorial Prentice Hall. Edición breve. 1997

<sup>9</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: una perspectiva global. México. Editorial McGraw-Hill. 1994.

<sup>10</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. planeación y gestión-teoría y metodología. Quinta edición. Bogotá. Editorial 3R editores. 1997.

de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.<sup>11</sup>

La planeación estratégica es el conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas que se deben resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo, y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.<sup>12</sup>

### **2.1.5 Dirección Estratégica**

Bartoli, A. y P. Hermel la plantean como intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización, utilizando la estrategia para guiar sus acciones, pero integrando las opciones de preparación y asignación de recursos.<sup>13</sup>

Para Beatriz Chacón es filosofía de trabajo proactiva y extrovertida, con la amplia participación y compromiso de los trabajadores, que propicia el cambio y la creatividad; se basa en las probabilidades y el riesgo a partir de conocer y aprovechar las ventajas internas y externas y contrarrestar las desventajas, propiciando el establecimiento de objetivos retadores y realistas, apoyándose en una secuencia lógica de estrategias y tácticas que conduzcan a la obtención de beneficios tangibles e intangibles.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> SERNA GÓMEZ Humberto, Gerencia Estratégica Planeación y Gestión- Teoría y metodología. 5 ed. Santa fé de Bogotá. 3R Editores, 1.994. p. 17

<sup>12</sup> Plan de Direccionamiento estratégico INPEC 2011-2014 (Visto en internet el día 5 de Diciembre de 2014)  
<http://www.inpec.gov.co/portal/page/portal/Inpec/ServiciosDeInformacionAlCiudadano/Convocatorias/Plan%20de%20Direccionamiento%20estrategico%20INPEC%202011-2014.pdf>

<sup>13</sup> BARTOLI, A. Y Hermel, P. Le developpement de l'entreprise. Editorial París. Económica. 2000.

<sup>14</sup> Chacón, Beatriz. Introducción a la estrategia. 1999 (Visto en internet el día 10 de diciembre de 2014) [http://www.educacion-virtual.org/files/Introducci\\_n\\_a\\_la\\_Estrategia\\_y\\_la\\_Planeaci\\_n.pdf](http://www.educacion-virtual.org/files/Introducci_n_a_la_Estrategia_y_la_Planeaci_n.pdf).

### **2.1.6 Benchmarking**

El término inglés “benchmarking” proviene de las palabras “bench” (banquillo, mesa) y “Mark” (marca, señal). En la acepción original del inglés la palabra compuesta sin embargo podría traducirse como medida de calidad. En otras palabras el benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa, comparadas con otras.<sup>15</sup>

### **2.1.7 Herramienta De Análisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores, incluyendo Ecológicos, Legislativos e Industria, convirtiéndose entonces en PESTELI.<sup>16</sup>

### **2.1.8 Modelo De Las Cinco Fuerzas De Porter**

El Modelo de Poder considera cinco fuerzas que influyen sobre el grado de atractivo de una industria: las barreras de entrada, la rivalidad entre las empresas instaladas, la amenaza de los productos sustantivos y finalmente, el poder de negociación entre las empresas instaladas y los suministradores de factores productivos y el poder de negociación entre las empresas instaladas y los compradores de sus productos.<sup>17</sup>

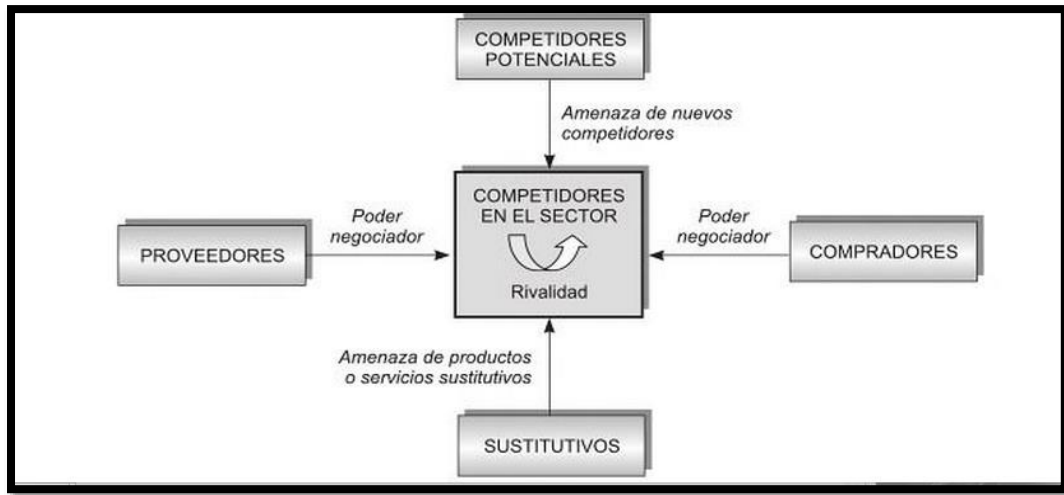
---

<sup>15</sup> Benchmarking: historial, definiciones, aplicaciones y beneficios (Visto en internet el día 9 de diciembre de 2014) <http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/>

<sup>16</sup> Análisis DOFA y análisis PEST (Visto en internet el día 10 de diciembre de 2014) <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

<sup>17</sup> JUAN VENTURA. Análisis estratégico de la Empresa. Editorial Paraninfo, 2008. Pág. 138

### Ilustración 1 Modelo de las Cinco Tuerzas



Tomado de: El modelo de las cinco tuerzas (Porter. 1982).

#### 2.1.9 Autodiagnóstico

Es una herramienta para que las empresas y servicios puedan conocer de forma organizada sus carencias en atención al cliente. El autodiagnóstico analiza no sólo aquellos aspectos relacionados con las tareas que desempeña el personal en contacto con el cliente sino también de aquellas acciones relacionadas con la gestión de la atención al cliente previa a la selección de personal y de mantenimiento, motivación e incentivos.<sup>18</sup>

#### 2.1.10 El Diagnóstico Estratégico

El diagnóstico estratégico servirá de marco de referencia para el análisis la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas donde estábamos, donde estamos hoy. Para ello, es indispensable obtener y procesar la información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización

<sup>18</sup> Autodiagnóstico (Visto en internet el día 11 de diciembre de 2014) [http://www.cultura-detalle.es/?page\\_id=162](http://www.cultura-detalle.es/?page_id=162)

definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de las debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.<sup>19</sup>

### **2.1.11 Diagnóstico Interno**

El diagnóstico interno abarca lo que está bajo el control de la empresa, pretende identificar las fortalezas y debilidades que se tienen a nivel organizacional, esto para saber que se debe mejorar encaminados a aprovechar futuras oportunidades y ver que está funcionando dentro de la empresa que se debe mantener.<sup>20</sup>

### **2.1.12 Matriz DOFA**

La matriz DOFA se puede emplear para establecer los retos o las brechas estratégicas que enfrenta la empresa y que consisten en situaciones que requieren una respuesta por parte de ella. Los retos sirven de base para establecer las estrategias, que representan las respuestas. Las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas. Las que se deben enfrentar teniendo debilidades generan estrategias adaptativas. Las amenazas que se enfrentan con fortalezas originan estrategias reactivas, mientras que las que se deben enfrentar con debilidades generan estrategias defensivas.<sup>21</sup>

### **2.1.13 Cuadro De Mando Integral (CMI) O Balanced Score Card (BSC)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como Balanced Scorecard (BSC) o dashboard, es una herramienta de control empresarial que permite

---

<sup>19</sup> SAMUEL C. Certo, Administración moderna. Pág. 164

<sup>20</sup> Propuesta de planeación estratégica para la empresa kholer Ltda.2 (Visto en internet el día 11 de diciembre de 2014)  
[http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/05-kholer.pdf)

<sup>21</sup> FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa. con el cuadro de mando integral. Editorial Pearson Educación, 1/01/2006 Pág. 182

establecer y monitorizar los objetivos de una empresa y de sus diferentes áreas o unidades.<sup>22</sup>

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.<sup>23</sup>

#### **2.1.14 La Visión**

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor<sup>24</sup>.

#### **2.1.15 La Misión**

Cada organización es única porque sus principios, sus valores, su visión, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el

---

<sup>22</sup>Cuadro de Mando Integral (Visto en internet el día 11 de diciembre de 2014)  
[http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)

<sup>23</sup> NORTON, Kaplan. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard. Editorial Grupo Planeta Spain, 24/07/2014. Sección 1

<sup>24</sup> SAMUEL C. Certo, Administración Moderna Pág. 164

mercado son para todos diferentes. Esta diferencia se refleja precisamente en la definición, en el propósito de la organización, el cual se operacionaliza en la visión. La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.<sup>25</sup>

#### **2.1.16 Objetivos Estratégicos**

Primero hay que recordar que un objetivo es un propósito o aspiración no cuantificable que se desea alcanzar en un determinado tiempo; es descriptible y, por lo tanto, evaluable. En educación los objetivos son respuestas a los problemas, necesidades o carencias educativas. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a los grandes problemas, necesidades o carencias educativas, se deben definir teniendo como marco orientador la visión institucional, la misión organizacional y el diagnóstico estratégico. Para que los objetivos constituyan respuestas positivas o soluciones a grandes problemas deben definirse en base a la Visión, la Misión y el diagnóstico.

Los objetivos estratégicos deben caracterizarse principalmente por su coherencia, veracidad, factibilidad, veracidad, precisión. Los objetivos estratégicos; deben ser evaluables, complementarios, y sobre todo evaluables.<sup>26</sup>

#### **2.1.17 Principios Corporativos**

Un proceso de planificación estratégica se inicia para identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación no son parte de la visión, como

---

<sup>25</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión. Pág. 18

<sup>26</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión, Pág. 164



tampoco de la visión, en cambio, son el soporte de la visión y de la misión. En otras palabras, cuando definimos la misión y la visión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa. Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de planeación estratégica estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso. Principios y valores claros y precisos conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> SAMUEL C. Certo, Administración moderna. Pág. 172

## 2.2 MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual contiene la definición de diferentes términos utilizados frecuentemente en el trabajo de grado, generando de esta manera una guía conceptual.

**Administración:** Proceso de planeación, organización dirección y control del trabajo de los miembros de la organización, usando los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.<sup>28</sup>

**Beneficiario:** Un beneficiario es la persona que recibe o tiene derecho para recibir beneficios que resulten de ciertos actos.<sup>29</sup>

**Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los acontecimientos se adecuen a los planes. Es el acto de registrar la medición de resultados de las actividades ejecutadas por personas y equipos en un tiempo y espacio determinado.<sup>30</sup>

**Diagnóstico:** Identificación y explicación de las variables directas e indirectas inmersas en un problema, más sus antecedentes, medición y los efectos que producen en su medio ambiente.<sup>31</sup>

---

<sup>28</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ; Carlos Eduardo. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. . Pág.101.

<sup>29</sup>Definiciones Beneficiario (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
<http://www.investorguide.com/definicion/beneficiario.html>

<sup>30</sup> MÉNDEZ ÁLVAREZ; Carlos Eduardo. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Pág. 460.

<sup>31</sup> Koontz. Harold. Administración: una perspectiva global. Pg. 16

**Dirección:** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas.<sup>32</sup>

**Eficacia:** Capacidad para determinar los objetivos apropiados: "Hacer lo que se debe hacer".<sup>33</sup>

**Eficiencia:** Capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización: "Hacer bien las cosas".<sup>34</sup>

**Estrategia:** Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo. La adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.<sup>35</sup>

**Estrategia empresarial:** La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos y satisface las necesidades de la sociedad depende de cuán bien realicen su trabajo los administradores. Si hacen bien su trabajo es probable que la organización logre alcanzar sus objetivos. Y si las principales organizaciones de un país alcanzan sus metas, la nación como un todo prosperará. Según Peter Drucker, el desempeño de un gerente puede medirse a partir de dos conceptos: "Eficiencia" y "Eficacia", dice que "Eficiencia" es "hacer correctamente las cosas" y "Eficacia" es "hacer las cosas correctas".<sup>36</sup>

---

<sup>32</sup> Koontz. Harold. Administración: una perspectiva global. Pág. 460

<sup>33</sup> El ciclo de la planificación estratégica en el marco del monitoreo y evaluación en VIH /sida (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014) [http://www.pasca.org/userfiles/M1\\_T17\\_SORTO\\_ES.pdf](http://www.pasca.org/userfiles/M1_T17_SORTO_ES.pdf)

<sup>34</sup> La Administración eficiente y eficaz de la Empresa Socialista Cubana (Visto en internet el día 18 de diciembre de 2014) <http://www.monografias.com/trabajos75/administracion-eficiente-empresa-socialista-cubana/administracion-eficiente-empresa-socialista-cubana2.shtml>







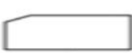


<sup>35</sup> KOONTZ. Harold. Administración Una perspectiva Global. Pág. 16.

<sup>36</sup> HERMIDA; SERRA; KASTIKA. Administración & Estrategia. 4ta. Edición, editorial Macchi. México, 1992. Pág. 195.

**Evaluar:** Acto de comparar y enjuiciar los resultados alcanzados en un momento y espacios dados, con los resultados esperados en ese mismo momento. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir medidas correctivas oportunas.<sup>37</sup>

**Flujograma:** Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas que emplean elementos geométricos para representar secuencias de un proceso, de igual modo permiten describir la secuencia y su interacción de las distintas etapas de un procedimiento.<sup>38</sup>

### Ilustración 2 Simbología

<b>SÍMBOLOS UTILIZADOS PARA ELABORAR LOS ESQUEMAS DEL FLUJOGRAMA</b>	
<b>SÍMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
	Inicio o fin del proceso
	Etapa del proceso (actividad a desarrollar)
	Entrada procedente de otro proceso del SGIC
	Salida del proceso (evidencia documental)
	Decisión
	Proceso preestablecido
	Elementos del entorno (normativas) a considerar para el desarrollo de una actividad
	Conector con otra etapa del proceso
	Conector con otra página de la descripción del proceso

Tomado de: <https://juanherrera.files.wordpress.com/2011/02/sc3admbolos-del-flujograma-2010.pdf>

<sup>37</sup> KOONTZ. Harold. Administración Una perspectiva Global. Pág. 470

<sup>38</sup> Administración Moderna (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
<http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/04/flujograma.html>

**Funciones:** Clasificación que se refiere a un grupo de actividades similares dentro de una organización.<sup>39</sup>

**Fundación:** Una fundación es una organización sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personas.<sup>40</sup>

**Indicadores:** Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa observable, que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores, productos similares o una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo. Por lo general, son fáciles de recopilar, altamente relacionados con otros datos y de los cuales se pueden sacar rápidamente conclusiones útiles y fidedignas.<sup>41</sup>

**Mapa de procesos:** Un mapa de procesos es un diagrama de valor; un inventario gráfico de los procesos de una organización.<sup>42</sup>

**Modelo:** Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a

---

<sup>39</sup> Plan de direccionamiento estratégico para la empresa benjamín sánchez & cia s.a. (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3101/T11.09%20Z84p.pdf?sequence=1>

<sup>40</sup> Qué es una fundación (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
<http://www.fundaciones.org/es/que-es-fundacion>

<sup>41</sup> Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
[https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

<sup>42</sup> El Mapa de Procesos y Análisis de Procesos Clave (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014) [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)

explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.<sup>43</sup>

**Organigrama:** "El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".<sup>44</sup>

**Observación Directa (Cliente Misterioso):** Esta técnica consiste en observar el servicio objeto de estudio desde la óptica de quienes lo utilizan. Tras establecer los criterios a tener en cuenta en la observación (protocolo de observación), será necesario registrar la información obtenida para su posterior análisis. Este método permite la obtención directa de información por parte del equipo evaluador ya que se produce desde el acercamiento de algunos de sus miembros al servicio objeto de análisis. En este sentido, hay que tener en cuenta el sesgo introducido por parte del equipo evaluador en la observación.<sup>45</sup>

**Organización:** Según Alexei Guerra Sotillo, la "organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como

---

<sup>43</sup> Definición de modelo (visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060010/lecciones/Capitulo1/modelo.htm>

<sup>44</sup> Definición de Organigrama (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
<http://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

<sup>45</sup> Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos (Visto en internet el día 16 de diciembre de 2014)  
[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_evaluacion\\_calidad.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf)

objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido" <sup>46</sup>

**Organizaciones de economía social:** Incluyen a las cooperativas, sociedades laborales, mutualidades, asociaciones y fundaciones con actividad económica (aunque algunas de ellas tienen carácter lucrativo y el concepto no engloba a entidades con actividades culturales, políticas y sociales inmateriales).<sup>47</sup>

**Organizaciones no lucrativas:** “Organizaciones no lucrativas (ONL)”, “Entidades no lucrativas (ENL)” o “Entidades sin ánimo de lucro (ESAL)”, expresiones utilizadas para indicar que estas entidades no hacen un reparto o distribución de beneficios entre sus socios. Por otra parte, el propósito que anima la existencia y funcionamiento de estas organizaciones tampoco es la obtención y/o maximización de beneficios, lo que permite diferenciar básicamente a estas organizaciones de las empresas privadas.<sup>48</sup>

**Plan:** Conjunto de programas y proyectos relacionados entre sí y conducentes a un objetivo común. También conjunto armónico de actividades para lograr un resultado completo.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Cambio, organización y entorno (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
<http://www.eumed.net/libros/2005/ags-coe/0301.htm>

<sup>47</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
[http://www.kalidatea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion\\_estrategica%20OCIDEAL.pdf](http://www.kalidatea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20OCIDEAL.pdf)

<sup>48</sup> PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
[http://www.kalidatea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion\\_estrategica%20OCIDEAL.pdf](http://www.kalidatea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20OCIDEAL.pdf)

<sup>49</sup> KOONTZ. Harold. Administración Una perspectiva Global. Pág. 470

**Planeación:** Selección de misiones y objetivos, estrategias y políticas, programas y procedimientos para lograrlos, toma de decisiones selección de un curso de acción entre varias opciones.<sup>50</sup>

**Proceso:** Un proceso es un conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida aportando valor añadido para el cliente o usuario.<sup>51</sup>

**Procedimientos:** Un procedimiento es la forma específica de llevar a término un proceso o una parte del mismo.<sup>52</sup>

**Políticas:** La política es la actividad humana concerniente a la toma de decisiones que conducirán el accionar de la sociedad toda. El término guarda relación con “polis” que aludía a las ciudades griegas que constituían estados. En el contexto de una sociedad democrática, la política guarda una importancia significativa, en la medida en que es la disciplina que garantiza el funcionamiento del sistema. No obstante, es correcto decir que la interacción entre personas con vistas al liderar al grupo a la consecución de una serie de objetivos es intrínseca a la humanidad desde sus inicios.<sup>53</sup>

**Toma de decisiones:** La toma de decisiones es una capacidad puramente humana propia del poder de la razón unido al poder de la voluntad. Es decir, pensamiento y

---

<sup>50</sup> KOONTZ. Harold. Administración Una perspectiva Global. Pág. 470

<sup>51</sup> El Mapa de Procesos y Análisis de Procesos Clave (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014) [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)

<sup>52</sup> El Mapa de Procesos y Análisis de Procesos Clave (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014) [http://www.formatoedu.com/web\\_gades/docs/2\\_\\_Mapa\\_de\\_Procesos\\_1.pdf](http://www.formatoedu.com/web_gades/docs/2__Mapa_de_Procesos_1.pdf)

<sup>53</sup> Definición de Política (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014) <http://www.definicionabc.com/politica/politica.php#ixzz3R1EWOaTM>



querer se unen en una sola dirección. La toma de decisiones muestra la libertad personal de cada ser humano que tiene el poder de decidir qué quiere hacer.<sup>54</sup>

**Utilidades:** Es la cantidad de ingreso total que supera a los costos totales.

**Valores:** Son cualidades de la realidad material humana que nos permiten preferir aquellas manifestaciones de dicha realidad que son o nos parecen óptimas. Los valores son propiedades de la realidad que sólo aparece o se perciben en la relación que se establece entre las realidades presuntamente valiosas y los hombres que se vinculan con ellas<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Definición de Toma de Decisiones (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
<http://www.definicionabc.com/politica/toma-de-decisiones.php>

<sup>55</sup> Sobre el concepto de valor. Una propuesta de integración de diferentes perspectivas (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014) file:///C:/Users/sao/Downloads/Dialnet-SobreElConceptoDeValorUnaPropuestaDeIntegracionDeD-2691995.pdf

## **2.3 MARCO CONTEXTUAL**

### **2.3.1 Reseña Histórica**

En sesión del 25 de marzo de 2009, el Consejo de Administración de la Fundación del Departamento del Cauca- CODELCAUCA, determino la necesidad crear una Fundación para el beneficio común de CODELCAUCA en aplicación a lo establecido en el literal n del artículo 52 del Estatuto de CODELCAUCA.

El 27 de noviembre de 2009 se reunieron Gerencia, personal administrativo y representantes del Consejo de Administración de CODELCAUCA como ente fundador, manifestando su voluntad de constituir una fundación, persona jurídica de carácter privado, sin ánimo de lucro, de utilidad pública e interés social, regida por el Derecho Colombiano, en especial por la legislación civil y bajo su aprobación; fue creada y constituida con el nombre de FUNDACIÓN FUNCODELCAUCA, inscrita en la Cámara de comercio del Cauca el 4 de diciembre de 2009, bajo el número 00022339 del libro I de las Personas Jurídicas sin ánimo de lucro.

Para la creación de la Fundación FUNCODELCAUCA se nombró al Doctor Héctor Solarte Rivera y a la señora Mireya Realpe como presidente y secretario Ad-hoc respectivamente para presidir la primera asamblea que permitió generar el acta de constitución de la fundación. Propuesta que inicialmente fue aprobada por el consejo administrativo del miembro fundador.

Luego, por acta N° 0000007 del 16 de marzo de 2011 cambia su nombre a FUNDACIÓN FUNCODELCAUCA, inscrita en la Cámara de Comercio del Cauca el 15 de febrero de 2012, bajo el número 00026801 del Libro I de las personas jurídicas sin ánimo de lucro. FUNCODELCAUCA está identificada con Número de Identificación Tributaria (NIT) No 900.328.212-9.

FUNCODELCAUCA tiene como objeto social estimular, promover, fomentar y divulgar todo tipo de expresión o actividad artística, cultural, científica, técnica, educativa, social, de salud, de protección de bienes o personas, de recreación, deporte y turismo que propenda por el desarrollo y el beneficio de las personas, las organizaciones o la comunidad.

La FUNDACIÓN FUNCODELCAUCA podrá desarrollar sus actividades y servicios por intermedio de otras personas naturales y jurídicas, cuando así lo considere conveniente y necesario, para lo cual realizará la suscripción de convenios.

La Fundación es sin ánimo de lucro. Por lo tanto, en ningún momento ni sus bienes, ni sus beneficios, valorizaciones, utilidades o rendimientos, ingresarán al patrimonio de las personas naturales o jurídicas, en calidad de distribución de utilidades. Los ingresos de la Fundación serán aplicados al cumplimiento de los fines que ella persigue.

El domicilio de la FUNDACIÓN FUNCODELCAUCA es la ciudad de Popayán y su ámbito de operaciones es todo el Territorio de la República de Colombia, no obstante podrá establecer sucursales, agencias, oficinas, en cualquier parte del país que sean necesarias para el desarrollo de su objeto social, según las normas legales vigentes.

La fundación CODELCAUCA abre sus puertas inicialmente en el Departamento del Cauca en la ciudad de Popayán. Su objeto social tiene como base los asociados de CODELCAUCA con proyección a la comunidad en general.

La fundación CODELCAUCA está ubicada en el en la calle 4 No 13-40, cuenta con el respaldo de la Cooperativa del Departamento del Cauca – CODELCAUCA, una empresa con más de 30 años en el mercado.

### **2.3.2 ¿Qué es?**

La Fundación CODELCAUCA es una entidad sin ánimo de lucro, que hace parte de la Cooperativa del Departamento del Cauca, CODELCAUCA. La Fundación es la gestora y promotora de programas y actividades de interés social.

### **2.3.3 Grupo Objetivo**

Los servicios que presta la Fundación CODELCAUCA cubre a la comunidad en general, teniendo como grupo base los asociados a la Cooperativa del Departamento del Cauca CODELCAUCA.

Los beneficiarios de la Fundación FUNCODELCAUCA cuenta con 3.499 asociados entre comerciantes e Independientes, pensionados, empleados públicos, empleados de empresas privadas; estos beneficiarios pueden tener o no tener grupo familiar bajo la restricción de que estos presenten constancia laboral, sin embargo cualquier persona no asociada puede disponer de los talleres a un bajo costo y gozar de beneficios sociales.

FUNCODELCAUCA es una entidad de economía social, en la cual prevalece el factor humano por encima del capital económico. A diferencia de las sociedades mercantiles, posee un fin social y es gestionada de manera democrática.

En Colombia las fundaciones sociales son agentes de desarrollo social, realizando actividades de la más diversa índole, y fortaleciendo en ocasiones al mercado y en otros solucionando fallas de éste y del Estado. El papel que juega el sector de la economía solidaria en el desarrollo económico y social del país conlleva a la generación de empleo y a mejorar la calidad de vida de un gran sector de la población. La Fundación realiza actividades en las que se aprovechan las potencialidades de su entorno, generando progreso y bienestar social.

#### **2.3.4 Visión**

FUNCODELCAUCA será en el año 2015 una de las fundaciones del Sector Solidario, reconocida en el departamento del Cauca por su labor social con la comunidad.

#### **2.3.5 Misión**

FUNCODELCAUCA ofrece servicios orientados a la satisfacción de las necesidades integrales de la comunidad, que repercutan en una mejor calidad de vida de los beneficiarios y sus familias.

#### **2.3.6 Objetivo General**

Cooperar con el desarrollo integral de los beneficiarios y sus familias, gestionando programas y actividades en materia de educación, cultura, salud, recreación y deportes y todo lo que propenda por la generación de valor agregado y mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias.

#### **2.3.7 ¿Cómo Funciona?**

La Fundación CODELCAUCA realiza y formaliza convenios y alianzas estratégicas con entidades para de esta manera fortalecer el desarrollo y la razón de ser de la Fundación. Como organización, planea, organiza, dirige y controla actividades que fomentan y contribuyen al desarrollo integral del beneficiario y sus familias.

#### **2.3.8 Política de Calidad**

Nuestro compromiso con la comunidad es prestar servicios de calidad que generen valor agregado y mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias, contando con un talento humano calificado, infraestructura adecuada y relaciones y alianzas estratégicas que propendan por la prestación y el mejoramiento de la calidad en nuestros servicios.

### 2.3.9 Valores

La Fundación FUNCODELCAUCA tiene como fundamento los siguientes principios y valores que soportan y animan el día a día de todos los empleados de la Fundación, que en una búsqueda constante siempre están mejorando la prestación de los servicios a todos sus beneficiarios y sus familias.

- Responsabilidad
- Autoayuda
- Solidaridad
- Democracia
- Igualdad
- Honestidad
- Transparencia
- Vocación Social
- Compromiso
- Participación

### 2.3.10 Portafolio de Servicios

**Proyecto de “Educación para todos”:** Gestión y vinculación a entidades educativas de niños en edad escolar que han desertado de las escuelas por escasos recursos económicos (acompañamiento).

**Proyecto de Formación Integral:** Implementación de talleres y capacitaciones en actividades lúdicas y de formación integral, como pintura, música, lenguas extranjeras, sistemas, artes, entre otros.

**Proyecto para el Fortalecimiento empresarial:** Asesoría para la Formulación de Proyectos, acompañamiento empresarial, capacitaciones empresariales y de emprendimiento.

**Proyecto de Atención Psicosocial:** Implementación de talleres en Crecimiento Personal y proyección personal.

**Programas de Salud:** Campañas de Atención Nutricional, capacitación en nutrición y salud, jornadas de salud con la ayuda y acompañamiento de entidades de salud competentes.

### 2.3.11 Información de la Fundación

**Tabla 1 Información de la fundación**

<b>Nombre de la empresa:</b>	Fundación de la Cooperativa del Cauca. FUNCODELCAUCA.
<b>NIT:</b>	900328212
<b>Nombre del representante legal:</b>	Karolina Guerrero López
<b>Dirección y ciudad :</b>	Calle 4 N° 13-40 Popayán - Cauca
<b>Teléfonos:</b>	8.39.29.51
<b>Correo electrónico:</b>	<a href="mailto:directorfundacion@codelcauca.com.co">directorfundacion@codelcauca.com.co</a>
<b>Página WEB:</b>	<a href="http://www.funcodelcauca.com.co">http://www.funcodelcauca.com.co</a>
<b>Tipo de Sociedad:</b>	La Fundación es una entidad sin ánimo de lucro de derecho privado, con personería Jurídica.
<b>Fecha de fundación:</b>	27 de noviembre de 2009
<b>Número de empleados permanentes:</b>	2
<b>Número de empleados temporales:</b>	5
<b>Total Activos en miles de pesos:</b>	\$ 345.141.606,31
<b>Utilidad o superávit operacional</b>	\$ 11.850.228,73
<b>Productos o servicios:</b>	gestionar todo tipo de expresión o actividad artística, cultural, científica, deportiva, técnica, educativa o social que propenda por la generación de valor agregado y mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios, sus familias y la comunidad en general
<b>CIU Registrado en la matrícula de Cámara de Comercio:</b>	00022339 del Libro I de las personas jurídicas sin ánimo de lucro.
<b>Imagen de la Organización:</b>	 <p>Fundación Funcodelcauca</p>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia



### 2.3.12 Caracterización de los Cargos Actuales

**Asamblea General:** La Asamblea General es el máximo organismo de Dirección de la FUNDACIÓN, sus determinaciones son obligatorias para todos sus integrantes, siempre que se adopten de conformidad con las normas legales, el estatuto y los reglamentos. La Asamblea está constituida por los integrantes del Consejo de Administración, Junta de Vigilancia y el Representante Legal de su Fundador, que tengan carácter de principales y suplentes.

**Junta Directiva:** La Junta Directiva es el órgano Administrativo de la FUNDACIÓN, subordinado a las políticas y directrices de la Asamblea General. Está integrada por cinco (5) miembros principales con (5) suplentes personales, elegidos por la Asamblea General de los asistentes al momento de su elección, para un período de cuatro (4) años.

**El Director Ejecutivo:** El Director Ejecutivo es el representante legal de la entidad y ejecutor de las decisiones de la Junta Directiva. A él están subordinados todos los funcionarios de la Fundación.

**Comité de Control Social:** Es el organismo que tiene a su cargo control interno los resultados sociales y procedimientos para el logro de dichos resultados

**Revisor Fiscal:** El Revisor Fiscal es el encargado de ejercer, de manera permanente y con criterio profesional a nombre de los asociados, el control fiscal de los actos de la administración, con el objeto de velar por la protección y custodia de los activos sociales y por la confiabilidad e integridad de los sistemas contables, así como de vigilar el correcto y eficiente desarrollo de los negocios sociales.

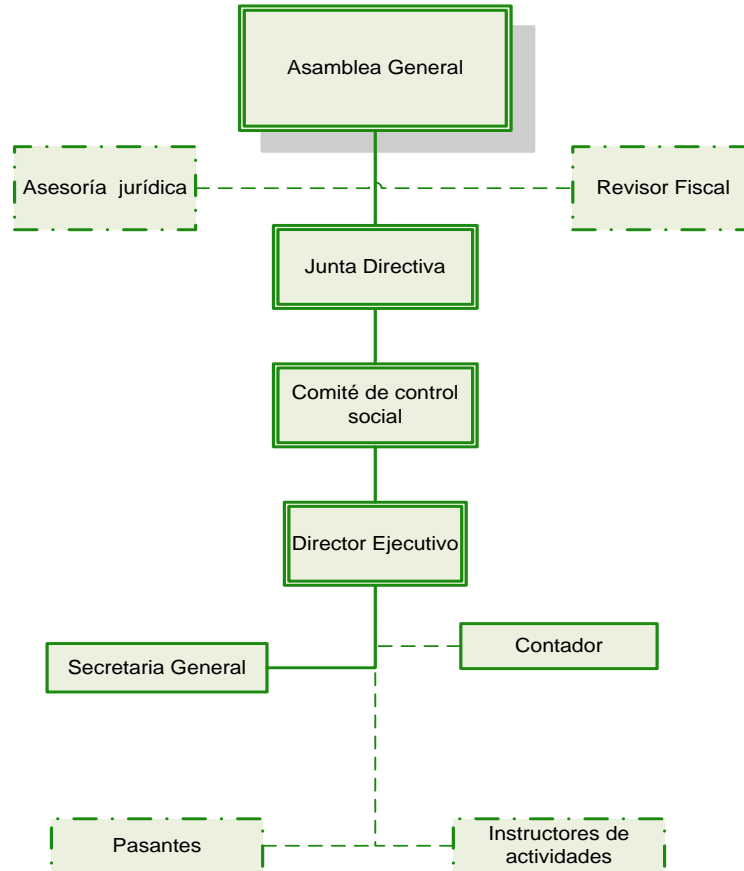
**Contador:** Con la aplicación de la ciencia y técnicas contables, genera y mantiene actualizado un sistema de información contable, que refleje la realidad financiera de

la Fundación y se constituya en la base para la toma de decisiones en forma oportuna, además responder por las obligaciones tributarias de la Fundación.

**Secretaria de Gerencia:** Servir de apoyo a la gerencia en cuanto a la ejecución de labores secretariales simples y complejas que contribuyan a la gestión y operacionalización oportuna de las tareas gerenciales de la Fundación.

### 2.3.13 Estructura de la Organización

#### Ilustración 3 Organigrama



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

### **3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA**

#### **3.1 TIPO DE ESTUDIO**

El trabajo de investigación es de tipo Exploratorio; Para medir el desempeño de la Fundación en cuanto a los objetivos, se proponen indicadores de tipo cuantitativo que requieren aplicación de símbolos numéricos y de datos que provienen de un cálculo o medición; Adicionalmente el trabajo requiere de la aplicación de técnicas para la generación de la información como la observación directa (Cliente Misterioso), encuesta, indicando así que la investigación también es de tipo cualitativo.

Para la medición de la satisfacción de los Beneficiarios Se realizó una investigación cuantitativa descriptiva en la que se realiza una encuesta personal, la cual es una técnica estructurada y directa que utiliza la comunicación para recolectar información directamente de los actuales beneficiarios de FUNCODELCAUCA, mediante la aplicación de un cuestionario. (Anexo No 2)

#### **3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Para desarrollar un plan de direccionamiento estratégico se utilizó un método descriptivo; el propósito real fue dar a conocer una verdadera interpretación de las diferentes situaciones con ayuda de diferentes análisis. Dentro de esta investigación se desarrolló una encuesta para percibir el nivel de satisfacción; (Anexo No 2), y observación directa que permitió acercar el proyecto a las diferentes situaciones que se viven dentro y fuera de la organización.

Para llevar a cabo el presente proyecto se utilizó el tipo de estudio descriptivo, a partir de la aplicación de diversas herramientas e instrumentos (Filosofía, análisis de entornos, Diamante de Porter, Benchmarking, Autodiagnóstico, Diagnostico Interno, Matriz DOFA y Balanced Score Card.), se elaboran tablas, gráficos y flujogramas; y a partir de la información que se obtiene en dichos instrumentos se elabora el modelo de Direccionamiento estratégico para La Fundación FUNCODELCAUCA y se definieron indicadores necesarios para lograr la eficiencia y eficacia de la organización, que le permitan evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

El Diagnostico Interno y Autodiagnóstico, fueron el resultado de trabajo en equipo de la Directora ejecutiva y su secretaria. Para sustentar el análisis de Benchmarking se realizó una encuesta para la recolección de la información, la cual fue realizada entre el día 2 y el 14 de diciembre del 2014, midiendo de esta manera el grado de satisfacción de 22 beneficiarios actuales de FUNCODELCAUCA (Ver Anexo 22). Adicionalmente se realizó una investigación por medio de La Observación Directa (Cliente Misterioso) a la Fundación Escuela Taller y Casa de Obra Social Sagrada Familia el día 15 de enero (Ver Anexo 37). Se tuvieron en cuenta para el calificativo de factores de éxito a las fundaciones previamente mencionadas, con el fin de no realizar una investigación tendenciosa, evitando realizar la entrevista con los gerentes, los cuales podrían desvirtuar las calificaciones. Cinco (5) investigadores se presentaron como un cliente particular con el fin de cursar actividades en la entidad. Esta información fue recolectada de manera presencial y luego se llenó el formato de evaluación de los criterios. (Ver Anexo 18,21, 38 y 39).

### **3.3 FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.3.1 Fuentes Primarias**

Información recopilada por Documentos y el personal de FUNCODELCAUCA, personas encuestadas e información generada por el investigador. La principal fuente de información proviene de libros relacionados con el Direccionamiento Estratégico y la información confidencial que proviene de la Fundación.

#### **3.3.2 Fuentes Secundarias**

Para la obtención de información, se remitió a bibliografías de temas sobre administración estratégica, libros, páginas Web, revistas trabajos de grado y la información obtenida en la asesoría de profesores.

#### **3.3.3 Tratamiento Para El Análisis De La Información**

Los datos se recolectaron, procesaron y analizaron en el Programa Excel y la Codificación del cuestionario de satisfacción del cliente de FUNCODELCAUCA se realizó mediante el programa estadístico SPSS.

#### **3.3.4 Desarrollo y Prueba de Cuestionario De Satisfacción**

Para la investigación se realizó un cuestionario de formato espejo a los actuales beneficiarios de FUNCODELCAUCA que reciben actualmente talleres presenciales de aprendizaje. Este formato es de carácter estructurado directo con preguntas estructuradas, cerradas dicotómicas, de selección múltiple y selección de escala. (Ver Anexo 3).

En la prueba piloto se identificaron algunas inconsistencias como la secuencia de las preguntas, errores en la redacción, algunas preguntas presentaron ambigüedades. Finalmente se procedió a realizar las respectivas correcciones, para la realización del trabajo de campo con la encuesta adecuada. (Ver anexo 1)

Finalmente para el cumplimiento de los objetivos del trabajo, se tomó como guía el esquema desarrollado por David Garvin<sup>56</sup>, un reconocido profesor de Harvard Business School, el cual ilustra la Planeación Estratégica en cuatro etapas.

En la siguiente ilustración se muestran las etapas para a planeación estratégica

#### Ilustración 4 Etapas



Tomado de: <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>

<sup>56</sup>4 etapas para la planeación estratégica (Visto el día 9 de Octubre de 2014)  
<http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>

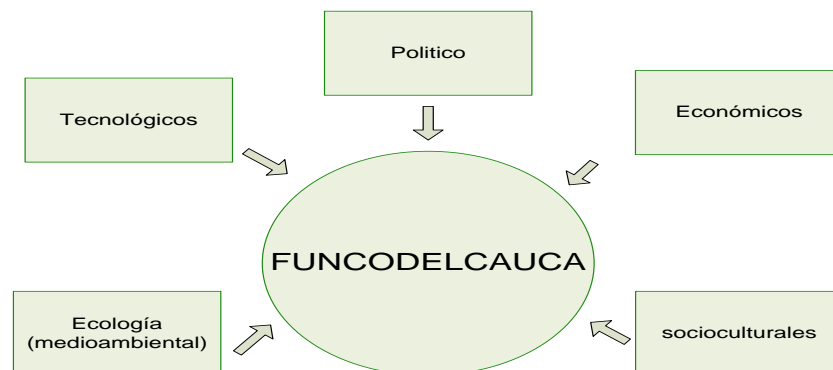
## 4. DESARROLLO DEL TRABAJO

### 4.1 ENTORNOS

El análisis PEST funciona como herramienta para evaluar el entorno de la Fundación FUNCODELCAUCA. Es un análisis del entorno en el que trabaja la organización enmarcado en los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos y Ecológicos del contexto. Estos factores externos analizados están generalmente fuera del control de la organización, y sustentan la identificación de las amenazas oportunidades presentes y futuras. (Ver Anexo 5, 11, 12, 13,14 y 15)

En el siguiente cuadro se determinan los factores analizados que influyen en la Fundación FUNCODELCAUCA

#### Ilustración 5 PEST



Fuente: Elaborado Por Jary Felipe Velasco Valencia

#### 4.1.1 Político

La poca seguridad en el departamento del Cauca, indica una amenaza de alto impacto y es un impedimento para libertad de prestación de servicios a



determinados sectores del territorio. Se lucha por la neutralización de este aspecto y poder ampliar la cobertura de los servicios.

Hay carencia de equidad en la retribución por trabajo de acuerdo al género y existen trabajos poco remunerados. Dando oportunidad a impactar la comunidad con su proyecto de fortalecimiento empresarial. Se espera que las nuevas empresas y proyectos fortalezcan la equidad y el entorno laboral.

Las regulaciones tributarias benefician a las entidades que apoyan a las cooperativas y esto permite el mejoramiento de calidad, ampliación del portafolio y mayor cobertura. Se desea generar un alto impacto en la comunidad a razón de apoyo a los empresarios y mejorar la calidad, ampliación del portafolio y mayor cobertura.

#### **4.1.2 Económico**

Los trabajadores de las diferentes empresas de Colombia han perdido poder adquisitivo y se ha reducido su capacidad de ahorro, siendo una amenaza para la Fundación FUNCODELCAUCA, ya que los asociados dedicarían su tiempo a resolver problemas económicos y no aprovecharían los programas ofrecidos por la fundación. Cuando la inflación es baja, los salarios de las personas recuperan fácilmente su poder adquisitivo, lo cual permite un mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos. Se estima que el PIB<sup>57</sup> aumente, si se cumple el cálculo para el año 2015 que es del 3%, se recibirían 1,5 puntos por encima de la inflación actual, razón por la cual, las familias colombianas podrán mejorar su calidad de vida y acceder a los servicios que la fundación ofrece para los asociados y sus beneficiarios

---

<sup>57</sup> El PIB de Colombia crecerá (Visto en internet el día 20 de diciembre de 2014)  
<http://www.portafolio.co/economia/proyeccion-pib-colombia-2014-citibank>

En julio de 2014, el Índice de Precios al Consumidor - IPC presentó un crecimiento de 0,15%, tasa superior en 0,11 puntos porcentuales a la registrado en julio de 2013, cuando llegó a 0,04%. En lo corrido del año el índice reportó una variación de 2,73%, mientras que para los doce meses se ubicó en 2,89%<sup>58</sup>, para la fundación esto se convierte en una amenaza ya que encarece el costo de vida de las familias beneficiarias de la misma. Se espera se nivelen el IPC de esta manera se mantendrá constante el nivel de utilidad o bienestar del consumidor.

De acuerdo a los datos de DANE el producto interno bruto (PIB) está experimentando un incremento, creciendo en 4,3 por ciento entre abril y junio del 2013. En el segundo trimestre del 2014 creció entre 4 y 4,5 por ciento<sup>59</sup>, por lo tanto las familias podrán mejorar su poder adquisitivo y su calidad de vida. Se espera según los pronósticos de los analistas que el crecimiento económico se mantenga o se crezca en 5 %.

El desempleo en el país continúa bajando, así lo informó el director del Departamento Nacional de Estadística, Dane, Mauricio Perfetti, quien aseguró que para el mes de enero de 2014, la tasa de desempleo se redujo y logró ubicarse en 11.1%. Popayan mantiene tendencia a la baja en desempleo con una tasa del 13,4 % entre 23 capitales donde el DANE mide comportamiento laboral<sup>60</sup>. Si hay más empleo hay más asociados y personas interesadas en los servicios de la fundación, por lo cual aumentarían los beneficiarios de la fundación. Si aumenta el empleo se mejora la calidad de vida de las familias, se evidencia un comportamiento positivo

---

<sup>58</sup> Índice de Precios al Consumidor (Visto en internet el día 20 de diciembre de 2014) <https://www.dane.gov.co/dane/index.php/sen/metadatos/144-noticias/noticias/4825-licencias-de-construccion-marzo-de-2013>

<sup>59</sup> Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Primer Trimestre de 2014 (Visto en internet el día 20 de diciembre de 2014) [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol\\_PIB\\_ltrime14.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_ltrime14.pdf)

<sup>60</sup> Tasa de desempleo en Colombia bajó (Visto en internet el día 20 de diciembre de 2014) <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/tasa-desempleo-colombia-bajo-111-enero-2014-segun-dane>

del mercado laboral teniendo en cuenta que se mantiene la tendencia de menores niveles de desempleo en el 2014.

#### **4.1.3 Socio-Cultural**

Dentro del Cauca existen diversas fundaciones u organizaciones que ofrecen los mismos servicios que ofrece FUNCODELCAUCA. Muchas de las cooperativas existentes están creando fundaciones, para ejecutar su responsabilidad social empresarial, lo cual podría convertirse en una amenaza para la Fundación.

El sector donde se encuentra la Fundación es en el centro de la ciudad de Popayán, por su ubicación estratégica, hace que tenga un mayor reconocimiento por parte de la comunidad Payanesa. Debido a las mejoras, y a su estratégica ubicación, seguramente la Fundación aumentará su reconocimiento por parte de beneficiarios, y esto hará que aumente la demanda de sus servicios ofrecidos.

El consumismo de las personas, impacta positivamente a la Fundación, ya que su razón de ser es ofrecer servicios sociales a la comunidad en general y a sus asociados. La fundación desea ampliar el portafolio para atender a más población.

Los componentes de la sociedad comparten una serie de valores, creencias, actitudes y formas de vida que pueden repercutir en el desarrollo de acciones de la organización.

#### **4.1.4 Tecnológico**

Es de alto impacto para los beneficiarios el servicio al alcance de cualquier medio de comunicación, y en este aspecto, se tiene una buena cobertura, en redes de varios tipos. Es preciso seguir con este ritmo actualizado de comunicación y se propende tomar decisiones cada que sea conveniente.

La Fundación ofrece servicios orientados a la satisfacción de las necesidades integrales de la comunidad, para lo cual el personal de la Fundación debe tener

conocimientos técnicos para la prestación del servicio. Se pretende sostener y mejorar este aspecto con un alto grado de competitividad.

Al no tratarse de servicios tecnológicos o de venta o utilización de herramientas a la vanguardia, la innovación tiene un impacto bajo, pues lo que ya hace parte de la propiedad es adecuado a las necesidades de la Fundación. Se pretende mantener las herramientas actualizadas, pero no es el objetivo del ejercicio, actualización cada que surja una nueva herramienta, mientras no sea estrictamente necesario.

Aun cuando se cuenta con personal que se interesa por temas ambientales, se lucha por hacer responsable a cada miembro de la Fundación, generando conciencia activa. "Con el apoyo de personal capacitado, se intenta concientizar al personal, a partir de la administración y hasta los beneficiarios para un adecuado manejo de recursos perjudiciales.

#### **4.1.5 Ambiental**

- Poca inversión en el ambiente. Probablemente con ayuda de entidades no empeore la situación.
- No hay buen manejo de desechos sólidos, y en términos ambientales es una gran amenaza. Sin embargo, se convierte en objeto de servicio para la sociedad.
- Aunque no tiende a mejorar, se espera que con la contribución de la Fundación, surta un efecto positivo.
- El departamento del Cauca cuenta con una amplia biodiversidad, beneficiando a la Fundación en la prestación de los servicios. Mantener la biodiversidad puede convertirse en parte del objeto de la responsabilidad ambiental de la Fundación

- Alta calidad de agua, tierra y aire, que permite la buena prestación de los servicios y la satisfacción del beneficiario. Sin los cuidados necesarios, estos recursos no se mantendrán, así que la oportunidad de la Fundación, consiste en capacitar al personal y a los beneficiarios.

#### 4.1.6 Matriz AO

Los anteriores análisis pueden resumirse en la siguiente tabla de Amenazas y Oportunidades.

**Tabla 1 Amenazas Oportunidades**

ENTORNOS	PRESENTE		FUTURO	
	AMENAZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	OPORTUNIDAD
E. ECONÓMICO	CAPACIDAD ADQUISITIVA	TENDENCIA DEL PIB	-	TENDENCIA DEL PIB
	ÍNDICE DE PRECIOS	TENDENCIA DEL EMPLEO	-	TENDENCIA DEL EMPLEO
E. SOCIO-CULTURAL	TENDENCIA AL USO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	UBICACIÓN	-	ACTITUD DE LA GENTE FRENTE AL CAMBIO
	-	PROPENSOS AL CONSUMO	-	CALIDAD DE VIDA
E. POLÍTICO	TERRORISMO	ENTORNO LABORAL	-	ENTORNO LABORAL
	-	REGULACIONES TRIBUTARIAS	-	REGULACIONES TRIBUTARIAS
E. AMBIENTAL	SE INVIERTE EN LO AMBIENTAL	BIODIVERSIDAD	SE INVIERTE EN LO AMBIENTAL	BIODIVERSIDAD
	MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS	CALIDAD DE TIERRA, AGUA Y AIRE	MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS	CALIDAD DE TIERRA, AGUA Y AIRE
E. TECNOLÓGICO	-	CONECTIVIDAD	-	INNOVACIONES TECNOLÓGICAS
	-	FLEXIBILIDAD DE LA TECNOLOGÍA	-	TECNOLOGÍAS SUCIAS

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

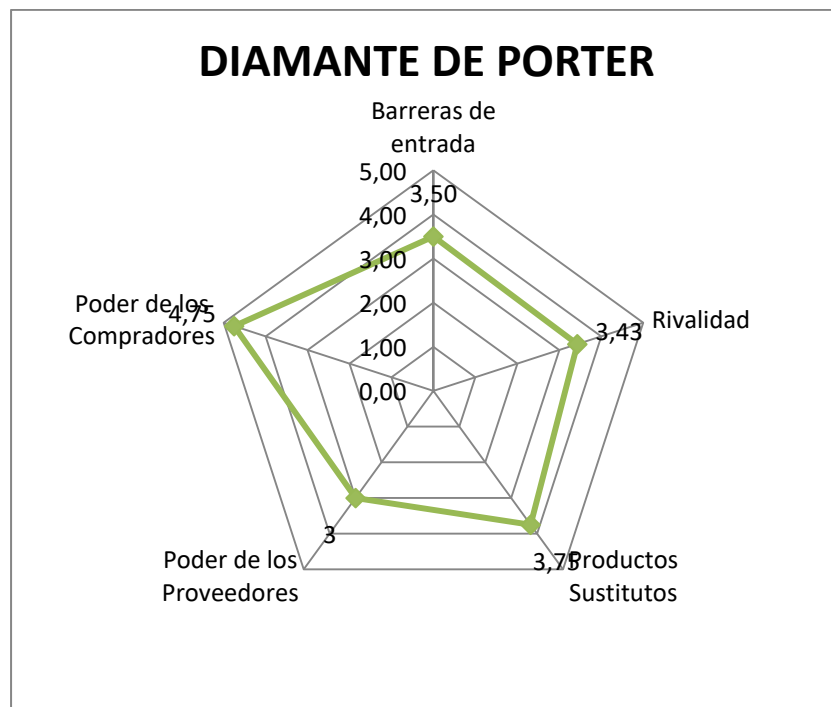
## 4.2 DIAMANTE DE PORTER

El Modelo de Diamante de Porter sugiere la evaluación de factores que indican la competitividad de la Fundación FUNCODELCAUCA para lo cual se tomaron en cuenta elementos como:

- Barreras de Entrada
- Poder de Los Compradores
- Rivalidad entre Competidores
- Productos Sustitutos
- Poder de los Proveedores

En la siguiente ilustración se muestra el resultado de la evaluación. (Ver anexo 16)

### Ilustración 6 Diamante de Porter



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

#### **4.2.1 Barreras de Entrada**

De acuerdo al Diagrama de Porter, se puede afirmar que la industria de las Organizaciones Sociales Sin Ánimo de Lucro de servicios integrales en la ciudad de Popayán, es muy atractiva, ya que sus barreras de entrada son pocas y con exenciones tributarias generosas; existe una gran amenaza de entrada de nuevos competidores, sin embargo sus requerimientos de capital y activos fijos para la prestación del servicio deben ser altos y adicionalmente se requiere de un amplio conocimiento del sector.

#### **4.2.2 Proveedores**

Los recursos a los que accede la Fundación FUNCODELCAUCA son los asociados de la Cooperativa CODELCAUCA. Por otro lado, la capacidad del proveedor de contribuir con la calidad de producto es alta, ya que financian los proyectos que se desarrollan en la Fundación. Existe un número importante de proveedores lo que facilita la adquisición de nuevas tecnologías y servicios, por lo cual es posible diversificar la prestación y la implementación de nuevos servicios.

#### **4.2.3 Compradores**

En cuanto a los compradores leales, se puede observar que son gran cantidad, con un alto por de decisión ya que los diferentes individuos de nuestra sociedad demandan de los diferentes servicios que se prestan en La Fundación FUNCODELCAUCA. Se refleja un crecimiento de la industria de servicios integrales como los que presta FUNCODELCAUCA, teniendo una alta aceptación por los Beneficiarios.

Se puede conocer de una manera más personalizada al consumidor, quien puede tornarse selectivo y exigente, haciendo que la oferta cada vez tenga mejor calidad, que exista diferenciación, y generando un alto grado de confianza en la marca. El poder de negociación de los beneficiarios asociados es alto, los cuales pueden direccionar decisiones a través de la Asamblea General de Delegados y el Consejo

de Administración, integrados por ellos mismos. De igual manera, las actividades, reglamentaciones y normas que se ejecutan en la Fundación, se hacen con base en las recomendaciones de los asociados, los cuales presentan su solicitud a través del buzón de sugerencias y notificaciones escritas y/o verbales. Es importante resaltar que los actuales y potenciales asociados más atractivos son aquellos que tienen clara sus necesidades y que valoran los servicios recibidos la Fundación y además están dispuestos a asumir los costos por los servicios recibidos.

#### **4.2.4 Sustitutos**

Los servicios que prestan otras entidades son de calidad pero con alto costo, por lo cual es recomendable mantener la calidad del servicio a un bajo costo. Los sustitutos de los productos de la fundación, están disponibles en diversas organizaciones con fácil accesibilidad, sin embargo los costos y los precios de los servicios son más altos en la competencia y eso hace que el beneficiario prefiera a FUNCODELCAUCA, por lo tanto la permanencia en este sector depende de la calidad del servicio y precio que maneje la Fundación FUNCODELCAUCA.

#### **4.2.5 Rivalidad Competidores**

Hay tendencia a la rivalidad, con un número de competidores bajo, pero con tendencia al crecimiento del sector solidario, pero la diferenciación del servicio y la respuesta de los usuarios benefician en gran manera a la Fundación FUNCODELCAUCA. Los compromisos y estrategias gerenciales son un elemento de diferenciación, ya que FUNCODELCAUCA presta servicios permanentemente, en contraste de la competencia. En el Departamento del Cauca actualmente existen tres entidades que ofrecen productos y servicios similares a FUNCODELCAUCA entre ellos están COMFACAUCA, Fundación Escuela Taller y Casa de Obra Social Sagrada Familia, en muchas ocasiones se especializan en un nicho de mercado diferente, por lo cual solo se considera competencia las Fundaciones similares.



### **4.3 BENCHMARKING**

En el proceso de elaboración del Benchmarking se identificaron las mejores prácticas y las practicas que hay que mejorar de la Fundación FUNCODELCAUCA en comparación a la competencia para satisfacer las expectativas del beneficiario. (Ver anexo 19, 20,21 y 22).

El análisis comparativo de la Fundación FUNCODELCAUCA entre las entidades similares, permitió identificar como se encuentra la organización frente a la competencia. Se debe tener en cuenta que las organizaciones sin ánimo de lucro, no persiguen la obtención de un beneficio económico. Sus objetivos tienen un carácter social; en consecuencia para realizar un análisis comparativo entre entidades sociales sin ánimo de lucro similares, se aplicó una herramienta de medición de satisfacción del beneficiario en la prestación del servicio de la Fundación FUNCODELCAUCA (Ver Anexo 22 pregunta 9), y se desarrolló la metodología de observación directa (cliente misterioso) para la Fundación Escuela Taller y la Casa Obra Social Sagrada Familia (Ver Anexo 38 Y 39).

#### **4.3.1 Factores del Éxito**

Se tomó como punto de referencia el Protocolo De Observación Directa De Los Museos Estatales<sup>61</sup> en el cual se especifican algunos factores de éxito. Sin embargo los Factores de éxito evaluados se adecuaron en cumplimiento de los objetivos de la investigación observacional directa realizada a la Fundación Escuela Taller y la Casa Obra Social Sagrada Familia (Ver Anexo 18) y los objetivos de la encuesta de satisfacción al beneficiario de FUNCODELCAUCA. (Ver anexo 3)

---

<sup>61</sup> Guía para la evaluación de servicios públicos (Visto el día 14 de diciembre de 2014)  
[http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia\\_evaluacion\\_calidad.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_evaluacion_calidad.pdf)

Los Factores de Éxito que se consideraron y adecuaron para la evaluación de FUNCODELCAUCA son los siguientes:

- Prestación del servicio
- Disponibilidad de publicidad y folletos y pagina Web
- Infraestructura
- Imagen del personal
- Precio

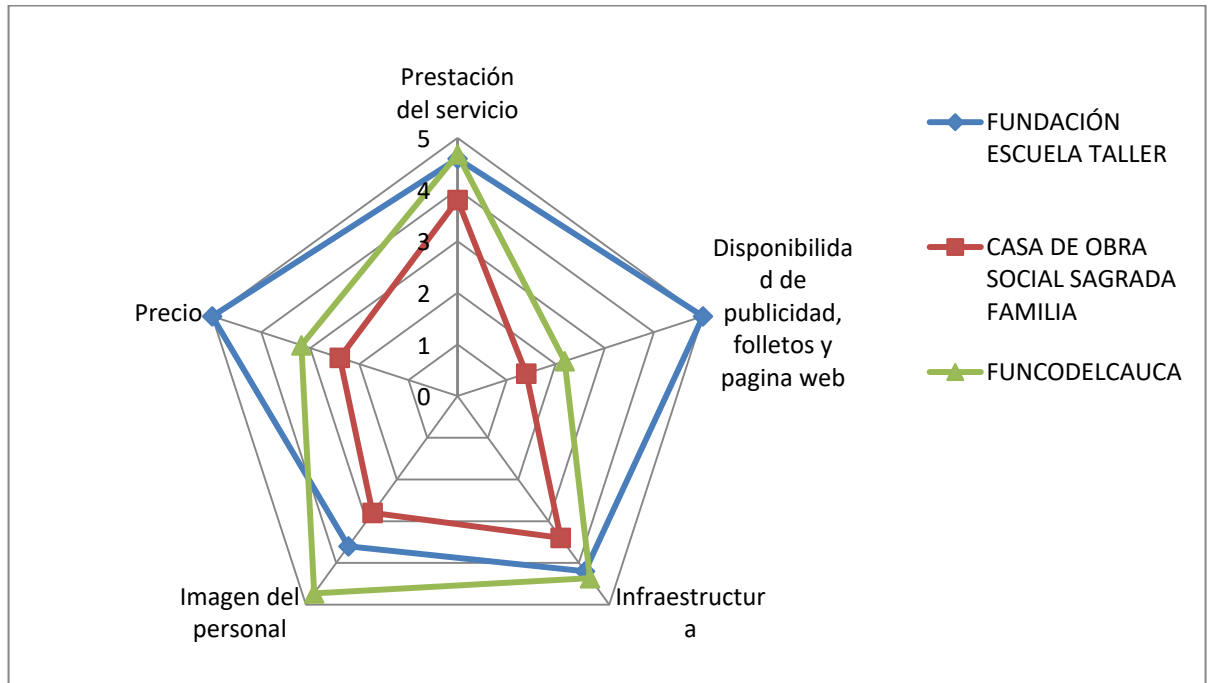
El peso ponderado a los anteriores factores de éxito. Se estimó bajo la opinión de los investigadores de la observación directa.

La calificación de la Fundación FUNCODELCAUCA se realizó bajo el criterio de sus actuales beneficiarios y bajo la premisa de los resultados de la aplicación del cuestionario de nivel de satisfacción sugerido por la directora de la Fundación (Anexo1). En el marco de los objetivos de esta investigación (ver anexo 2) se obtuvieron resultados oportunos y verídicos que reflejan la situación competitiva de FUNCODELCAUCA, sin embargo solo se tuvieron en cuenta las preguntas que guardaban concordancia con los factores de éxito previamente establecidos. (Ver Anexo 17). Posteriormente se tomaron los datos de la Investigación de Observación Directa. (Ver anexo 38).

#### **4.3.2 Grafico Benchmarking**

En este grafico se puede observar las buenas prácticas y los aspectos por mejorar de las diversas entidades analizadas.

### Ilustración 7 Benchmarking



Fuente: Elaborado Por Jary Felipe Velasco Valencia

#### 4.3.3 Competencias FUNCODELCAUCA

En la investigación de satisfacción del beneficiario de FUNCODELCAUCA, se evidencian variables que los beneficiarios consideran importantes a la hora de evaluar a la Fundación. Ante preguntas como el grado de satisfacción en calidad y el precio de los servicios, no se dudó para responder que se ven muy beneficiados por estos aspectos, además califican con gran puntaje a los empleados y colaboradores de la fundación. Algunos beneficiarios se encuentran inconformes por el poco espacio y el poco tiempo de los servicios ofertados. (Ver Anexo 22 pregunta 11).

Se puede observar que La Fundación de FUNCODELCAUCA, tiene ciertas ventajas competitivas de las que puede tomar provecho para posicionar su marca en el mercado de Popayán entre estas encontramos la calidad del servicio. (Ver

Anexo 20). Aunque sus precios en las actividades y talleres son bajos con respecto a la Casa de Obra Social Sagrada Familia, FUNCODELCAUCA se encuentra en desventaja en comparación a la Fundación Escuela Taller, ya que en esta los costos de talleres de aprendizaje entre otras actividades son de carácter gratuito.

#### **4.3.4 Competencias Fundación Escuela Taller**

Según los resultados de la investigación observacional directa e información en la internet, la Fundación Escuela Taller, ofrece diversos cursos de manera gratuita. Las instalaciones son muy adecuadas para la prestación del servicio con una gran participación en el mercado.

#### **4.3.5 Competencias Casa de Obra Social Sagrada Familia**

La casa de Obra social Sagrada Familia presta servicios sociales, por lo cual se dedican a la educación integral, sin embargo sus altos precios, compensan factores como la comodidad, la calidad y la atención, siendo de difícil acceso a muchos grupos de personas. Por otro lado, la variedad de los servicios ofertados, no tiene muchos de los servicios demandados y los horarios en que ofrecen los servicios no son de fácil encuentro.

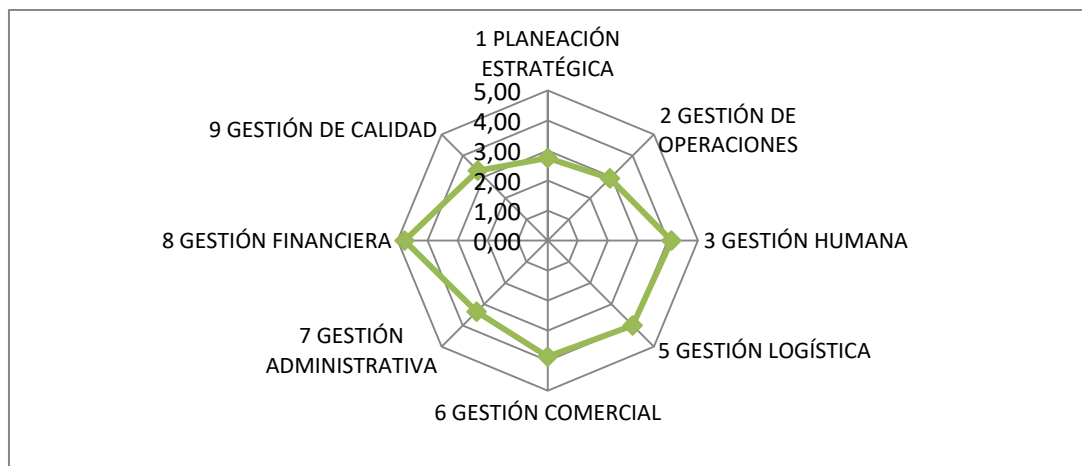
## 4.4 AUTODIAGNÓSTICO

El presente autodiagnóstico Fue realizado por la Directora Ejecutiva de la Fundación FUNCODELCAUCA Karolina Guerrero López, bajo su criterio y perspectiva del funcionamiento actual de la entidad (Ver Anexo 23 al 31) Se tomó como punto de referencia Instructivo de la Cámara de Comercio de Bogotá<sup>62</sup>, el cual fue adaptado a las necesidades de evaluación interna de la Fundación FUNCODELCAUCA.

### 4.4.1 Ilustración Del Nivel de Desarrollo de la FUNCODELCAUCA.

En la siguiente grafica se puede observar el nivel de desarrollo de la empresa con respecto a la gestión de administrativa. En este mapa se observan las áreas de gestión más consolidadas (la más cercana al extremo o parte externa de la gráfica) y las que requieren un mayor esfuerzo de mejoramiento (la más cercana al centro o eje de la gráfica).

**Ilustración 8 Nivel de desarrollo de FUNCODELCAUCA**



<sup>62</sup> Instructivo Cámara De Comercio de Bogotá, Vicepresidencia de Competitividad Empresarial Servicio de Consultoría Especializada Autodiagnóstico Empresarial (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014  
<http://rero.jimdo.com/app/download/4227273657/autodiagnostico+empresas.xls?t=1407884369>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia.

En la anterior ilustración se puede identificar que la gestión financiera y la gestión humana son grandes Fortalezas de FUNCODELCAUCA, y en contraste, la gestión de operaciones y la planeación estratégica son un aspecto a mejorar en la organización.

#### **4.4.2 Planeación Estratégica**

FUNCODELCAUCA cuenta con una planeación estratégica verbal que necesita ser especificada. En la organización, es de gran importancia el trabajo colaborativo y la aplicación de la filosofía organizacional, comprometiéndose de esta manera en trabajo en equipo para lograr las metas establecidas; además, la Fundación cuenta con alianzas estratégicas que le permiten crecer en el sector solidario y aumentar la lealtad de sus beneficiarios.

La Fundación no cuenta con análisis de comparativos con entidades similares que colaboren en el mejoramiento de buenas prácticas y adicionalmente carece de indicadores de gestión que le permitan conocer permanentemente el estado de la empresa y tomar decisiones acertadas.

#### **4.4.3 Gestión de Operaciones**

FUNCODELCAUCA es flexible en el proceso de prestación del servicio priorizando en la satisfacción de los usuarios; también, cuenta con equipos adecuados para la prestación de los servicios y toda su infraestructura

Los equipos tienen encargados de mantenimiento y se encuentran respaldados por seguros para evitar catástrofes. Un aspecto importante, es que la oferta del servicio es programada y planeada con anticipación.

Es preciso mencionar que entre algunos aspectos por mejorar se encuentran la gestión de espacios físicos, así como lo mencionan algunos de los usuarios en los

resultados de la investigación de satisfacción del beneficiario. (Ver Anexo 22, pregunta 11).

#### **4.4.4 Gestión Humana**

FUNCODELCAUCA es fuerte en la selección de personal y en el proceso de adaptación a la compañía. Los empleados tienen la posibilidad de asistir a los servicios de la fundación. Pero no hay indicadores que midan su desempeño y en el caso de lograr metas, no les son reconocidas, probablemente porque no se ha delegado a un especialista en gestión del recurso humano.

#### **4.4.5 Gestión Logística**

En FUNCODELCAUCA el tema de logística es eficiente, ya que existe un encargado de gestionar las diferentes actividades, existen personas que colaboran en el cumplimiento de estrategias y la infraestructura es un punto clave para el logro de los objetivos, sin embargo no existe un control del sistema logístico y por ende no se optimizan los costos.

#### **4.4.6 Gestión Comercial**

La Fundación FUNCODELCAUCA no tiene pleno conocimiento de la competencia para lo cual es necesario hacer un estudio de competencia

#### **4.4.7 Gestión Administrativa**

FUNCODELCAUCA tiene una buena organización administrativa que cumple con reglamentos internos, código de ética y manual de convivencia; además, su personal se actualiza y conoce las leyes que regulan sus operaciones, de manera que sus servicios cumplen con las normas requeridas. Difícilmente se han definido y documentado la forma de organización, los cargos y funciones, los procedimientos a seguir y no existen mecanismos de evaluación y control.

#### **4.4.8 Gestión Financiera**

FUNCODELCAUCA es un gran gestor financiero, pues cuenta con presupuestos para su ejecución, su información contable es confiable y se mide constantemente los objetivos alcanzados, gestiona permanentemente los inventarios, flujo de caja y cartera, de manera que sus políticas en los diferentes ámbitos son cumplidas a cabalidad. Adicionalmente, controla su nivel de endeudamiento y gestiona eficientemente sus excesos de liquidez.

#### **4.4.9 Gestión de Calidad**

FUNCODELCAUCA en cuanto a la calidad, adquiere los equipos que necesita para la prestación de los servicios y evalúa constantemente el grado de satisfacción de los usuarios.



## 4.5 DIAGNÓSTICO INTERNO.

Se tomó como punto de referencia Instructivo de Diagnostico Interno propuesto por el Asesor académico Reinaldo Erazo Rodríguez<sup>63</sup> el cual fue adaptado a las necesidades de evaluación de la Fundación FUNCODELCAUCA. (Ver Anexo 32 al 37).

El Diagnostico Interno fue realizado en trabajo colaborativo con La Secretaria de la Fundación FUNCODELCAUCA Ivonne Aracely Yatacue. Este diagnóstico se realiza para identificar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la Fundación:

- Talento humano
- Prestación del servicio
- Mercadeo
- Administración
- Contabilidad y finanzas

### 4.5.1 Talento Humano

Existen métodos de medición para la selección tales como evaluación psicológica y técnica con los respectivos encargados. Existe un buen clima laboral, que se propicia desde la dirección, basados en el manual de convivencia y propendiendo a una mejor calidad de relaciones humanas.

### 4.5.2 Prestación del Servicio

La prestación de servicios es continua, pero se genera en diferentes ofertas. La oferta es permanente y con gran variedad, se aprovecha al máximo la capacidad de prestación de servicios. La Fundación FUNCODELCAUCA aún no se encuentra

---

<sup>63</sup> Diagnostico interno (Visto en internet el día 17 de diciembre de 2014)  
<http://rero.jimdo.com/adm%C3%B3n-empresarial-c-p/>

certificada por las normas de calidad, pero esto no es un perjuicio para la prestación del servicio. Se presentan mediciones de la calidad, pero no un documento escrito de donde se tomen como referencia.

#### **4.5.3 Mercadeo**

Existe gran variedad de en el portafolio de servicios, siendo un aspecto muy beneficioso para la Fidelización de los beneficiarios. La calidad del servicio es alta, según la perspectiva del beneficiario encuestado. (Ver Anexo 22, pregunta numero 4). No existe un manual de procesos, y por ende no se ha establecido el procedimiento de mercadeo que sirva como punto de referencia para la eficiencia, incurriendo en pérdida de tiempo y atrasando el cumplimiento de metas. Adicionalmente no hay estudios de mercado y de la competencia lo cual es necesario para competir con calidad.

#### **4.5.4 Administración**

La junta directiva, que fue renovada en el presente año está conformada por fundadores y personas con amplio conocimiento en economía solidaria y que se desempeñan con versatilidad en el liderazgo. La dirección es sinérgica y orientadora, enfatizando tanto en las relaciones como en los resultados; además es democrático, permitiendo la participación de los asociados en la planeación.

Inadecuada estructura organizacional, que debe replantearse, teniendo en cuenta que en el ejercicio de las actividades deben ser conocidas con claridad las líneas de mando y autoridad.

#### **4.5.5 Contabilidad y Finanzas**

La información financiera es confiable y oportuna, el encargado de las actividades contables no está de tiempo completo aunque se puede elegir cualquier momento para conocer el estado financiero de la empresa con previa anticipación. (Ver Anexo 6 al 10).

#### 4.5.6 Matriz FD

**Tabla 2 Fortalezas Debilidades**

ÁREA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>TALENTO HUMANO</b>	Proceso de selección de personal	-
	Clima de la organización	-
<b>PRESTACIÓN DEL SERVICIO</b>	Tipo de producción (Prestación de Servicios)	Certificación
	Capacidad	Políticas de calidad
<b>MERCADEO</b>	Portafolio de servicios	Manual de procesos
	Calidad del Servicio	Estudio de la competencia
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Manejo de la Fundación	Mecanismos de control para hacer seguimiento
	Estilos de dirección	Estructura de la organización
<b>CONTABILIDAD Y FINANZAS</b>	Información financiera	-
	Uso de la información financiera para la toma de decisiones	-

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## 4.6 MATRIZ DOFA

Esta matriz se formaliza por medio de la recopilación de los análisis de las tablas de Amenazas y Oportunidades (AO) y Fortalezas y Debilidades (FD). Algunas variables que tenían similitudes con otras fueron filtradas y resumidas para facilitar el proceso de elaboración de las estrategias. La metodología incluye el cruce de Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas de la Fundación y se construye en trabajo colaborativo con la secretaria de la Directora Ejecutiva con el fin de generar estrategias organizacionales.

**Tabla 3 DOFA**

DOFA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<b>F1</b> Proceso de selección de personal	<b>D1</b> Certificación
		<b>F2</b> Clima de la organización	<b>D2</b> Políticas de calidad
		<b>F3</b> Portafolio de servicios	<b>D3</b> Manual de procesos
		<b>F4</b> Calidad del Servicio	<b>D4</b> Estudio de la competencia
		<b>F5</b> Estilos de dirección	<b>D5</b> Mecanismos de control para hacer seguimiento
		<b>F6</b> Gestión humana y financiera.	<b>D6</b> Estructura de la organización
		<b>F7</b> Infraestructura adecuada	<b>D7</b> Planeación estratégica
	<b>AMENAZA</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<b>A1</b>	Capacidad adquisitiva	Búsqueda de alianzas estratégicas con empresas empleadoras.(F1, A1)	Enfocar el funcionamiento de la Fundación a la excelencia en la gestión del servicio. (D1, A1)
<b>A2</b>	Índice de precios	Mantener la calidad del servicio a un bajo costo. (F2, A2)	Fortalecer las políticas organizacionales. (D2,A2)
<b>A3</b>	Tendencia al uso de productos sustitutos	Búsqueda de alianzas con entidades que presten servicios similares a FUNCODELCAUCA. (F3, A3)	Desarrollo de estudios de mercado, estudio de la competencia y estudios y de satisfacción del beneficiario nivel departamental para superar y diferenciar los productos sustitutos. (D3, A3)
<b>A4</b>	Terrorismo	Incrementar capacitaciones enfocadas a la promoción del bienestar social. (F4, A4)	Búsqueda de alianzas estratégicas con fundaciones interesadas en actividades del pos conflicto colombiano. (D4, A4)
<b>A5</b>	Poca inversión en	Fortalecer en el portafolio de servicios el enfoque ecológico. (F5,	Sentar base documental del manual de Procesos y Procedimientos. (D5, A5)

	los aspectos medioambientales	A5)		
<b>A6</b>	Amenaza de nuevos competidores	Búsqueda de alianzas estratégicas con la competencia y empresas que apoyen un enfoque de intercambio de valor para el beneficiario.(F6, A6)		Revisión y mejoramiento de la filosofía organizacional. (D6, A)
<b>A7</b>	Poder de los usuarios beneficiarios	Adecuación de la infraestructura para mejorar la calidad del servicio y la comodidad del beneficiario.(F7, A7)		Definir las funciones y responsabilidades de cada cargo de manera específica. (D7, A 7)
	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>		<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<b>O1</b>	Tendencia del empleo	Realizar reclutamiento y selección de personal. (F1, O2)		Diferenciación de la competencia en cuanto a las ventajas comparativas y competitivas. (D1, O1)
<b>O2</b>	Calidad de vida	Ampliar la variedad de talleres con horarios más extensos. (F2, O2)		Generar valor para el beneficiario por medio de la buena gestión del servicio. (D2, O1)
<b>O3</b>	Entorno laboral	Mantener la cultura de trabajo en equipo. (F3, O3)		Generación de competencias de los trabajadores que sean el marco referencial de diferenciación con otras entidades similares. (D3, O3)
<b>O4</b>	Regulaciones tributarias	Aprovechamiento de beneficios tributarios propios de las fundaciones sociales sin ánimo de lucro. (F4, O4)		Consolidar mecanismos de evaluación y control y mejorar los tiempos de ejecución de actividades. (D4, OA)
<b>O5</b>	Biodiversidad, calidad de tierra, agua y aire	Realizar Capacitaciones gratuitas al beneficiario y colaborador de la Fundación sobre el cuidado de los recursos no renovables y su impacto en la calidad de vida. (F5, O5)		Establecer políticas de responsabilidad social y el medio ambiente. (D5, O5)
<b>O6</b>	Conectividad	Realizar capacitaciones sobre las uso de las Tic's para el mejoramiento de la eficiencia. (F6, O6)		Establecer conectividad por medio de redes informáticas, adecuadas para el funcionamiento de la Fundación.(D6, O6)
<b>O7</b>	Flexibilidad de la tecnología	Mejoramiento de los equipos de oficina e infraestructura para prestar el servicio de manera continua. (F7, O7)		Evaluación y mejora continua de la planeación estratégica por medio de indicadores. (D7, O7)

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## **4.7 BALANCED SCORE CARD**

Gracias a los análisis anteriores es posible llegar a una síntesis de estrategias y sus respectivos indicadores. El Balanced Score Card fue desarrollado en trabajo colaborativo con la Directora Ejecutiva y su secretaria.

Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores que permitan la evaluación, control y mejora continua; Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral sugieren la formulación y establecimiento de los criterios de objetivos, el responsable del objetivo, el periodo de medición y su respectiva formulación.

### **4.7.1 Mapa Estratégico**

#### **Ilustración 9 Mapa Estratégico**

Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

#### **4.7.2 Perspectiva Financiera**

Se debe tener en cuenta que las organizaciones sin ánimo de lucro como FUNCODELCAUCA, no persiguen la obtención de un beneficio económico. Sus objetivos tienen un carácter social; La Fundación FUNCODELCAUCA cuenta con el aporte de los asociados, los cuales no buscan la repartición de utilidades, esto debido a la naturaleza de la organización, Su objeto es meramente social.

- Optimizar recursos físicos
- Optimizar beneficios tributarios
- Incrementar la demanda
- Posicionar la marca
- Aumentar beneficios a los asociados

#### **4.7.3 Perspectiva del Beneficiario**

Los aspectos que esperan los beneficiarios de FUNCODELCAUCA se pueden identificar a partir del análisis y procesamiento de datos arrojados de la investigación del nivel de satisfacción del beneficiario de FUNCODELCAUCA. (Ver Anexo 22 pregunta 12)

- Extender horarios
- Fidelizar a los clientes
- Mejorar niveles de satisfacción
- Mantener precios bajos
- Adecuar las instalaciones

#### **4.7.4 Perspectiva de Procesos Internos**

Para el establecimiento de los aspectos que destacan a la Fundación FUNCODELCAUCA, se tomaron como punto de referencia algunas Fortalezas establecidas en la tabla 6. DOFA. Estos aspectos son los siguientes

- Mejorar Portafolio De Servicios
- Realizar Estudio De Competencia

- Regular Gestión Del Servicio
- Eficiencia En Los Procesos Internos
- Mejorar La Calidad
- Fortalecer Alianzas Estratégicas

#### **4.7.5 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Teniendo en cuenta de en la actualidad, los cambios se presentan de manera acelerada, la empresa debe tener la capacidad de innovar y mejorar en el corto y largo plazo. Para el establecimiento de los aspectos que puede mejorar la Fundación FUNCODELCAUCA, se tomaron como punto de referencia datos de la tabla 6. DOFA. En cuanto a los aspectos por mejorar encontramos los siguientes:

- Brindar capacitación integral
- Elaborar manual de procesos
- Estructurar organigrama
- Establecer mecanismos de control
- Mantener buen clima laboral
- Establecer políticas de calidad
- Reclutar personal

En las siguientes tablas se exponen los objetivos, estrategias, responsable de la estrategia, el indicador y la frecuencia con que se debe aplicar el indicador.



Tabla 4 BSC

BALANCE SCORE CARD						
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	TIEMPO	PRES	RESPONSABLE	INICIATIVAS
FINANCIERA	OPTIMIZAR RECURSOS FISICOS	# de indicadores financieros aplicados	Anual	\$3.000.000	Directora Ejecutiva	Incrementar número de asociados
	OPTIMIZAR BENEFICIOS TRIBUTARIOS	Monto de las exenciones tributarias registradas	Mensual	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	INCREMENTAR LA DEMANDA	% de nuevos beneficiarios	Mensual	\$650.000	Directora Ejecutiva	Incrementar las fuentes de ingresos
	POSICIONAR LA MARCA	% de participación en el mercado	Trimestral	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	AUMENTAR BENEFICIOS A LOS ASOCIADOS	# de servicios prestados	Trimestral	\$2.000.000	Directora Ejecutiva	
CLIENTE	EXTENDER HORARIOS	# de horas laboradas por los empleados de la Fundación	Semestral	\$3.000.000	Directora Ejecutiva	Mejorar Página Web de la Fundación en tanto que permita a los beneficiarios conocer las actividades de la Fundación de una forma rápida y oportuna.
	FIDELIZAR A LOS CLIENTES	# usuarios actuales/ # de beneficiarios en la base de datos	Mensual	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	MEJORAR NIVELES DE SATISFACCIÓN	Índice de satisfacción del cliente	Trimestral	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	MANTENER PRECIOS BAJOS	Precio del servicio de la Fundación/ Precio de la competencia	Semestral	\$650.000	Directora Ejecutiva	Diseñar y desarrollar, campaña de publicidad radial en emisoras AM, material promocional y piezas publicitarias para informar a los beneficiarios sobre nuevos productos y/o servicios de la organización.
	ADECUAR LAS INSTALACIONES	# de metros cuadrados adecuados para la prestación del servicio	Trimestral	\$1.000.000	Directora Ejecutiva	
PROCESOS INTERNOS	MEJORAR PORTAFOLIO DE SERVICIOS	% de nuevos servicios añadidos al portafolio	Anual	\$2.000.000	Directora Ejecutiva	*Mejorar los equipos de oficina. *Enfocar el funcionamiento de la Fundación a la excelencia en la gestión del servicio que sirva como punto de referencia para la certificación ISO 20000
	REALIZAR ESTUDIO DE COMPETENCIA	# de estudios de competencia realizados	Semestral	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	REGULAR GESTIÓN DEL SERVICIO	# De indicadores de gestión con resultados óptimos	Mensual	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	EFICIENCIA EN LOS PROCESOS INTERNOS	# de procesos sistematizados	Trimestral	\$2.000.000	Directora Ejecutiva	Establecer conectividad por medio de redes informáticas.
	MEJORAR LA CALIDAD	# de encuestas de satisfacción realizadas	semestral	\$2.000.000	Directora Ejecutiva	
	FORTALECER ALIANZAS ESTRATÉGICAS	# de alianzas y convenios establecidos	Mensual	\$650.000	Directora Ejecutiva	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	BRINDAR CAPACITACION INTEGRAL	Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas	Trimestral	\$1.000.000	Directora Ejecutiva	Desarrollar estudios de mercado a nivel departamental
	ELABORAR MANUAL DE PROCESOS	# de procesos realizados/ # de procesos establecidos	Anual	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	ESTRUCTURAR ORGANIGRAMA	# de Cargos y líneas de mando establecidas	Semestral	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	ESTABLECER MECANISMOS DE CONTROL	Indicadores de Control y Gestión	Mensual	\$650.000	Directora Ejecutiva	Mejorar gestión comercial y de mercadeo
	MANTENER BUEN CLIMA LABORAL	# de instrumentos de evaluación del clima laboral aplicados	Anual	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	ESTABLECER POLITICAS DE CALIDAD	# de políticas de calidad establecidas	Anual	\$650.000	Directora Ejecutiva	
	RECLUTAR PERSONAL	% de nuevos empleados	Semestral	\$1.500.000	Directora Ejecutiva	
TOTAL				\$ 26.600.000		

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## **4.8 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO**

Para el establecimiento del nuevo horizonte de la Fundación FUNCODELCAUCA fue necesario el trabajo en equipo con la directora ejecutiva; en este proceso se evaluó y mejoro elementos organizacionales tales como la misión, visión, valores y políticas. Se elaboraron flujogramas, que ayudaran en la mejora continua y establecimiento de los procesos y procedimientos. Los Elementos evaluados y mejorados se mencionan a continuación:

### **4.8.1 Objetivo General**

Gestionar todo tipo de expresión o actividad artística, cultural, científica, deportiva, técnica, educativa o social que propenda por la generación de valor agregado y mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios, sus familias y la comunidad en general.

### **4.8.2 Objetivos Específicos**

- Beneficiar a la comunidad del departamento del Cauca a través de la realización de todo tipo de convenios interinstitucionales y alianzas estratégicas con entidades tanto privadas como públicas.
- Gestionar ante organismos nacionales e internacionales, proyectos, recursos, donaciones y/o ayudas en salud, educación, cultura, recreación y deporte.
- Direccionar de manera eficiente los recursos fondos y excedentes de la Fundación en pro del fortaleciendo de su objeto social.
- Prestar servicios con calidad, eficiencia y eficacia.
- Establecer acciones de mejoramiento continuo.

#### **4.8.3 Visión**

Ser una de las fundaciones del sector solidario reconocida en el Departamento del Cauca por su labor social con la comunidad, contribuyendo al desarrollo cultural, científico, económico, ambiental y social de nuestro país.

#### **4.8.4 Misión**

Somos el brazo social de la Cooperativa CODELCAUCA al servicio de la comunidad, ofreciendo servicios de alta calidad que repercutan en una mejor calidad de vida y desarrollo integral de los beneficiarios y sus familias en el marco de la aplicación de los valores y principios cooperativos.

#### **4.8.5 Valores**

La Fundación FUNCODELCAUCA está comprometida con sus usuarios en la mejora de la prestación de los servicios, con principios y valores como:

**Autoayuda:** La Fundación promueve el Mejoramiento Personal, mediante el cual los miembros y colaboradores intentan reconocer sus fortalezas, a fin de usarlas para satisfacer sus necesidades.

**Credibilidad:** El éxito de la Fundación FUNCODELCAUCA se mide en el impacto social; la credibilidad para la Fundación requiere de conocimiento del medio, estándares de calidad, conocimientos, satisfacción de las necesidades de los beneficiarios y compromiso con la excelencia en el servicio.

**Cumplimiento:** La Fundación atiende las necesidades del cliente, ofreciendo servicios de alta calidad que aseguren el desarrollo y el cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades con sus asociados, personal, beneficiarios, proveedores y el estado.

**Democracia:** Las decisiones de la Fundación deben ser influenciadas por los asociados, los cuales tienen un alto poder de negociación a través de la Asamblea General de Delegados y el Consejo de Administración. De igual manera, las actividades, reglamentaciones y normas que se ejecuten en la Fundación, se hacen con base en las recomendaciones de los asociados, los cuales presentan su solicitud a través del buzón de sugerencias y notificaciones escritas y/o verbales.

**Honestidad:** Todos los miembros de la Fundación FUNCODELCAUCA actúan bajo el cumplimiento de las normas de comportamiento, y de buenas relaciones, buscando así su compromiso y sentido de pertenencia con la Fundación.

**Lealtad:** El comportamiento de los miembros de la Fundación debe basarse en la Lealtad, valor en el que debe comprometerse cada integrante de Fundación FUNCODELCAUCA tanto en sus relaciones internas como en las externas frente a los clientes la comunidad y el estado.

**La Orientación al beneficiario:** La Fundación FUNCODELCAUCA está orientada a la satisfacción de necesidades y expectativas de sus beneficiarios.

**Participación:** Para la Fundación es esencial la participación de todas las personas, ya sean colaboradores, personal y beneficiarios, valor primordial para conseguir una mayor motivación y un mayor acierto en la prestación del servicio.

**Respeto:** Las actividades diarias de Fundación FUNCODELCAUCA, se inspiran en el respeto por las personas, sus valores y creencias, respeto por los derechos y claridad en el cumplimiento y exigencias de las responsabilidades mutuas.

**Responsabilidad Social Empresarial:** La Fundación FUNCODELCAUCA contribuye al desarrollo de la sociedad, ofreciendo posibilidades de crecimiento a

su recurso humano que conlleve al mejoramiento de la calidad de vida de su personal y la comunidad en general.

**Solidaridad:** La solidaridad entre las personas de la Fundación FUNCODELCAUCA y sus beneficiarios, como principio básico que debe regir las relaciones humanas.

**Transparencia:** La transparencia en la gestión de los recursos y la demostración de su eficiencia en la gestión de los recursos de la Fundación FUNCODELCAUCA.

#### **4.8.6 Políticas**

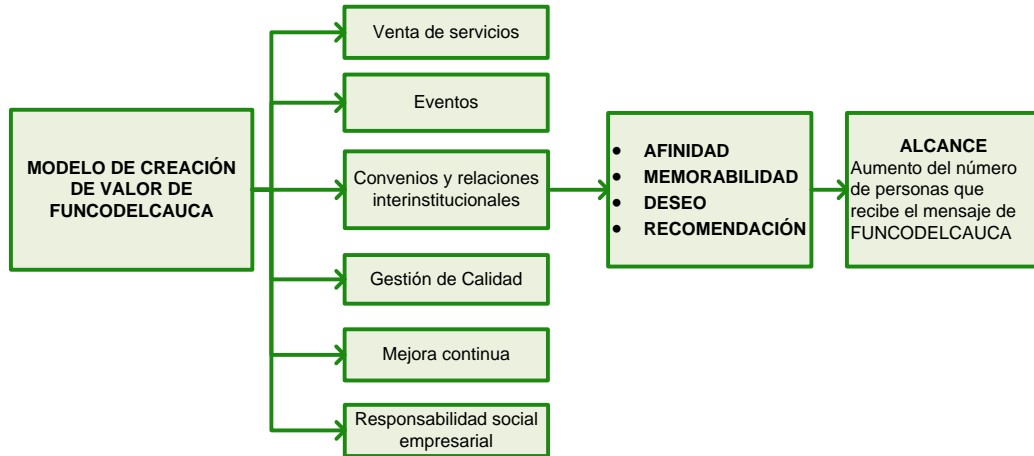
- Prestación de servicios de calidad, que generen valor agregado y mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios y sus familias,
- Estimulación de los valores de FUNCODELCAUCA.
- Desarrollo de las cualidades de los empleados a través del sistema de méritos.
- Sistema de sanciones para el personal relacionadas con el cumplimiento.
- Evaluación y control para evitar errores, fraude, corrupción y fuga de información.
- Direccionamiento de la eficiencia, eficacia y efectividad de la Fundación.
- Programas de inducción y capacitación del personal.
- Evaluación, corrección y simplificación de los procedimientos.
- Aplicación de normas de calidad en el servicio.
- Revisiones anuales de los indicadores.
- Revisión anual de la Planeación estratégica y aplicación de recomendaciones para el mejoramiento continuo.

#### **4.8.7 Creación De Valor Social De FUNCODELCAUCA**

La Fundación FUNCODELCAUCA no solo debe preocuparse de diseñar un proyecto u organización que genere mejoras sociales sobre un determinado sector

de la sociedad, sino que debe hacerlo de tal manera que los beneficios lleguen al mayor número de personas posible.

### Ilustración 10 Modelo de Creación de Valor de FUNCODELCAUCA

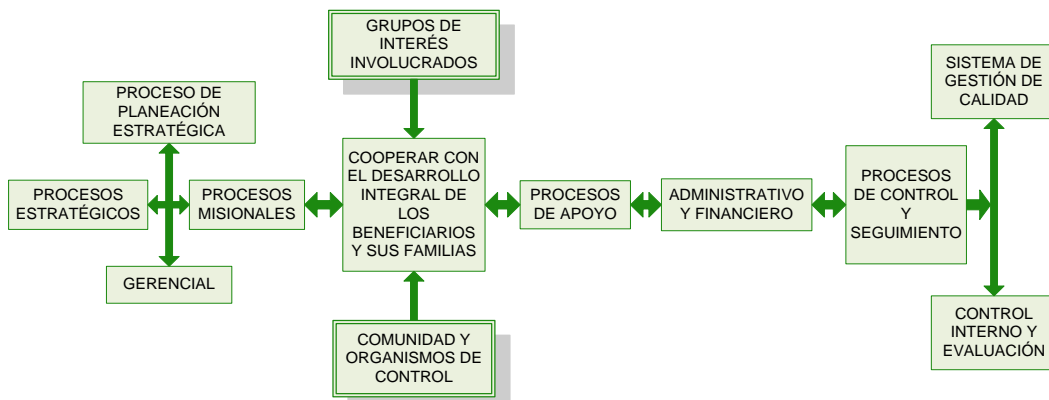


Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

### 4.8.8 Mapa de Procesos de FUNCODELCAUCA

El mapa de procesos presenta una visión general del sistema de procesos y su relación e interacción en la Fundación FUNCODELCAUCA.

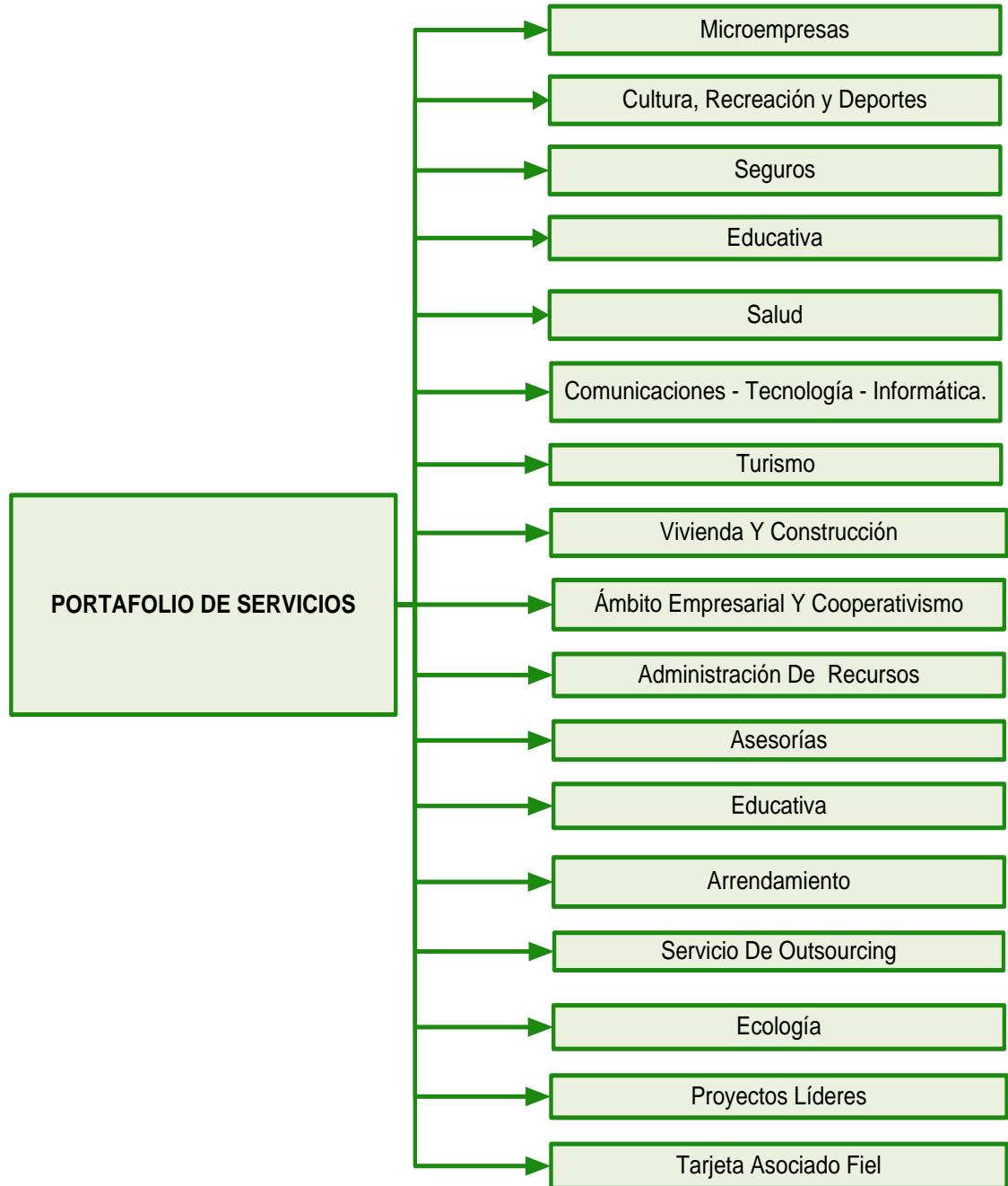
### Ilustración 11 Mapa de Procesos de FUNCODELCAUCA



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

#### 4.8.9 Portafolio de Servicios

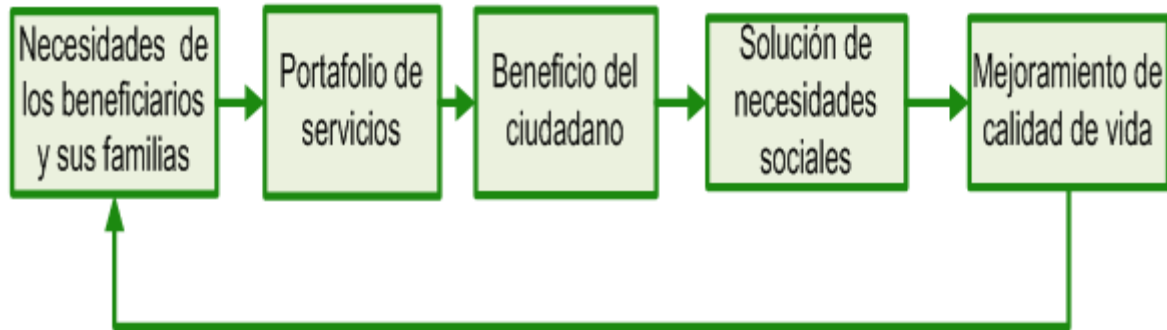
Ilustración 12 Portafolio de Servicios



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

#### 4.8.9 Ciclo de Servicios de FUNCODELCAUCA

##### Ilustración 13 Ciclo de Servicios de FUNCODELCAUCA



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

El aumento de las necesidades sociales a causa del crecimiento de la población y la falta de cobertura de las entidades estatales sociales, genera oportunidades para la prestación del servicio de FUNCODELCAUCA.

#### 4.8.10 Procedimiento de Planeación Estratégica

**Objetivo:** Mostrar todos los pasos metodológicos necesarios para la formulación e implementación de la Planeación Estratégica de FUNCODELCAUCA, como una herramienta de la gestión gerencial que permita proyectarla a futuro teniendo en cuenta la misión, la visión, sus estrategias y objetivos estratégicos, facilitando la toma de decisiones para cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto a crecimiento, rentabilidad y perdurabilidad con responsabilidad social.

**Alcance:** Este procedimiento conceptualiza de manera general las etapas necesarias para llevar a cabo un plan estratégico de acuerdo con la cultura de la empresa, incluyendo la revisión permanente que se realiza del mismo. La Planeación Estratégica cubre los lineamientos de todas las áreas de la Institución.



**Entradas a procedimiento:** Lineamientos normativos internos.

**Salidas de procedimiento:** Plan estratégico, Plan de acción, Indicadores de Cumplimiento

#### 4.8.11 Procedimiento Planeación Estratégica

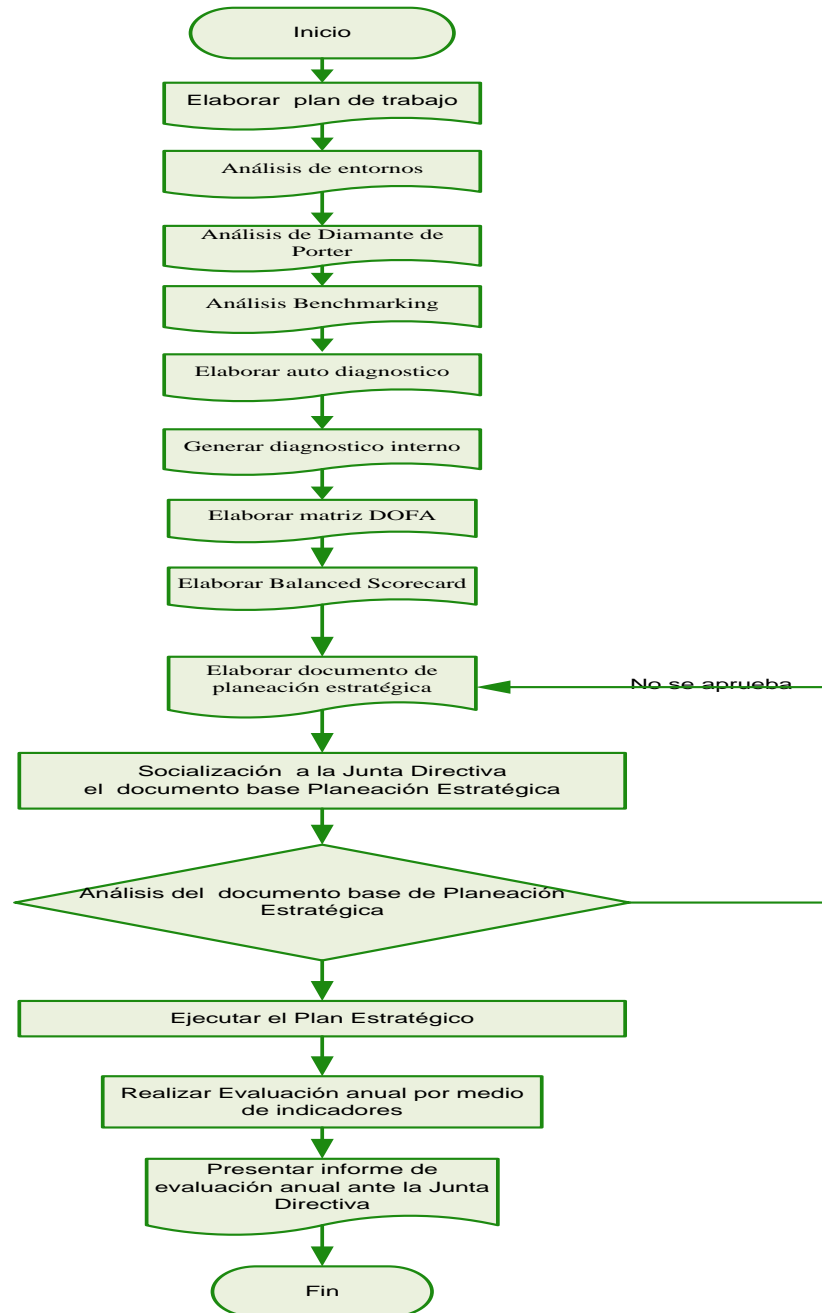
**Tabla 5 Procedimiento Planeación Estratégica**

	Descripción de la actividad	Responsable	Documento o registro	PC
<b>Inicio del procedimiento</b>				
1	Elaborar un plan de trabajo	Director ejecutivo	Plan de trabajo	Acta de revisión
2	Revalorar de la filosofía de la fundación	Director ejecutivo	Documento Excel.	Acta de revisión
3	Análisis de entornos	Director ejecutivo	Documento Excel.	
4	Análisis de Diamante de Porter	Director ejecutivo	Documento Excel.	
5	Análisis Benchmarking	Director ejecutivo	Documento Excel.	
6	Elaborar auto diagnostico	Director ejecutivo	Documento Excel.	
7	Generar diagnostico interno	Director ejecutivo	Documento Excel.	
8	Elaborar matriz DOFA	Director ejecutivo	Documento de Plan Estratégico	
9	Elaborar Balanced Scorecard	Director ejecutivo	Documento Excel.	
10	Elaborar documento de planeación estratégica	Director ejecutivo	Documento Word de Plan Estratégico	
11	Socializar a la Junta Directiva del documento de Planeación Estratégica	Directora FUNCODELCAUCA		
12	Aprobación de la Junta Directiva del documento de Planeación Estratégica, de lo contrario se vuelve a redactar.	Junta Directiva		Acta de revisión de Indicadores
13	Ejecutar El plan Estratégico	Todas las áreas de FUNCODELCAUCA		
14	Realizar Evaluación anual por medio de indicadores	Directora FUNCODELCAUCA		Acta de revisión de Indicadores
15	Presentar informe de evaluación anual ante la Junta Directiva	Directora FUNCODELCAUCA		
<b>Fin del procedimiento</b>				

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

#### 4.8.12 Flujograma Procedimiento De Planeación Estratégica

Ilustración 14 Flujograma Procedimiento de Planeación Estratégica



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## LECCIONES APRENDIDAS

Este trabajo de grado se enfocó en la elaboración de un modelo de Direccionamiento Estratégico para la Fundación FUNCODELCAUCA que diera solución al problema central establecido. En el transcurso de diseño y elaboración de este modelo, se adquirieron conocimientos, que ayudaron a la culminación de este trabajo de grado. No obstante es necesario contar con conocimientos previos que generen una investigación coherente veraz y oportuna.

En la primera parte del trabajo se identificó la problemática que podría desacelerar el crecimiento de la fundación el corto y largo plazo y a partir de la problemática se definieron los objetivos del presente trabajo; Se debe tener en cuenta que cuando existen inconvenientes y dificultades que pueden interrumpir el transcurso de la investigación, se debe afrontar la adversidad y generar prioridades en las actividades que se realizan, para no alejarse de la eficiencia.

A través del Direccionamiento Estratégico se buscó definir un nuevo horizonte para la Fundación FUNCODELCAUCA teniendo en cuenta sus competencias y entorno de las Fundaciones sociales sin ánimo de lucro. Para ello también se tomó en cuenta los tiempos y recursos necesarios para el desarrollo de la investigación.

Para la investigación se deben establecer bases sólidas y coherentes de las teorías y conceptos de diferentes autores que sean acordes con el trabajo realizado, de lo contrario se incurre en errores que disminuyen el tiempo de culminación de las metas y objetivos del trabajo. Por otra parte es importante determinar el contexto real de las organizaciones para poder reflejar la situación actual de la entidad evaluada.

Todas las lecciones aprendidas en el proceso de pasantía anteriormente expuestas fueron logradas gracias a la colaboración y trabajo en equipo del personal de la Fundación FUNCODELCAUCA.

## CONCLUSIONES

En el transcurso de elaboración del Modelo de Direccionamiento Estratégico se utilizaron herramientas de evaluación y teorías de distintos autores que determinaron el rumbo de la investigación; se estructuró el Organigrama; se revaluaron y definieron, objetivos, políticas; la misión, la visión, los principios y valores elementos clave que darán un nuevo horizonte a la Fundación FUNCODELCAUCA

Este modelo de Direccionamiento Estratégico es una herramienta de gran importancia para la Fundación FUNCODELCAUCA, la cual se encuentra en etapa de crecimiento y renovación, cambio por el cual se debe direccionar actividades al cumplimiento de la misión, la visión, los valores, políticas y objetivos propuestos en este trabajo de grado

Se elaboró una investigación y evaluación que refleja el presente y futuro de la Fundación, dando como resultado el Modelo de Direccionamiento Estratégico. Este proceso se realizó a través de las herramientas propuestas desde el marco teórico conceptual y metodológico inicial; con la información recopilada y analizada se diseñó un conjunto de estrategias que permitieran a la Fundación FUNCODELCAUCA direccionar la toma de decisiones al cumplimiento de la misión, la visión, políticas y objetivos propuestos

La toma de decisiones siempre está inmersa en la vida cotidiana de las organizaciones; tanto los cambios planeados e imprevistos requieren de aplicación de toma de decisiones flexibles e inflexibles en su tratamiento, de esta manera se disminuye la incertidumbre.

## RECOMENDACIONES

La Fundación FUNCODELCAUCA se encuentra en proceso de crecimiento y el personal con que cuenta ya no es el apropiado para su funcionamiento. Sus procesos se están tornando complejos disminuyendo de esta manera la eficiencia y eficacia del personal, para lo cual es recomendable que la Dirección realice un proceso de reclutamiento de personal para la realización de los procesos de apoyo

Este trabajo de grado pretende ser la guía de consulta para todo tipo de persona involucrada con la Fundación FUNCODELCAUCA; Todo el personal de la Fundación debe tener fácil acceso a la misión, la visión, la misión, principios, valores y organigrama con el fin de hacerlas parte de la cultura organizacional. Adicionalmente es importante que la Fundación se apoye en el uso y manejo de los indicadores propuestos, ya que éstos permiten evaluar el desempeño de la organización.

Para concluir, se puede afirmar que no existe un modelo estático y fórmula adecuada que pueda ser aplicada de manera perpetua, siendo necesario la aplicación de procesos de mejora continua flexibles y direccionados al cambio constante.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTOLI; A. Y Hermel, P. Le developpement de lentreprise. Editorial París. Económica. 2000.

BELTRÁN RODRÍGUEZ; Noé. Metodología Para el Rediseño de Procesos. Primera Edición. 2006. Pág. 25-36.

CHANDLER; Dupont, Alfred. Estrategia y estructura, evolución y transformación organizacional. Editorial Cambridge: The Mit Press. 1962.

FRANCÉS, Antonio. Estrategia y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral. Editorial Pearson Educación, 1/01/2006 Pág. 182

HERMIDA; SERRA; KASTIKA. Administración & Estrategia. 4ta. Edición, editorial Macchi. México, 1992. Pág. 195.

JUAN VENTURA. Análisis estratégico de la Empresa. Editorial Paraninfo, 2008. Pág. 138.

KOONTZ; Harold. Administración: una perspectiva global. México. Editorial McGraw-Hill. 1994. Pág. 16. 460. 470.

MÉNDEZ ÁLVAREZ; Carlos Eduardo. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. . Pág.101. 460.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B.; VOYER, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Editorial Prentice Hall. Edición breve. 1997.

NORTON; Kaplan. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard. Editorial Grupo Planeta Spain, 24/07/2014. Sección 1.

PORTER, Michael E. ¿Qué es la estrategia? Editorial Harvard Business Review. 2008.

SAMUEL C. Certo, Administración Moderna Pág. 164. 172. 164.

SERNA GÓMEZ; Humberto; Gerencia Estratégica Planeación y Gestión- Teoría y metodología. 5 ed. Santa fé de Bogotá. 3R Editores, 1.994. p. 17.

SERNA GÓMEZ, Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión. Pág. 18. 164.



## ANEXOS

### ANEXO 1.

#### FORMATO DE CUESTIONARIO

NOMBRE:		EDAD	
OCUPACIÓN:		GENERO	M   F
DIRECCIÓN:		TELÉFONO	:
CORREO:			

Amablemente se le solicita completar el cuestionario a fin de ayudar a evaluar el grado de satisfacción respecto a las actividades y servicios de FUNCODELCAUCA.

1. ¿Actualmente es usted asociado a FUNCODELCAUCA? **No importando la respuesta continuar con el cuestionario**

A. Sí	
B. No	

2. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en FUNCODELCAUCA, ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio en general que se le ofrece?

MS	S	IND	INS	MINS
----	---	-----	-----	------

MS= Muy satisfecho    S= Satisfecho    IND=Indiferente    INS=Insatisfecho    MINS=Muy insatisfecho

3. Como califica la imagen de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con:

	MB	B	R	M	MM
a) Seriedad de la Fundación					
b) Prestación del servicio					

MB = Muy bueno    B= Bueno    R= Regular    M= Malo    MM= Muy malo

4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a:

	MB	B	R	M	MM
a) Amabilidad del funcionario					
b) Presentación personal					
c) Habilidad para comunicarse					
d) Conocimiento del servicio					

MB = Muy bueno    B= Bueno    R= Regular    M= Malo    MM= Muy malo

5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con:

	MB	B	R	M	MM
a. Ubicación de la Agencia					
b. Orden de las instalaciones					
c. Señalización interna					
d. Adecuación y Comodidad					
e. Seguridad del lugar					

MB = Muy bueno

B= Bueno

R= Regular

M= Malo

MM= Muy malo

En el siguiente cuadro encontrara las preguntas 6, 7 y 8.

ACTIVIDADES DE FUNCODELCAUCA	PREGUNTA N° 6		PREGUNTA N° 7					PREGUNTA N° 8
	¿Ha participado en actividades de la Fundación?		Si respondió afirmativamente ¿Cuál es su percepción frente al desarrollo de su ejecución?					Si respondió negativamente ¿Por qué?
	SI	NO	MS	S	IND	INS	MINS	
Capacitación, Seminarios y Talleres								
Actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas.								
Jornadas de Salud								

MS= Muy satisfecho S= Satisfecho IND=Indiferente INS=Insatisfecho MINS=Muy insatisfecho.

9. ¿De los servicios que ofrece la fundación FUNCODELCAUCA, conoce o ha utilizado estos servicios en otras instituciones o entidades? ¿Cuáles?

---



---

10. ¿Qué opinión le merece usted a la página Web de la FUNCODELCAUCA?

MB	B	R	M	MM

11. ¿Qué recomendaciones haría usted para que la Fundación sea ideal?

---



---

12. ¿Recomendaría usted los servicios de FUNCODELCAUCA a otras personas?

SI	NO	¿Por qué?

Gracias por completar esta encuesta y por su interés en contribuir al mejoramiento de nuestra Fundación.

## **ANEXO 2.**

### **OBJETIVOS DE ESTUDIO DE SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar el nivel de satisfacción del beneficiario de FUNCODELCAUCA en la prestación de su portafolio de servicios en la ciudad de Popayán, implementado la técnica cuantitativa de encuestas.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conocer si el beneficiario encuestado es asociado o no asociado a FUNCODELCAUCA.
- Conocer la percepción del portafolio de servicios de FUNCODELCAUCA por parte del beneficiario encuestado de la ciudad de Popayán.
- Identificar la imagen que tienen los actuales beneficiarios frente a la Fundación FUNCODELCAUCA.
- Conocer la percepción del personal por parte de los beneficiarios encuestados.
- Conocer la evaluación de la infraestructura de FUNCODELCAUCA por parte de los beneficiarios encuestados.
- Conocer el nivel de participación y percepción de los beneficiarios de las actividades de FUNCODELCAUCA.
- Conocer la opinión sobre la página web de la Fundación por parte de los beneficiarios encuestados.
- Identificar que otras instituciones ofrecen el servicio en la ciudad Popayán.
- Identificar el tipo de servicio especializado que desean los beneficiarios encuestados.

### ANEXO 3.

#### TIPO DE PREGUNTAS

- La pregunta 1, es cerrada de tipo dicotómica, que permite conocer si el entrevistado es asociado o no asociado a FUNCODELCAUCA.
- La pregunta 2, es de selección múltiple con única respuesta, que permite conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios asociados y no asociados a FUNCODELCAUCA por el uso de su portafolio de servicios en la ciudad de Popayán.
- La pregunta número 3, es una batería de preguntas, que permite conocer la calificación de la imagen de la Fundación por parte del encuestado.
- La pregunta número 4, es una batería de preguntas, que permite conocer la percepción del personal de la Fundación por parte del encuestado.
- La pregunta 5, es una batería de preguntas, que permite conocer la percepción de la infraestructura de la Fundación, por parte del encuestado.
- La pregunta 6, es una batería de preguntas de filtro tipo dicotómica, que permite identificar el nivel de participación del encuestado en las actividades de la fundación.
- La pregunta 7, es una batería de preguntas, de que permite identificar la percepción por la ejecución de las actividades de la Fundación por parte del encuestado.
- La pregunta 8, es una batería de preguntas abiertas, que permiten identificar el por qué el encuestado no participa de las actividades de la Fundación por parte del encuestado.
- La pregunta 9, es abierta y permite identificar la competencia de la Fundación por parte de los comentarios del encuestado.
- La pregunta 10, es de opción múltiple con única respuesta y permite conocer la opinión del encuestado respecto a la página web de la Fundación.
- La pregunta 11, es abierta, que permite identificar las características que podrían dar ventajas competitivas en el mercado, ya que son recomendaciones que hace el encuestado para que la Fundación sea ideal.
- La pregunta 12, es cerrada de tipo dicotómica que permite identificar si el encuestado recomendaría a la Fundación y las razones por las cuales tomaría esta decisión.

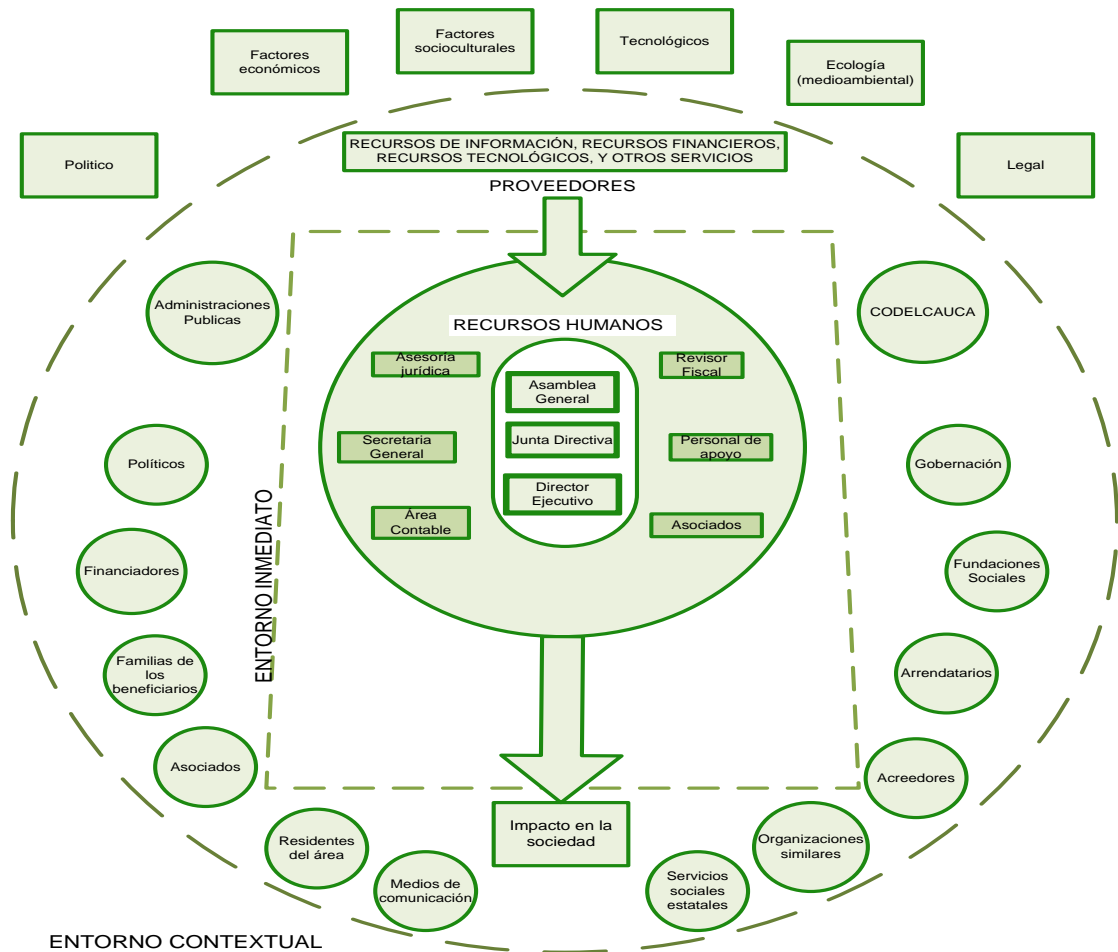
## **ANEXO 4**

### **LISTADO DE ENCUESTADOS**

- Diana Sofía Sarria Díaz
- Juan Manuel Flores vidal
- Alba Iriz Salazar
- Graciela Sanchez Ordoñez
- Clemencia Juaqui
- Maria de Asunción
- Amanda Ospina
- Wilson Girón
- Gerardo Ordoñez
- Onix Sarria Acosta
- Evelin Vargas
- Olga Libia Mora
- Aura Ortiz
- Julián Garzón Martínez
- Lidia León
- Juan Carlos Rodríguez
- Delia Garzón
- Francia Bahos
- Nelcy Fabiola Parra
- Elizabeth Yela
- Sara Elizabeth Ruales Yela
- Ana Gabriela Guerrero Velasco

**ANEXO 5.**

**Ilustración 15 Entorno inmediato y contextual**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

Este mapa ayuda a identificar la posición de los grupos de interés y diferentes fuentes de poder de influencia del entorno inmediato y contextual de la fundación. La Fundación debe tener en cuenta la unificación de su objetivo, con los objetivos de los diferentes grupos de interés, direccionándolo al impacto social y facilitando la prestación del servicio en intermediación con los proveedores.

**ANEXO 6.**

**Tabla 6. Balance General Comparativo Año 2012 Y 2013**

ACTIVO	Año 2012	Año 2013	Variación absoluta	Variación relativa
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 21,853,090.58</b>	<b>\$ 16,077,141.31</b>	<b>-\$ 5,775,949.27</b>	<b>-0.26</b>
DISPONIBLE	\$ 8,629,961.21	\$ 7,465,077.24	-\$ 1,164,883.97	-0.13
<b>Caja</b>	\$ 3,946,647.00	\$ 7,022,417.00	\$ 3,075,770.00	0.78
<b>Bancos</b>	\$ 4,683,314.21	\$ 442,660.24	-\$ 4,240,653.97	-0.91
<b>INVERSIONES</b>	<b>\$ 4,008,428.37</b>	<b>\$ 7,642,064.07</b>	<b>\$ 3,633,635.70</b>	<b>0.91</b>
<b>Derechos Fiduciarios</b>	\$ 2,875,028.37	\$ 2,971,664.07	\$ 96,635.70	0.03
<b>Otras inversiones</b>	\$ 1,133,400.00	\$ 4,670,400.00	\$ 3,537,000.00	3.12
<b>DEUDORES</b>	<b>\$ 9,214,701.00</b>	<b>\$ 970,000.00</b>	<b>-\$ 8,244,701.00</b>	<b>-0.89</b>
<b>Clientes</b>	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	
<b>Anticipos y avances</b>	\$ 0.00	\$ 455,000.00	\$ 455,000.00	
<b>Ingresos por cobrar</b>	\$ 0.00	\$ 515,000.00	\$ 515,000.00	
<b>Deudores Varios</b>	\$ 9,214,701.00		-\$ 9,214,701.00	-1.00
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 312,190,762.00</b>	<b>\$ 329,064,465.00</b>	<b>\$ 16,873,703.00</b>	<b>0.05</b>
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	\$ 312,001,295.00	\$ 323,297,156.00	\$ 11,295,861.00	0.04
<b>Terrenos</b>	\$ 58,701,086.00	\$ 58,701,086.00	\$ 0.00	0.00
<b>Construcciones y Edificaciones</b>	\$ 248,531,364.00	\$ 248,531,364.00	\$ 0.00	0.00
<b>Maquinaria y equipo</b>	\$ 1,366,800.00	\$ 20,782,751.00	\$ 19,415,951.00	14.21
<b>Equipo de oficina</b>	\$ 3,657,005.00	\$ 6,160,005.00	\$ 2,503,000.00	0.68
<b>Equipo de comunicación y computación</b>	\$ 0.00	\$ 2,867,916.00	\$ 2,867,916.00	
<b>(-) Depreciación Acumulada</b>	-\$ 254,960.00	-\$ 13,745,966.00	-\$ 13,491,006.00	52.91
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>\$ 189,467.00</b>	<b>\$ 5,767,309.00</b>	<b>\$ 5,577,842.00</b>	<b>29.44</b>
DIFERIDOS	\$ 189,467.00	\$ 5,767,309.00	\$ 5,577,842.00	29.44
<b>Gastos pagados por anticipado</b>	\$ 189,467.00	\$ 714,044.00	\$ 524,577.00	2.77
<b>Cargos Diferidos</b>	\$ 0.00	\$ 5,053,265.00	\$ 5,053,265.00	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 334,043,852.00</b>	<b>\$ 345,141,606.31</b>	<b>\$ 11,097,754.31</b>	<b>0.03</b>

Fuente: Evaluación 2012 2013 FUNCODELCAUCA

## ANEXO 7.

**Tabla 7. Balance General Comparativo Año 2012 Y 2013**

PASIVO	Año 2012	Año 2013	Variación absoluta	Variación relativa
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 43,574,145.00</b>	<b>\$ 37,928,199.00</b>	<b>-\$ 5,645,946.00</b>	<b>-0.13</b>
CUENTAS POR PAGAR	\$ 43,574,145.00	\$ 36,623,419.00	-\$ 6,950,726.00	-0.16
<b>Costos y Gastos por pagar</b>	\$ 26,384,141.00	\$ 20,031,195.00	-\$ 6,352,946.00	-0.24
<b>Retención en la fuente</b>	\$ 1,147,000.00	\$ 1,580,000.00	\$ 433,000.00	0.38
<b>Impuesto a las ventas Retenido</b>	\$ 1,157,000.00	\$ 333,000.00	-\$ 824,000.00	-0.71
<b>Retenciones y aportes de nomina</b>	\$ 0.00	\$ 129,900.00	\$ 129,900.00	
<b>Acreedores varios</b>	\$ 14,780,004.00	\$ 14,549,324.00	-\$ 230,680.00	-0.02
<b>IMPUESTOS GRAVÁMENES Y TASAS</b>	<b>\$ 101,000.00</b>	<b>\$ 963,000.00</b>	<b>\$ 862,000.00</b>	<b>8.53</b>
<b>Impuestos sobre las ventas por pagar</b>	\$ 101,000.00	\$ 963,000.00	\$ 862,000.00	8.53
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 341,780.00</b>	<b>\$ 341,780.00</b>	
<b>Cesantías</b>	\$ 0.00	\$ 218,167.00	\$ 218,167.00	
<b>Intereses sobre cesantías</b>	\$ 0.00	\$ 26,180.00	\$ 26,180.00	
<b>Vacaciones</b>	\$ 0.00	\$ 97,433.00	\$ 97,433.00	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$ 266,264,996.00</b>	<b>\$ 271,158,467.00</b>	<b>\$ 4,893,471.00</b>	<b>0.02</b>
CUENTAS POR PAGAR	\$ 265,999,996.00	\$ 251,999,992.00	-\$ 14,000,004.00	-0.05
<b>Acreedores varios</b>	\$ 265,999,996.00	\$ 251,999,992.00	-\$ 14,000,004.00	-0.05
<b>PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES</b>	<b>\$ 265,000.00</b>	<b>\$ 145,000.00</b>	<b>-\$ 120,000.00</b>	<b>-0.45</b>
<b>Para obligaciones Fiscales</b>	\$ 265,000.00	\$ 145,000.00	-\$ 120,000.00	-0.45
<b>OTROS PASIVOS</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>\$ 19,013,475.00</b>	<b>\$ 19,013,475.00</b>	
<b>Anticipos y avances recibidos</b>	\$ 0.00	\$ 19,013,475.00	\$ 19,013,475.00	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 309,839,141.00</b>	<b>\$ 309,086,666.00</b>	<b>-\$ 752,475.00</b>	<b>0.00</b>
<b>PATRIMONIO</b>				
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 5,000,000.00</b>	<b>\$ 5,000,000.00</b>	<b>\$ 0.00</b>	<b>0.00</b>
<b>Fondo social</b>	\$ 5,000,000.00	\$ 5,000,000.00	\$ 0.00	0.00
<b>RESERVAS</b>	<b>\$ 88,636.09</b>	<b>\$ 2,915,113.65</b>	<b>\$ 2,826,477.56</b>	<b>31.89</b>
<b>Ocasionales</b>	\$ 88,636.09	\$ 2,915,113.65	\$ 2,826,477.56	31.89
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 14,922,797.93</b>	<b>\$ 11,850,228.73</b>	<b>-\$ 3,072,569.20</b>	<b>-0.21</b>
<b>Excedente del ejercicio</b>	\$ 14,922,797.93	\$ 11,850,228.73	-\$ 3,072,569.20	-0.21
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	<b>\$ 4,193,277.56</b>	<b>\$ 16,289,597.93</b>	<b>\$ 12,096,320.37</b>	<b>2.88</b>
<b>Excedentes acumulados</b>	\$ 4,193,277.56	\$ 16,289,597.93	\$ 12,096,320.37	2.88
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 24,204,711.58</b>	<b>\$ 36,054,940.31</b>	<b>\$ 11,850,228.73</b>	<b>0.49</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 334,043,852.58</b>	<b>\$ 345,141,606.31</b>	<b>\$ 11,097,753.73</b>	<b>0.03</b>

Fuente: Evaluación 2012 2013 FUNCODELCAUCA



**ANEXO 8.**

**Tabla 8 Estado De Excedentes Y Pérdidas Año 2012 - 2013**

INGRESOS	Año 2012	Año 2013	Variación absoluta	Variación relativa
<b>OPERACIONALES</b>	<b>\$ 13,255,632.26</b>	<b>\$ 12,351,507.62</b>	<b>-\$ 904,124.64</b>	<b>-0.068206829</b>
<b>Transporte</b>	\$ 1,236,943.00	\$ 5,666,000.00	\$ 4,429,057.00	3.580647613
<b>Alquiler de inmuebles</b>	\$ 4,499,999.96	\$ 9,816,206.90	\$ 5,316,206.94	1.181379331
<b>Enseñanza</b>	\$ 370,689.30	\$ 163,528.36	-\$ 207,160.94	-0.558853304
<b>Otras actividades</b>	\$ 7,148,000.00	\$ 1,805,172.36	-\$ 5,342,827.64	-0.7474577
<b>COSTO DE VENTAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>	<b>\$ 14,472,819.00</b>	<b>\$ 7,753,133.00</b>	<b>-\$ 6,719,686.00</b>	<b>-0.464296969</b>
<b>Enseñanza</b>	\$ 1,589,882.00	\$ 1,256,345.00	-\$ 333,537.00	-0.209787267
<b>Otras actividades</b>	\$ 12,882,937.00	\$ 6,496,788.00	-\$ 6,386,149.00	-0.495705987
<b>EXCEDENTE (PERDIDA) BRUTA</b>	<b>-1.217.186.74</b>	<b>\$ 4,598,374.62</b>		
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 68,716,955.94</b>	<b>\$ 70,908,000.43</b>	<b>\$ 2,191,044.49</b>	<b>0.031885063</b>
<b>Administración</b>	\$ 60,808,955.94	\$ 70,658,000.43	\$ 9,849,044.49	0.161967005
<b>Ventas</b>	\$ 7,908,000.00	\$ 250,000.00	-\$ 7,658,000.00	-0.968386444
<b>EXCEDENTE (PERDIDA) operacional</b>	<b>\$ 69,934,142.68</b>	<b>\$ 66,309,625.81</b>	<b>-\$ 3,624,516.87</b>	<b>-0.051827573</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 85,840,955.49</b>	<b>\$ 78,714,412.78</b>	<b>-\$ 7,126,542.71</b>	<b>-0.08302031</b>
<b>Ingresos financieros</b>	\$ 117,225.39	\$ 115,327.17	-\$ 1,898.22	-0.016192908
<b>Recuperaciones</b>	\$ 0.00	\$ 33,000.00	\$ 33,000.00	
<b>Diversos(Donaciones asociados a CODELCAUCA)</b>	\$ 85,723,730.10	\$ 78,566,085.61	-\$ 7,157,644.49	-0.083496652
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>0\$ 753,014.88</b>	<b>\$ 402,558.24</b>	<b>-\$ 350,456.64</b>	<b>-0.465404668</b>
<b>Financieros</b>	\$ 77,239.52	\$ 376,950.62	\$ 299,711.10	3.880281752
<b>Gastos extraordinarios</b>	\$ 130,554.00	\$ 14,829.00	-\$ 115,725.00	-0.886414817
<b>Gastos diversos</b>	\$ 545,221.36	\$ 10,778.62	-\$ 534,442.74	-0.980230745
<b>IMPUESTOS DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	<b>\$ 120,000.00</b>	<b>\$ 152,000.00</b>	<b>\$ 32,000.00</b>	<b>0.266666667</b>
<b>Impuesto de renta</b>	\$ 120,000.00	\$ 152,000.00	\$ 32,000.00	0.266666667
<b>Provisión impuesto de renta</b>	\$ 111,000.00	\$ 0.00	-\$ 111,000.00	-1
<b>EXCEDENTES DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 14,922,797.93</b>	<b>\$ 11,850,228.73</b>	<b>-\$ 3,072,569.20</b>	<b>-0.205897662</b>

Fuente: Evaluación 2012 2013 FUNCODELCAUCA

**ANEXO 9.**

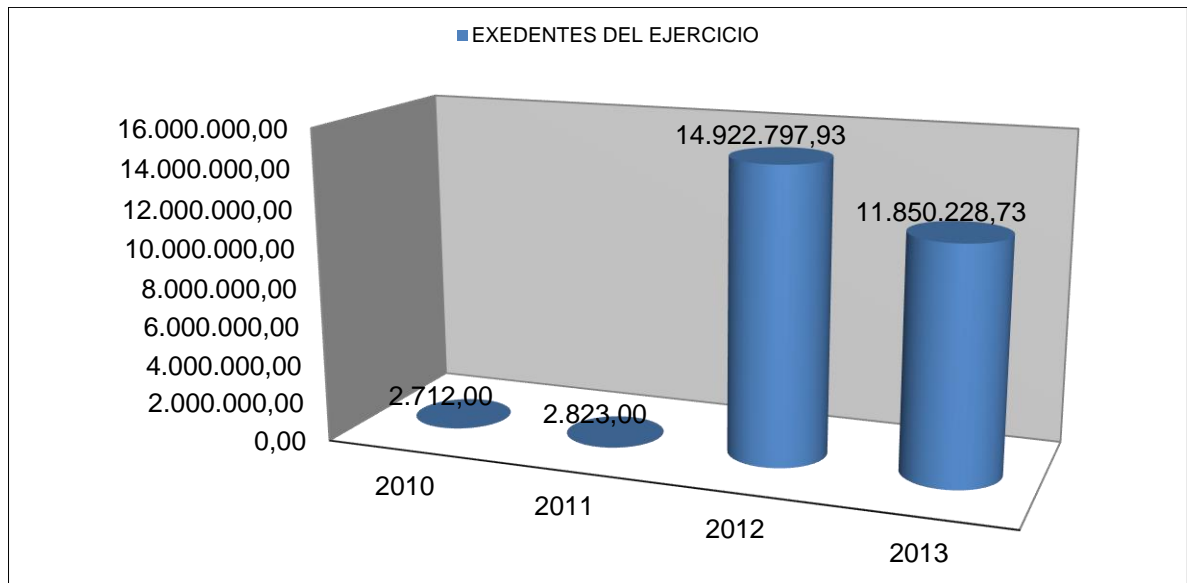
**Tabla 9 Perfil Financiero**

PERFIL FINANCIERO				
Información financiera general (Correspondiente a los 4 últimos años (2,010 -2,011 -2,012 - 2013) - Datos en miles de pesos				
	2010	2011	2012	2013
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	2.712,00	2.823,00	14.922.797,93	11.850.228,73
ACTIVOS TOTALES	11.739.911,09	10.894.543,65	334.043.852,58	345.141.606,31
PASIVOS DE LARGO PLAZO	11.000,00	123.000,00	266.264.996,00	271.158.467,00
PATRIMONIO	7.046.456,1	9.281.913,7	24.204.711,0	36.054.940,3

Fuente: Evaluación 2012 2013 FUNCODELCAUCA

Observaciones: Los datos corresponden a los cierres a 31 de Diciembre

**Ilustración 16 Excedentes del ejercicio**



Fuente: Evaluación 2012 2013 FUNCODELCAUCA

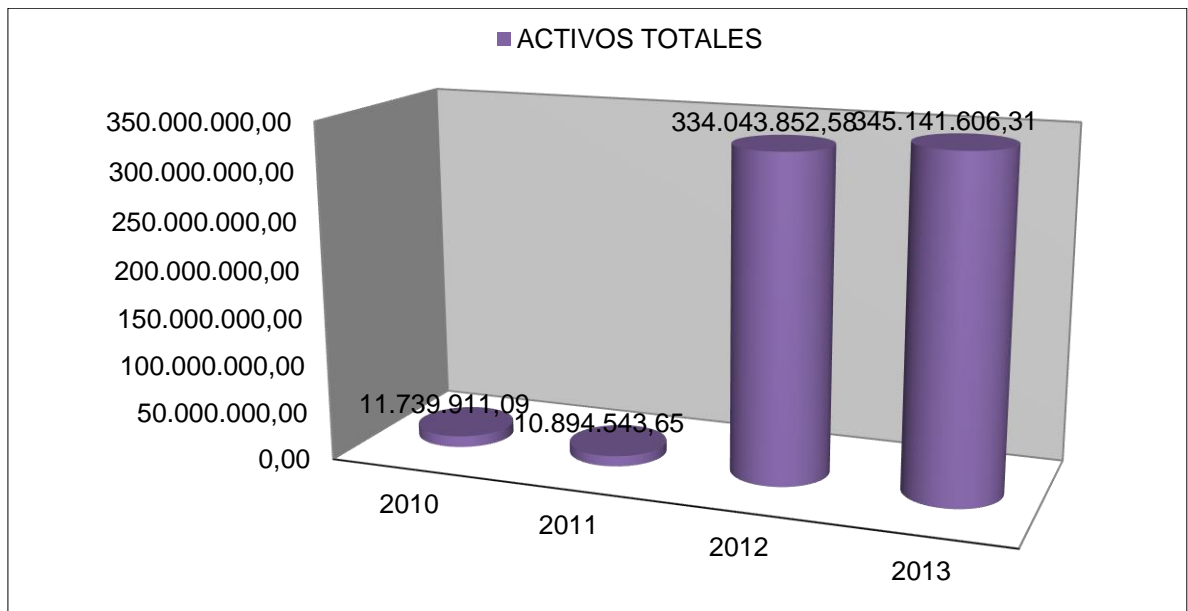
La Fundación FUNCODELCAUCA se ha fortalecido desde el momento de su creación hasta la fecha, poco a poco está incursionando en nuevos campos con el

fin de generar valores agregados para los beneficiarios de su portafolio de servicio y la comunidad en general.

En el año 2013 la motivación para alcanzar los propósitos, llevan a desarrollar una imagen institucional que está siendo reconocida en los Municipios del Departamento; todo se ha elaborado con trabajo y constancia logrando la Misión y Visión institucional, el 2013 trajo consigo retos que se fueron superando hoy los resultados saltan a la vista y los beneficios para los Asociados son una realidad.

En el 2013 FUNCODELCAUCA cuenta con la contribución de los Asociados de la Cooperativa CODELCAUCA a la Fundación, hecho que motivo y financió los programas recreativos, deportivos, educativos y culturales realizados en todo el año de igual modo se obtuvo la participación en las actividades de particulares, quienes se vincularon realizando su propio aporte generando ingresos.

### Ilustración 17 Activos Totales



Fuente: Evaluación 2012 2013 FUNCODELCAUCA

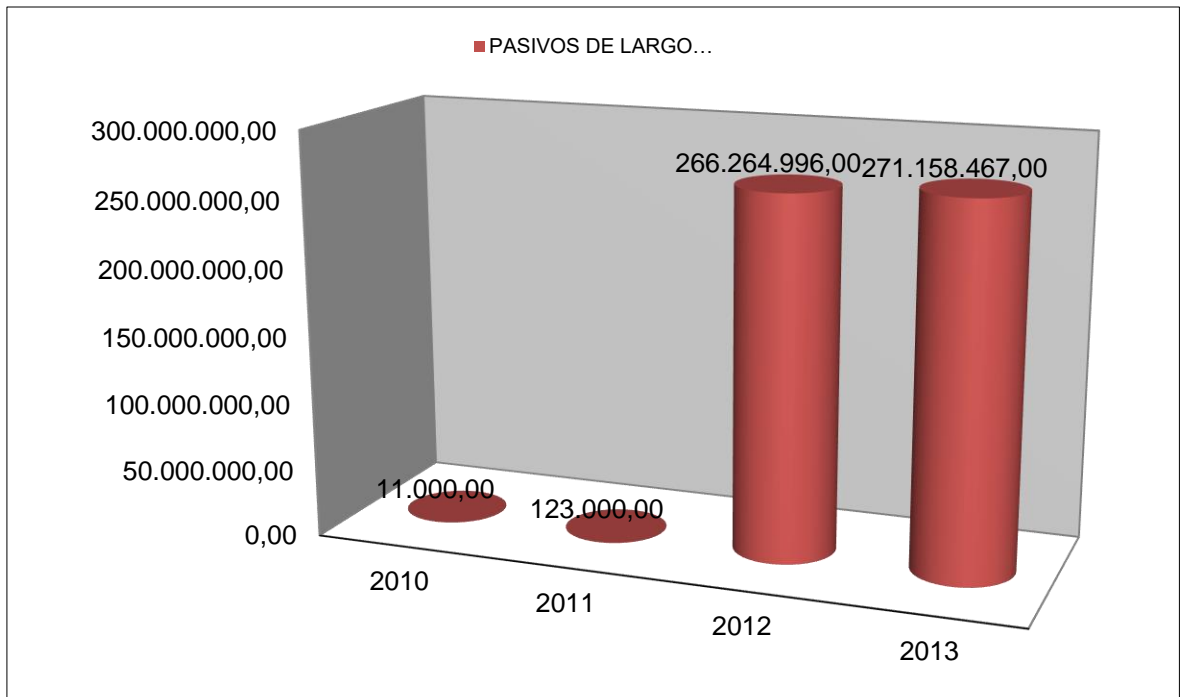
La Cooperativa CODELCAUCA ha concedido a la Fundación FUNCODELCAUCA la obtención de ingresos de una casa y dos locales comerciales en el Municipio de Santander de Quilichao, de igual modo un local comercial en el Municipio de Popayán, estos ingresos han contribuido a la cobertura de los diferentes costos de funcionamiento de la Fundación en especial el gasto de nómina ya que en el año 2013 a partir del mes de Septiembre se vinculó a un colaborador quien está

encargado de dar apoyo a la ejecución del cronograma de actividades y como auxiliar contable.

La Administración de los recursos se realizó velando por el cuidado en el gasto y la administración de programas atractivos y motivadores para todos. Mediante la realización de Talleres los Asociados y sus familias obtuvieron mayor cobertura y oferta en los programas ofrecidos, enriqueciendo sus posibilidades de capacitación y formación.

Un aspecto a resaltar es la compra de los bienes que fortalecieron el Activo de la Fundación FUNCODELCAUCA y permiten disponer de un espacio propio para desarrollar sus actividades.

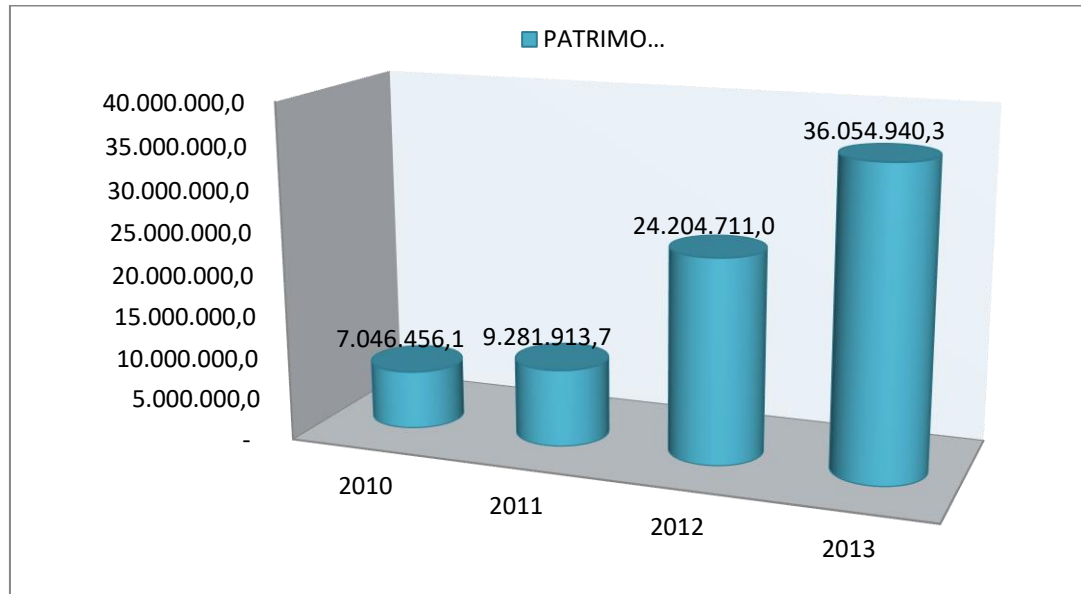
### Ilustración 18 Pasivos Totales



Fuente: Evaluación 2012 2013 FUNCODELCAUCA

Para realizar la compra de los bienes, la Fundación pagó una cuota inicial de \$27.232.450 y amortizará la deuda con cuotas mensuales de \$ 1.167.000, al cierre del año 2013 tiene un saldo en la obligación de \$ 251.999.992.

### Ilustración 19 Patrimonio



Fuente: Evaluación 2012 2013 FUNCODELCAUCA

El Patrimonio de la Fundación se ha fortalecido en cada año observando un incremento positivo a lo largo de su existencia.

### Análisis vertical de Balance General año 2013

Se puede observar que por la naturaleza de la Fundación FUNCODELCAUCA como entidad no lucrativa, posee la mayor parte de sus activos concentrados en activos fijos por un valor de \$ 345.141.606.31 en el año 2013. En cuanto a sus pasivos, la fundación ha adquirido obligaciones desde el momento de su creación con un porcentaje actual del 89.55 % sobre el valor total del pasivo más el patrimonio del cual el patrimonio solo representa un 10.45%. El análisis vertical del estado de resultados, indica que para el funcionamiento y sostenibilidad de FUNCODELCAUCA es necesario conservar sus activos Fijos.

### Análisis horizontal año 2012-2013

Un análisis dinámico financiero refleja que la situación de FUNCODELCAUCA en el año 2013 ha disminuido la circulación de activos corrientes en comparación con el año anterior, sin embargo se puede notar una alta inversión en los activos fijos y

otros activos. El total de los activos tuvo un aumento del 0.03 % comparado con el año 2012

Se tienen ingresos por arrendamientos y adicionalmente la Fundación genera recursos a partir de actividades culturales y deportivas los cuales son aplicados a los fines que persigue. Otra fuente de recursos proviene del aporte mensual de los asociados.

Se han generado obligaciones laborales por contratación de personal y se ha disminuido el valor de las obligaciones con terceros, también se puede observar que las reservas han aumentado y se han generado utilidades en el ejercicio por la prestación de servicios de transporte, alquiler de muebles, enseñanza y otras actividades.

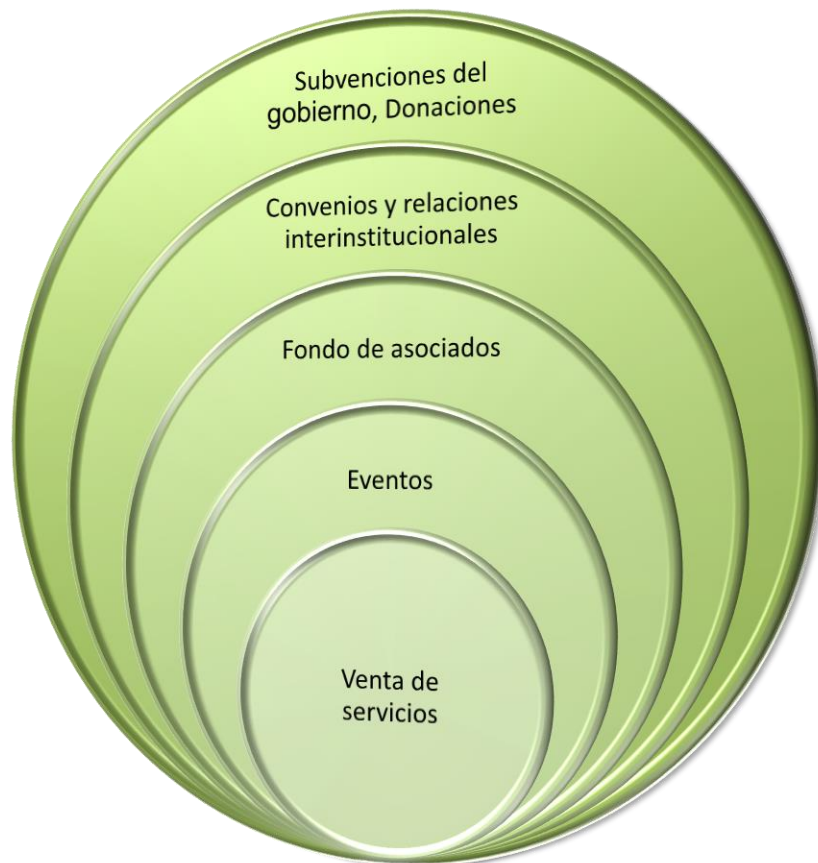
El patrimonio de la Fundación ha aumentado en un 49 % con respecto al año 2012 y se han generado utilidades que han invertido en la adquisición de activos que facilitan la prestación de los servicios y sustentan su viabilidad.

## Anexo 10.

### Generación de Recursos FUNCODELCAUCA

Aunque la Fundación FUNCODELCAUCA es una entidad sin ánimo de lucro, esta puede generar sostenibilidad a través de las siguientes fuentes de recursos:

#### Ilustración 20 Generación de Recursos FUNCODELCAUCA



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

Aunque la Fundación FUNCODELCAUCA es una entidad sin ánimo de lucro, esta puede generar sostenibilidad a través de diferentes fuentes de recursos; La probabilidad de que existan múltiples fuentes de financiación, también puede dar lugar a una gran actividad de presión política, dificultades para una Clara planificación estratégica.

## ANEXO 11

**Tabla 10 Entorno Económico**

ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN					AMENAZA U OPORTUNIDAD		IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	4	5	A	O	ALTO	MEDIO	BAJO	
<b>Tendencia del PIB</b>				1			1		1		De acuerdo a los datos de Dane el producto interno bruto (PIB) está experimentando un incremento, creciendo en 4,3 por ciento entre abril y junio del 2013. En el segundo trimestre del 2014 creció entre 4 y 4,5 por ciento, por lo tanto las familias podrán mejorar su poder adquisitivo y su calidad de vida.
				1			1			1	Se espera según los pronósticos de los analistas que el crecimiento económico se mantenga o se crezca en 5 %.
<b>Capacidad adquisitiva</b>			1			1			1		Los trabajadores de las diferentes empresas de Colombia han perdido poder adquisitivo y se ha reducido su capacidad de ahorro, siendo una amenaza para la fundación, ya que los asociados dedicarían su tiempo a resolver problemas económicos y no aprovecharían los programas ofrecidos por la fundación.
				1			1		1		Cuando la inflación es baja, los salarios recuperan más fácil su poder adquisitivo, lo cual permite un mejoramiento de las condiciones de vida de los ciudadanos. Se estima que aumente, si se cumple el cálculo para el año 2015 que es del 3%, se recibirían 1,5 puntos por encima de la inflación actual, razón por la cual, las familias colombianas podrán mejorar su calidad de vida y acceder a los servicios que la fundación ofrece para los asociados y sus beneficiarios
<b>Tendencia del Empleo</b>			1				1	1			El desempleo en el país continúa bajando, así lo informó el director del Departamento Nacional de Estadística, Dane, Mauricio Perfetti, quien aseguró que para el mes de enero de 2014, la tasa de desempleo se redujo y logró ubicarse en 11.1%. Popayan mantiene tendencia a la baja en desempleo con una tasa del 13,4 % entre 23 capitales donde el DANE mide comportamiento laboral. Si hay más empleo hay más asociados y personas interesadas en los servicios de la fundación, por lo cual aumentarían los beneficiarios de la fundación.
			1				1	1			Si aumenta el empleo se mejora la calidad de vida de las familias, se evidencia un comportamiento positivo del mercado laboral teniendo en cuenta que se mantiene la tendencia de menores niveles de desempleo en el 2014.



<b>Tasas de interés</b>			1		1		1		La presidenta de Asobancaria admitió que las únicas tasas que se encuentran altas son las de tarjetas de crédito, porque son préstamos de alto riesgo. Estas tasas generalmente son cercanas a la tasa de usura, que desde el pasado primero de abril subió a 31,25 por ciento. Las tasas de interés tienden a la baja, para lograr el crecimiento económico que proyecta tener el gobierno, lo cual permite que mas familias accedan a los créditos ofrecidos por la cooperativa CODELCAUCA, y puedan mejorar su calidad de vida, para la fundación esto se convierte en una oportunidad ya que esta ofrece programas de formación las cuales podrían ser aprovechadas por mas beneficiarios y socios.
			1		1		1		Se espera se mantengan entre un 4% a 5% , para no afectar los créditos o evite comprar por tasas de interés muy altas, lo que permitiría posiblemente que mas asociados accedan a créditos bajos, mejoren su calidad de vida y dediquen tiempo a los programas que ofrece la fundación.
<b>Inflación</b>		1			1		1		El Banco de la República fijó en 3 por ciento la meta de inflación para el 2014, la cual podrá moverse en un rango de entre 2 y 4 por ciento, con lo cual señala un una estabilidad económica.
		1			1		1		Se estima se mantenga en el rango meta del banco de la republica, lo que hará que el poder adquisitivo de las familias se mantenga, y la calidad de vida no desmejore
<b>Precio del petróleo</b>		1		1				1	El precio de petróleo en estos momentos se encuentra a la baja, influyendo en bajos costos de los productos
		1			1			1	Se prevé que se mantenga la especulación petrolera con tendencia a la baja.
<b>Índice de precios</b>		1		1			1		En julio de 2014, el Índice de Precios al Consumidor - IPC presentó un crecimiento de 0,15%, tasa superior en 0,11 puntos porcentuales a la registrado en julio de 2013, cuando llegó a 0,04%. En lo corrido del año el índice reportó una variación de 2,73%, mientras que para los doce meses se ubicó en 2,89%, para la fundación esto se convierte en una amenaza ya que encarece el costo de vida de las familias beneficiarias de la misma.
		1			1		1		Se espera se nivelen el IPC de esta manera se mantendrá constante el nivel de utilidad o bienestar del consumidor.
<b>Flujo del mercado</b>		1			1		1		Existe buena oferta y demanda de servicios, a entrada de capital al país ha aumentado drásticamente, principalmente por la explotación de recursos naturales y los tratados comerciales con otros países

			1			1		1		Posiblemente aumente la demanda, puesto que la empresa está mejorando permanentemente los servicios ofertados. Hay una tendencia de entrada de capitales a Colombia que será positivo y se mantendrá en los próximos meses.
<b>Disposición de créditos</b>			1			1		1		Los créditos están disponibles para la personas que deseen acceder a ellos, con pocos requisitos y en especial de libre inversión, por lo tanto es favorable para el crecimiento de la economía adicionalmente las tasas de intereses son asequibles para las personas, para la fundación esto se convierte en una oportunidad ya que esta ofrece programas de formación los cuales podrían ser aprovechados por mas beneficiarios y socios.
			1			1		1		Se estima se mantengan en el margen del 4% al 5%, posiblemente las familias accederán a más créditos influyendo en la calidad de vida y mayor capitalización, variable que resultará indispensable a futuro, si se tiene en cuenta que las estimaciones apuntan a que el crédito a la vivienda y al consumo se irán duplicando cada vez más .
<b>Comercio exterior</b>			1			1			1	Con los tratados de libre comercio que tiene el país en la actualidad, habrá mayor intercambio de bienes y servicios, y por ende mayor competencia, con mejores precios y ofertas de múltiples proveedores.
			1			1			1	Se estima haya aumento de empresas exportadoras de origen caucano
<b>Presupuest o estatal</b>			1			1			1	Según el presupuesto de inversión para la vigencia del 2014 el cauca cuenta con recursos por \$ 1.220.226 millones, lo que significa que se generará empleo.
			1			1			1	Se estima el presupuesto incremente y haya más generación de empleo, mejorará la calidad de vida.
<b>Relaciones con países vecinos</b>			1			1			1	Fortalecimiento de relaciones entre países vecinos como Ecuador., esto hace que amplié los países donde se pueden realizar alianzas económicas, permitiendo el crecimiento económico de las familias.
			1			1			1	Se están haciendo relaciones estratégicas para la realización de nuevos convenios, posiblemente esto hará que baje el desempleo y aumente la calidad de vida de la gente.
<b>Relaciones con los bloques económicos</b>			1			1			1	Se ha establecido alianzas económicas de municipios como cajibío, caldono, morales, purace, santander de Quilichao, sotara valle del patia. Con departamentos como Arauca, Boyaca, Cauca, Cundinamarca, Nariño, Valle del cauca. Lo que permite que entremos propenso a mas generación de empleo, y para la fundación esto se convertirá en una oportunidad ya que podría a través de sus programas de

										acompañamiento y asesorías contribuir a que esos proyectos tengan éxito.
			1			1			1	Se estiman nuevas alianzas estratégicas, desarrollo de la economía. Y aumente la calidad de vida.
<b>Capacidad de inversión</b>			1			1			1	El aumento del número de personas que cotizan para su pensión en los fondos privados (AFP), el crecimiento en la compra de seguros de vida, así como la mayor participación de los colombianos para invertir en las carteras colectivas, han permitido que los más importantes inversionistas institucionales del país cuenten cada año con más excesos de liquidez
			1			1			1	El buen desempeño de la economía colombiana y las perspectivas favorables para el 2014 son una señal positiva para las empresas que tienen planes de expansión y ampliación de su capacidad productiva. Se estima el presupuesto incremente y haya más generación de empleo, mejorará la calidad de vida.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 12

**Tabla 11 Entorno Socio-Cultural**

ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN					AMENAZA U OPORTUNIDAD		IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	4	5	A	O	AL TO	ME DIO	BA JO	
<b>Hábitos alimenticios</b>				1			1		1		Actualmente las personas están teniendo conciencia en la manera de consumir de manera sana, esto impacta positivamente a la Fundación, ya que los servicios que esta ofrece contienen campañas de atención nutricional, y capacitaciones de nutrición y salud.
					1		1		1		El que las personas mantengan unos buenos hábitos, hará que las familias de los asociados posiblemente tengan una mejor calidad de vida.
<b>Propensión al consumo</b>				1			1	1			El consumismo de las personas, impacta positivamente a la Fundación, ya que su razón de ser es ofrecer servicios sociales a la comunidad en general y a sus asociados
				1			1		1		La fundación desea ampliar el portafolio para atender a más población.
<b>Tendencia al uso de productos sustitutos</b>			1			1		1			Dentro del cauca existen diversas fundaciones u organizaciones que ofrecen los mismos servicios que ofrece FUNCODELCAUCA.
		1				1		1			Muchas de las cooperativas existentes están creando fundaciones, para ejecutar su responsabilidad social empresarial, por lo que para nuestra fundación podría convertirse en una amenaza.
<b>Actitud de la gente hacia el cambio</b>				1			1		1		Las personas en la actualidad están abiertas a la opción del cambio; las Tic's, las maneras de hacer negocios, y nuevas formas de pensamiento, para la fundación impactan positivamente ya que la razón de ser de la misma, es apoyar a la comunidad en general y especialmente a sus asociados frente a los cambios, incursionado en el fortalecimiento empresarial, dando asesorías a formulaciones de proyectos y acompañamiento empresarial.
					1		1	1			Las personas serán cada vez más flexibles al cambio, por lo cual la Fundación tendrá que ampliar el portafolio de servicios, en pro de satisfacer las necesidades que surjan de la comunidad y las familias de los asociados.

<b>Ética de la vida y el trabajo</b>			1			1		1		las empresas están manteniendo dentro de sus políticas principales códigos de éticas y valores empresariales, con el fin de que cada día se preste un mejor servicio, a los beneficiarios y familias, siendo una oportunidad, para que la Fundación sea más competitiva eficiente y más eficaz en la prestación de los servicios.
				1		1		1		Si la fundación quiere posicionarse en el mercado del departamento del Cauca , tendrá que mejorar su competitividad
<b>Calidad de vida</b>			1			1		1		En la actualidad la calidad de vida y el poder adquisitivo de las personas se ha reducido, esto se puede observar por el constante aumento de la inflación. La Fundación puede impactar positivamente a la comunidad mejorando la calidad de vida de las familias y los beneficiarios.
				1		1		1		Probablemente e mejoramiento de la calidad de vida planeado por el gobierno tenga resultados positivos en los próximos años, sin embargo la Fundación no tendrá impedimentos en seguir su objeto social.
<b>Cambios en los estilos de vida</b>			1			1		1		Las familias siempre desean mejorar su estilo de vida, para lo cual la Fundación puede contribuir a través de los programas que ofrece a la comunidad en general.
				1		1		1		Si las familias mejoran su estilo de vida, aumentaran los recursos para la realización de más proyectos de interés social, e impactar a más comunidades.
<b>Liga de consumidores</b>			1			1			1	La liga de consumidores lucha contra el aumento del costo de vida. Esto es positivo para la Fundación, ya que contribuye a que las familias estén protegidas frente a los abusos de las empresas.
				1		1			1	Si las familias están protegidas en sus derechos como consumidores, las familias beneficiarias de la fundación mantendrán un mejor nivel de vida.
<b>Núcleo familiar</b>			1			1		1		Cada día se forman más familias, esto hace que allá más población que necesite de los servicios de la Fundación.
				1		1		1		Posiblemente se incremente el número de familias del departamento del Cauca y consecuentemente también lo hará la demanda de los servicios de la Fundación.

<b>Actitud hacia el ahorro</b>			1			1		1		La conciencia frente al ahorro, no se evidencia en las personas, por lo cual la Fundación está empleando capacitaciones empresariales y de emprendimiento, lo que permitiría ampliar el portafolio de servicios e incluir charlas sobre el adecuado uso del dinero, y diversas formas de ahorrar.
				1			1		1	Si las familias ahorran mejorarían su calidad de vida, y podrían aumentar la demanda del consumo de servicios que la Fundación ofrece.
<b>Vías de acceso</b>			1			1		1		En la ciudad de Popayán se están realizando mejoras a la infraestructura vial, razón por la cual más personas transitarán y conocerán la Fundación.
				1			1		1	Cuando se encuentre terminadas las mejoras a las calles, probablemente aumentara la demanda de la fundación.
<b>Ubicación</b>			1			1		1		El sector donde se encuentra la Fundación es en centro de la ciudad de Popayán, por su ubicación estratégica, hace que tenga un mayor reconocimiento por parte de la comunidad caucana.
					1			1		Debido a las mejoras, y a su estratégica ubicación, seguramente la Fundación aumentará su reconocimiento por parte de la comunidad payanesa, y esto hará que más demanda de sus servicios ofrecidos.
<b>Nivel de educación</b>			1			1		1		Actualmente el gobierno lucha por hacer de la educación un servicio gratuito, aun así falta abarcar muchas niños y jóvenes. Para la Fundación esto es una oportunidad ya que dentro de su proyecto "educación para todos", realiza acompañamiento a niños en edad escolar que desertado de las escuelas, debido a problemas económicos.
				1			1		1	Posiblemente, el que más niños se benefician a una educación de calidad, hará que puedan utilizar los servicios de la fundación respecto a los proyectos de formación integral.
<b>Tasa de natalidad</b>			1			1		1		Debido a que la tasa de natalidad de Popayán se encuentra en aumento (15, 67% por mil), esto hace que cada año, aumente la demanda beneficiarios sobre los servicios que como fundación se ofrecen.
				1			1		1	Posiblemente el que aumente la población, hace que cada año aumente más los beneficiarios, de los programas que ofrece la fundación para todas las edades.

<b>Seguridad social</b>	1				1		1	Actualmente la seguridad social del departamento del cauca, es uno de los más azotados por la violencia, permitiéndole a la fundación actuar, en el campo psicosocial.
		1				1	1	Como uno de los objetivos del gobierno es mejorar la seguridad de la sociedad, esto hará se convierta en una oportunidad, que en la fundación pueda extender sus servicios a otros municipios cercanos.
<b>Ingreso per-cápita</b>		1				1	1	Ha aumentado en el país
			1				1	Posiblemente incremente haciendo que aumente la calidad de vida
<b>Edad de la población</b>		1				1	1	La ciudad de Popayán es conocida como la universidad universitaria, esto se podría convertir en una oportunidad ya que es esta población la que emprende proyectos que impactan positivamente a la comunidad.
				1			1	Probablemente el que las edades de emprendedores sean jóvenes, se convertirá en una oportunidad, ya que se intervendrá en el acompañamiento, asesorías y formulación de proyectos.
<b>Expectativa de vida</b>		1				1	1	Se espera según estadísticas del Dane que la expectativa de vida de Colombia es de 60 años, por lo que podría convertirse en una oportunidad si se incorporan programas para adultos mayores.
				1			1	Posiblemente, se ampliará la oferta de servicios y programas por parte de la fundación.
<b>Actitud de población hacia las empresas</b>		1				1	1	Las personas aceptan positivamente, la intervención de empresas privadas a través de fundaciones, en pro de cumplir con su responsabilidad social empresarial. Convirtiéndose en una oportunidad.
				1			1	Posiblemente el que las personas acepten positivamente las fundaciones hará que se sientan identificados con su labor.
<b>Hábitos de compra</b>		1				1	1	la población mantiene unos hábitos de compra compulsivos, lo que hace que no haya ahorro, podría ser una oportunidad donde la Fundación intervenga asesorando a sus asociados beneficiarios en la parte de administración de su dinero
			1				1	Probablemente las personas mejoren sus hábitos de compra y pueda tener una mejor calidad de vida.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 13

**Tabla 12 Entorno Político**

ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN					AMENAZA U OPORTUNIDAD		IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	4	5	A	O	AL TO	ME DIO	BA JO	
Regulación de políticas de precios				1			1			1	En Colombia existen entes reguladores de precios, que benefician a los ciudadanos y representa una oportunidad de bajo impacto frente a los posibles competidores.
				1			1			1	Seguramente este aspecto se mantenga constante.
Elecciones nacionales y departamentales				1			1		1		La elección de nuevos representantes departamentales y nacionales, representa cambios positivos en la regulación de fundaciones.
				1			1		1		Se espera que las futuras elecciones traigan cambios positivos.
Entorno laboral				1			1	1			Hay carencia de equidad en la retribución por trabajo de acuerdo al género y existen trabajos poco remunerados. Dando oportunidad a impactar la comunidad con su proyecto de fortalecimiento empresarial.
				1			1	1			Se espera que las nuevas empresas y proyectos fortalezcan la equidad y el entorno laboral.
Terrorismo		1				1		1			La poca seguridad en el departamento del Cauca, indica una amenaza de alto impacto y es un impedimento para libertad de prestación de servicios a determinados sectores del territorio.
			1				1	1			Se lucha por la neutralización de este aspecto y poder ampliar la cobertura de los servicios.
Estabilidad del gobierno				1			1		1		Las políticas de gobierno de este mandato buscan la paz, el desarrollo económico y mejoras en la calidad de vida, en programas tales como inversión en educación y vivienda.



				1			1		1		Probablemente se generen espacios más adecuados para la formación integral, en los cuales la Fundación puede prestar sus servicios.
<b>Regulaciones del gobierno</b>				1			1		1		Las regulaciones del gobierno abarcan el comportamiento de las entidades sin ánimo de lucro. No existe regulación que perjudique el funcionamiento de la fundación.
				1			1		1		Se espera tener beneficios legales por la labor de responsabilidad social y apoyo de tipo formativo.
<b>Regulaciones tributarias</b>				1			1	1			Las regulaciones tributarias benefician a las entidades que apoyan a las cooperativas y esto permite el mejoramiento de calidad, ampliación del portafolio y mayor cobertura.
				1			1	1			Se desea generar un alto impacto en la comunidad a razón de apoyo a los empresarios y mejorar la calidad, ampliación del portafolio y mayor cobertura.
<b>Subsidios gubernamentales</b>				1			1	1			El estado apoya los proyectos sociales generando oportunidades de alto impacto en materia de educación, formación integral y fortalecimiento empresarial, que ofrece la fundación.
				1			1	1			Se espera que las ayudas se sigan recibiendo y así mismo impactar positivamente la comunidad
<b>Legislación antimonopolio</b>				1			1		1		La legislación prohíbe el monopolio, por lo tanto es una oportunidad para hacer parte de la oferta en el mercado con los servicios sociales.
				1			1		1		Tiende a existir competencia que exige mejor calidad de servicios y mayor cobertura.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 14

**Tabla 13 entorno Ambiental**

ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN					AMENAZA U OPORTUNIDAD		IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	4	5	A	O	A L T O	M E D I O	B A J O	
Aprovechamiento de subproductos				1			1			1	Debido a las características de los servicios que ofrece la fundación, no se han identificado subproductos
				1			1			1	Se pretende consolidar formalmente los subproductos y tomar provecho cuando surja la necesidad, tomando como oportunidad para el acercamiento a la comunidad.
Leyes de protección ambiental				1			1			1	Actualmente el Estado intenta proteger el ambiente, pero la fundación aun no invierte en actividades medioambientales.
					1		1			1	Aumentaran las leyes medioambientales, a las cuales deberá someterse la Fundación.
Actitud de las empresas/personas hacia lo ambiental		1				1			1		Notamos mala actitud frente a lo ambiental y representa posibilidad de prestar servicios con ese enfoque a empresas y personas.
			1				1		1		Se espera que mejore la conciencia ambiental.
Biodiversidad				1			1	1			El departamento del Cauca cuenta con una amplia biodiversidad, beneficiando a la Fundación en la prestación de los servicios.
				1			1	1			Mantener la biodiversidad puede convertirse en parte del objeto de la responsabilidad ambiental de la Fundación
Calidades de agua, tierra, aire				1			1		1		Alta calidad de agua, tierra y aire, que permite la buena prestación de los servicios y la satisfacción del beneficiario.
				1			1		1		Sin los cuidados necesarios, estos recursos no se mantendrán, así que la oportunidad de la Fundación, consiste en educar a la población.
Manejo de desechos sólidos		1				1			1		No hay buen manejo de desechos sólidos, y en términos ambientales es una gran amenaza. Sin embargo, se convierte en objeto de servicio para la sociedad.

	1				1			1	Aunque no tiende a mejorar, se espera que con la contribución de la Fundación, surta un efecto positivo.
<b>Se invierte en lo ambiental</b>	1				1			1	Poca inversión en el ambiente.
	1				1			1	Probablemente con ayuda de entidades no empeore la situación.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**ANEXO 15**

**Tabla 14 Entorno Tecnológico**

ASPECTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN					AMENAZA U OPORTUNIDAD		IMPACTO			JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	4	5	A	O	AL TO	ME DIO	BA JO	
<b>Costo de equipos</b>				1			1		1		En la actualidad, los costos son razonables, lo cual permite que se puedan adquirir equipos adecuados para prestación de los servicios de la Fundación en condiciones adecuadas.
				1			1		1		Es posible, que en la alianza con nuevos países para consolidar los tratados de libre comercio, se puedan conseguir equipos a bajos precios, lo cual es positivo para la prestación de servicios de la Fundación

<b>Disponibilidad de tecnologías propias</b>			1		1		1	Existe amplia disposición de tecnologías en el mercado local, representando una oportunidad, ya que se tiene autonomía para su uso y su gestión, además de contar con el apoyo de la cooperativa.
			1		1		1	En un futuro, se busca que se sostenga la autonomía de las tecnologías y su disponibilidad sin restricciones.
<b>Evolución de las tecnologías</b>			1	1			1	Las tecnologías evolucionan rápidamente, sin embargo, las que hacen parte de la prestación de servicios de FUNCODELCAUCA son útiles y funcionales, de manera que no representan alto impacto para la Fundación.
			1		1		1	La veloz innovación de las tecnologías, complican el cambio constante de

										los equipos, ya que no se quiere entrar en gastos innecesarios.	
<b>La incorporación de innovación tecnológicas</b>		1				1				1	Al no tratarse de servicios tecnológicos o de venta o utilización de herramientas a la vanguardia, la innovación tiene un impacto bajo, pues lo que ya hace parte de la propiedad es adecuado a las necesidades de la Fundación.
			1				1			1	Se pretende mantener las herramientas actualizadas, pero no es el objetivo del ejercicio, actualización cada que surja una nueva herramienta, mientras no sea estrictament e necesario.
<b>Inversión en investigación y desarrollo</b>				1			1	1			Se realiza inversión en la investigación y desarrollo, pues se desea maximizar el impacto del servicio a los beneficiarios.

			1			1	1			Se espera mantener la inversión en la investigación y desarrollo.
<b>Protección de patentes</b>		1				1			1	La marca se encuentra registrada ante la cámara y comercio.
			1			1			1	Se aspira aprovechar la imagen de la marca para oportunidades de ingresos económicos de diversas fuentes.
<b>Flexibilidad de las tecnologías</b>		1				1		1		La Fundación ofrece servicios orientados a la satisfacción de las necesidades integrales de la comunidad, para lo cual el personal de la Fundación debe tener conocimientos técnicos para la prestación del servicio.
			1			1		1		Se pretende sostener y mejorar este aspecto con un alto grado de competitividad.

<b>Previsión del cambio tecnológico</b>	1			1				1	No existen presupuestos ni políticas que regulen la periodicidad de tiempo para el cambio o restitución de equipos y tecnologías.
		1			1			1	Se pretende determinar por un método más efectivo que las depreciaciones, la vida útil de las propiedades tecnológicas y tomar las decisiones pertinentes.
<b>Conectividad</b>			1		1		1		Es de alto impacto para los beneficiarios el servicio al alcance de cualquier medio de comunicación, y en este aspecto, se tiene una buena cobertura, en redes de varios tipos.
			1		1	1			Es preciso seguir con este ritmo actualizado de comunicación y se propende tomar decisiones cada que sea conveniente.



<b>Como se trabajan las tecnologías sucias</b>	1			1		1		Aún cuando se cuenta con personal que se interesa por temas ambientales, se lucha por hacer responsable a cada miembro de la Fundación, generando conciencia activa.
		1			1	1		Con el apoyo de personal capacitado, se intenta concientizar al personal, a partir de la administración y hasta los beneficiarios para un adecuado manejo de recursos perjudiciales.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 16

Tabla 15 Factores de evaluación para el diamante de Porter

Descripción	ESCALA
Muy-Bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Medio-Alto	4
Alto	5

BARRERAS DE ENTRADA		
PARÁMETROS		CAL
•Economía de escala	Medio-Alto	4
•Diferenciación de producto	Medio-Alto	4
•Lealtad de marca	Medio	3
•Costo de cambio de marca por parte consumidores	Medio-Alto	4
•Requerimientos de capital	Bajo	1
•Acceso a canales de distribución	Alto	5
•Acceso a tecnología	Medio-Alto	4
•Experiencia y efecto de aprendizaje (Know How)	Medio	3
PROMEDIO		3,5

PODER DE LOS COMPRADORES		
PARÁMETROS	Descripción	CAL
•Número de compradores	Medio-Alto	4
•Disponibilidad de productos sustitutos	Alto	5
•Acceso a informaciones de la industria	Alto	5
•Rentabilidad de los proveedores	Alto	5
PROMEDIO		4,75

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES		
PARÁMETROS	Descripción	CAL
•Competidores participantes en la industria	Medio-Alto	4
•Crecimiento de la industria	Alto	3
•Costos fijos	Medio-Alto	3

•Diferenciación de los productos	Medio	4
•Incremento en la capacidad de respuesta	Medio-Alto	4
•Compromisos estratégicos	Medio-Alto	3
•Enfoque y conducta gerencial	Medio-Alto	3
PROMEDIO		3,43
<b>PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>		
PARÁMETROS	<b>Descripción</b>	<b>CAL</b>
•Disponibilidad de sustitutos cercanos	Medio-Alto	5
•Costo de cambio del usuario	Bajo	1
•Rentabilidad y agresividad del productor del sustituto	Medio	5
•Valor precio del sustituto	Medio	4
PROMEDIO		3,75
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>		
PARÁMETROS	<b>Descripción</b>	<b>CAL</b>
•Número de proveedores importantes	Bajo	1
•Disponibilidad de sustitutos de productos de los proveedores.	Medio	3
•Costo de cambio de proveedor	Medio	3
•Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alto	5
PROMEDIO		3

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## **ANEXO 17**

### **Selección de preguntas para el análisis comparativo**

- La pregunta número 3, permitió conocer la calificación de la prestación del servicio.
- La pregunta número 4, permitió conocer la percepción del personal de la Fundación por parte del encuestado.
- La pregunta 5, permitió conocer la percepción de la infraestructura de la Fundación, por parte del encuestado.
- La pregunta 9. Permitted identificar la competencia de la Fundación por parte de los comentarios del encuestado.
- La pregunta 10, permitió conocer la opinión del encuestado respecto a la página web de la Fundación.
- La pregunta 12, Permitted identificar si el encuestado recomendaría a la Fundación y las razones por las cuales tomaría esta decisión. Las respuestas más frecuentes fueron el precio y variedad del servicio

## ANEXO 18

**Tabla 16 Criterios de evaluación para la técnica de cliente misterioso**

VARIABLE	OBJETIVO
<b>1. Prestación del servicio</b>	La evaluación del criterio número 1, permitió conocer la percepción de la prestación del servicio visitada por parte del investigador
<b>2. Disponibilidad de publicidad, folletos y pagina web</b>	La evaluación del criterio número 2, permitió conocer la opinión del encuestado respecto a publicidad, folletos y pagina web de la Fundación Visitada parte del investigador.
<b>3. Infraestructura</b>	La evaluación del criterio número 3, permitió conocer la percepción de la infraestructura de la organización, por parte del investigador
<b>4. Imagen del personal</b>	La evaluación del criterio número 4, permitió conocer la calificación de la imagen de la Fundación por parte del investigador
<b>5. Precio</b>	La evaluación del criterio numero 5, Permitted identificar si el precio es acorde al servicio.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 19

**Tabla 17 Ponderación de criterios para la calificación por medio de promedio**

	<b>Fecha:</b>	
	<b>Nombre del investigador:</b>	
	<b>Ocupación:</b>	
	<b>CRITERIOS</b>	<b>Calificar de 1 a 100 cualquiera de las preguntas</b>
1	Prestación del servicio	
2	Disponibilidad de publicidad, folletos y pagina web	
3	Infraestructura	
4	Imagen del personal	
5	Precio	
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: Jary Felipe Velasco Valencia

**Tabla 18 Ponderación Factores de Éxito**

PONDERACIÓN DE FACTORES DE ÉXITO							
	CRITERIOS	p1	p2	p3	p4	p5	CALIFICACIÓN
1	Prestación del servicio	25	30	40	35	25	31
2	Disponibilidad de publicidad, folletos y pagina web	10	10	5	5	10	8
3	Infraestructura	15	15	15	20	15	16
4	Imagen del personal	15	15	20	10	30	18
5	Precio	35	30	20	30	20	27
		100	100	100	100	100	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 20

**Tabla 19 Benchmarking**

VARIABLE	CALIFICACIÓN		
	FUNDACIÓN ESCUELA TALLER	CASA DE OBRA SOCIAL SAGRADA FAMILIA	FUNCODE LCAUCA
<b>Prestación del servicio</b>	5	4	5
<b>Disponibilidad de publicidad, folletos y pagina web</b>	5	1	2
<b>Infraestructura</b>	4	3	4
<b>Imagen del personal</b>	4	3	5
<b>Precio</b>	5	2	3
<b>TOTAL</b>	<b>4,48</b>	<b>2,76</b>	<b>3,83</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 21

### Formato de Observación Directa

Este formato fue utilizado para calificar a la Fundación Escuela Taller y la Casa de Obra Social sagrada Familia.

**Tabla 20 Formato para evaluación de observación directa (Cliente Misterioso)**

FORMATO DE EVALUACIÓN PARA FUNDACIÓN ESCUELA TALLER						
N.	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		MB	B	R	M	MM
1	Prestación del servicio					
2	Disponibilidad de publicidad, folletos y pagina web					
3	Infraestructura					
4	Imagen del personal					
5	Precio					
MB = Muy bueno, B= Bueno, R= Regular, M= Malo, MM= Muy malo						
FORMATO DE EVALUACIÓN PARA CASA DE OBRA SOCIAL SAGRADA FAMILIA						
N.	CRITERIOS	CALIFICACIÓN				
		MB	B	R	M	MM
1	Prestación del servicio					
2	Disponibilidad de publicidad, folletos y pagina web					
3	Infraestructura					
4	Imagen del personal					
5	Precio					
MB = Muy bueno, B= Bueno, R= Regular, M= Malo, MM= Muy malo						

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia



## ANEXO 22

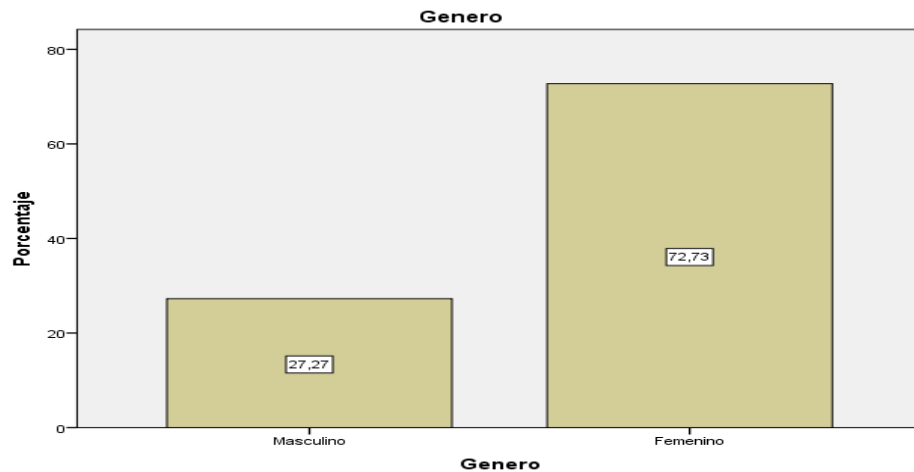
### Resultados de la investigación de nivel de satisfacción del beneficiario de FUNCODELCAUCA

**Tabla 21 Género**

Genero			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Masculino	6	27,3
	Femenino	16	72,7
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 21 Género**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

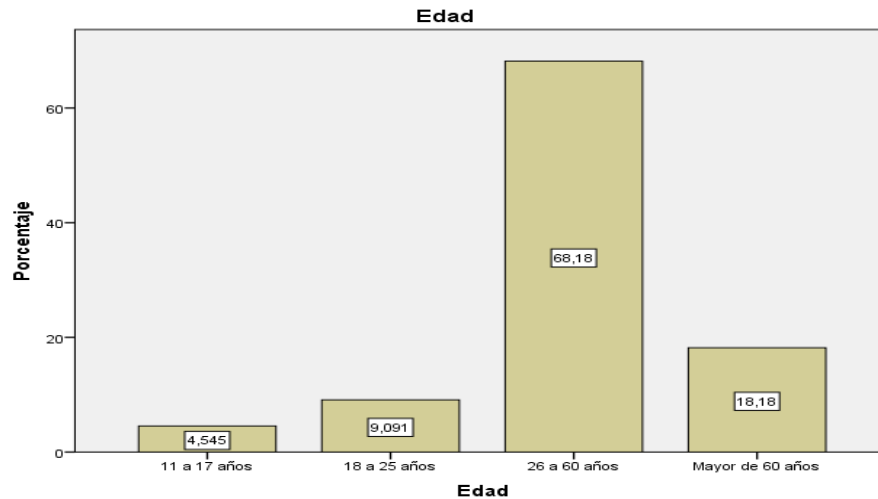
Se puede observar que el 72.3% de los beneficiarios actuales son de género femenino.

**Tabla 22 Edad**

Edad		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	11 a 17 años	1	4,5
	18 a 25 años	2	9,1
	26 a 60 años	15	68,2
	Mayor de 60 años	4	18,2
Total		22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 22 Edad**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

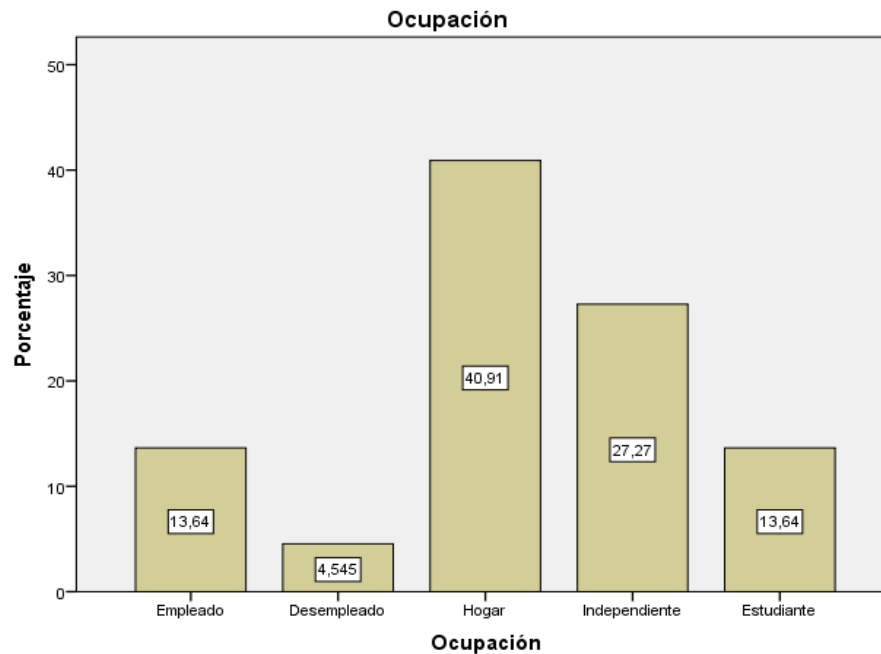
Se puede notar en esta grafica que la mayoría los actuales beneficiarios de la Fundación FUNCODELCAUCA tiene una edad comprendida entre los 26 a los 60 años esto representando un 68,2% de la población encuestada. Otro aspecto notorio es que el 18.2% de los encuestados es mayor de 60 años.

**Tabla 23 Ocupación**

Ocupación			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Empleado	3	13,6
	Desempleado	1	4,5
	Hogar	9	40,9
	Independiente	6	27,3
	Estudiante	3	13,6
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 23 Ocupación**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

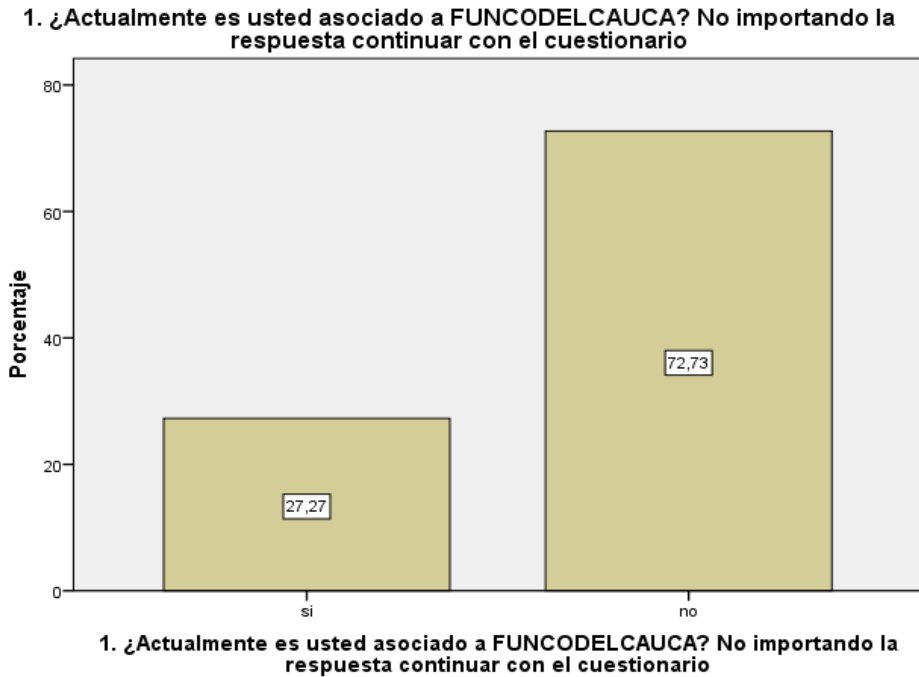
Hay dos aspectos predominantes en el análisis de esta grafica; la ocupación del 40.9% de los encuestados es el hogar, esto se puede explicar, en tanto que la mayoría de los beneficiarios de la Fundación FUNCODELCAUCA son del sexo femenino. El segundo aspecto de importancia es que el 27.27% de los encuestados son trabajadores independientes. Hay un 13.64% de los encuestados que se encuentran cursando estudios.

**Tabla 24** Tipo de beneficiario

1. ¿Actualmente es usted asociado a FUNCODELCAUCA? No importando la respuesta continuar con el cuestionario			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Si	6	27,3
	No	16	72,7
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 24** Tipo de beneficiario



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

El 72.7 de los encuestados son beneficiarios particulares, el otro 27,3 % son asociados a la Fundación FUNCODELCAUCA.

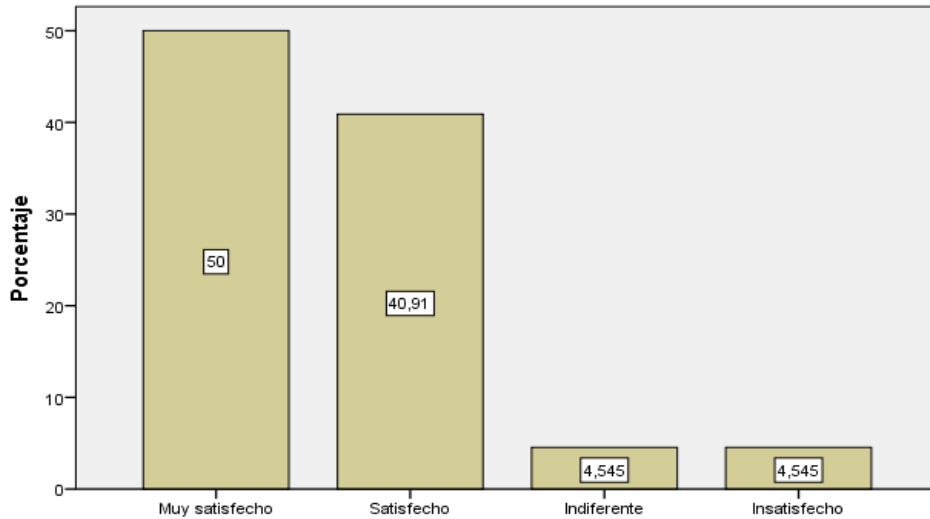
**Tabla 25 Nivel de satisfacción**

2. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en FUNCODELCAUCA, ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio en general que se le ofrece?		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy satisfecho	11	50
	Satisfecho	9	40,9
	Indiferente	1	4,5
	Insatisfecho	1	4,5
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 25 Nivel de satisfacción**

2. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en FUNCODELCAUCA, ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio en general que se le ofrece?



2. De acuerdo con la experiencia que usted ha tenido en FUNCODELCAUCA, ¿cuál es su nivel de satisfacción con respecto al servicio en general que se le ofrece?

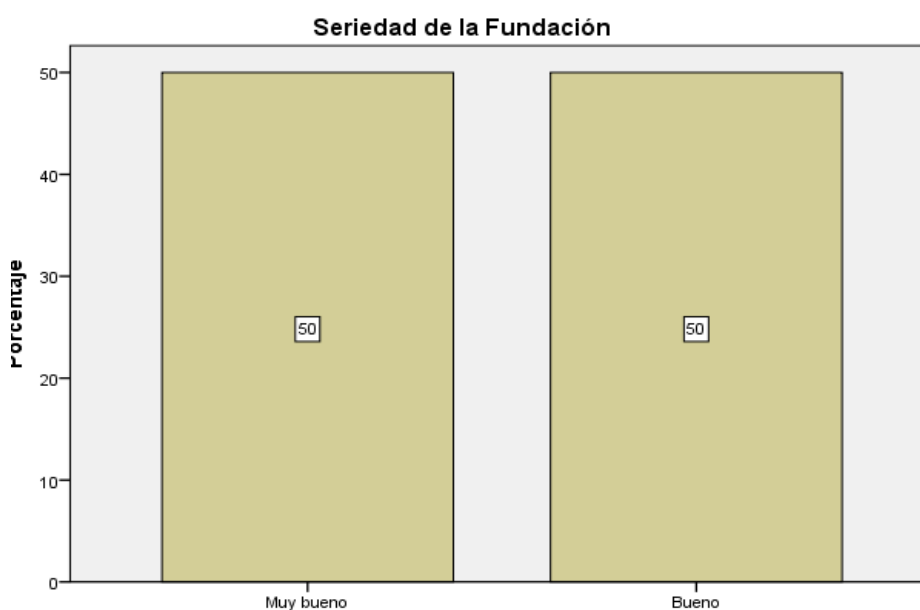
Se puede notar que en síntesis el 99.91% de los encuestados se encuentra satisfecho con el servicio que presta la Fundación.

**Tabla 26 Seriedad de la Fundación**

3. Como califica la imagen de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Seriedad de la Fundación			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	11	50
	Bueno	11	50
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 26 Seriedad de la Fundación**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

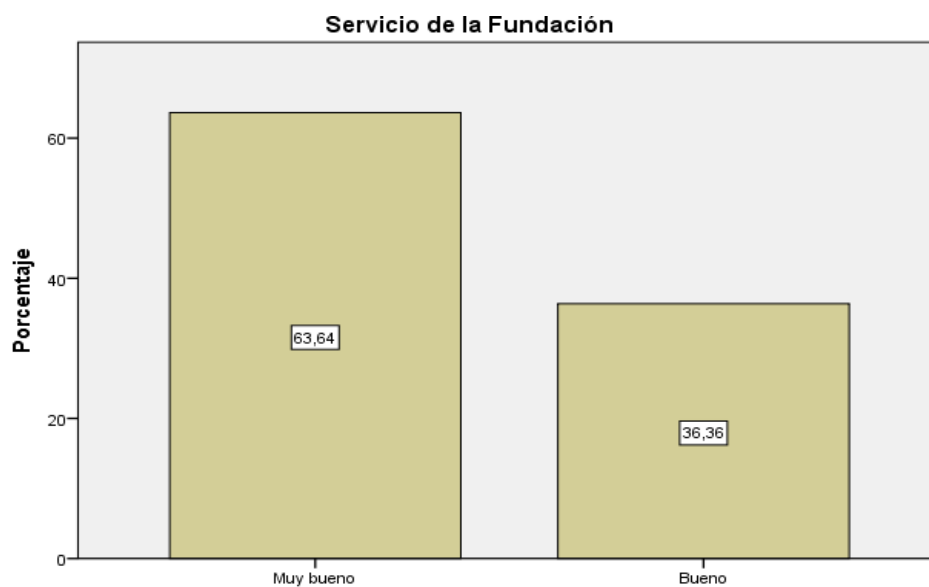
El 100% de los encuestados considera que la Fundación se toma con seriedad la prestación del servicio. Esto se puede evidenciar en que cada uno de los empleados se esmera por brindar un servicio de calidad cumpla las expectativas de los beneficiarios.

**Tabla 27 Servicio**

3. Como califica la imagen de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Servicio de la Fundación			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	14	63,6
	Bueno	8	36,4
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 27 Servicio**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

Al resumir esta tabla se nota que los resultados son positivos para la Fundación, en tanto que se evidencia que el 100% de los beneficiarios tiene una perspectiva favorable de la entidad.

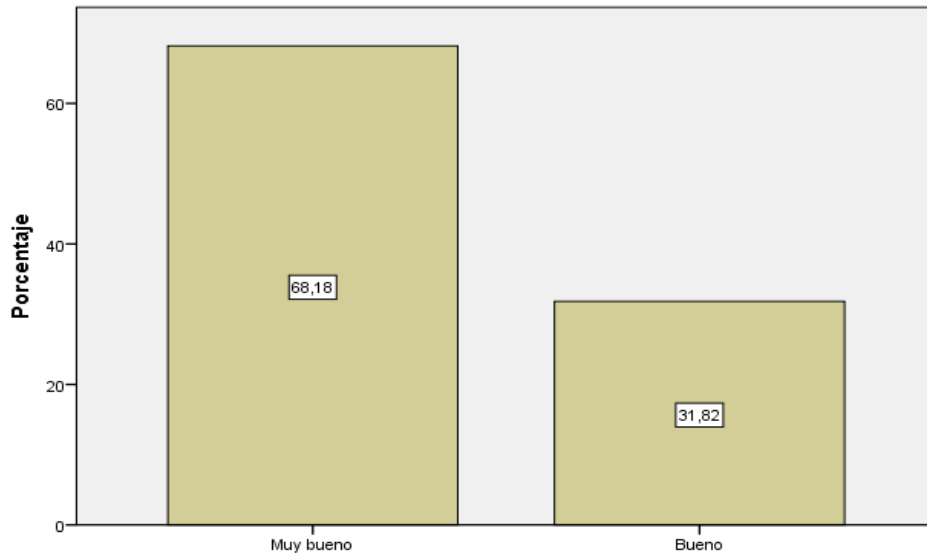
## Tabla 28 Amabilidad

4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Amabilidad			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	15	68,2
	Bueno	7	31,8
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## Ilustración 28 Amabilidad

4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Amabilidad



4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Amabilidad

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

El 100% de los encuestados tiene una buena perspectiva del personal, el cual ha generado empatía entre sus beneficiarios.



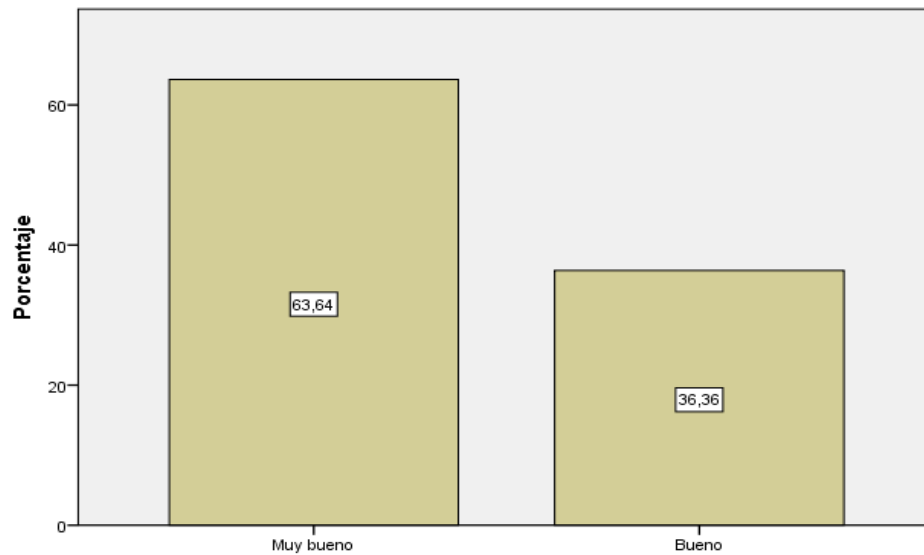
**Tabla 29 Presentación del personal**

4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Presentación			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	14	63,6
	Bueno	8	36,4
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 29 Presentación del personal**

4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Presentación



4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Presentación

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

El 100% de los encuestados evalúan de manera positiva la presentación del personal.

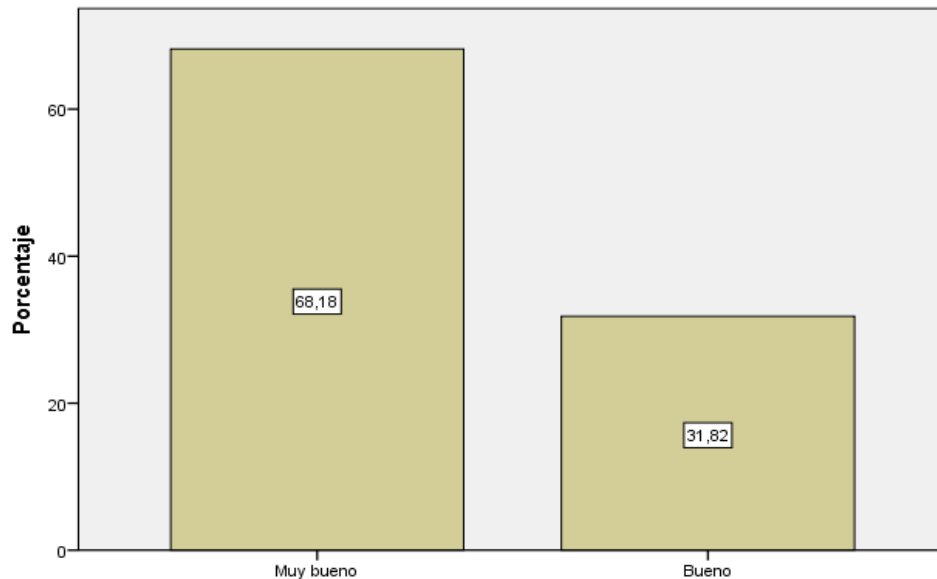
**Tabla 30 Habilidad**

4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Habilidad			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	15	68,2
	Bueno	7	31,8
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 30 Habilidad**

4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Habilidad



4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Habilidad

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

El 100% de los encuestados evalúan de manera positiva la habilidad del personal.

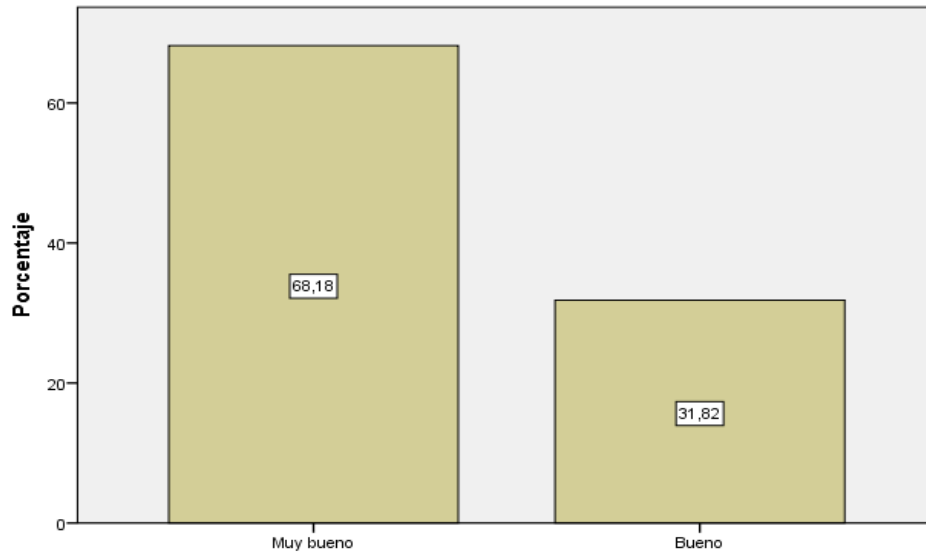
**Tabla 31 Conocimiento**

4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Conocimiento			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	15	68,2
	Bueno	7	31,8
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 31 Conocimiento**

4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Conocimiento



4. Cómo evalúa usted al personal de la Fundación FUNCODELCAUCA en cuanto a: Conocimiento

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

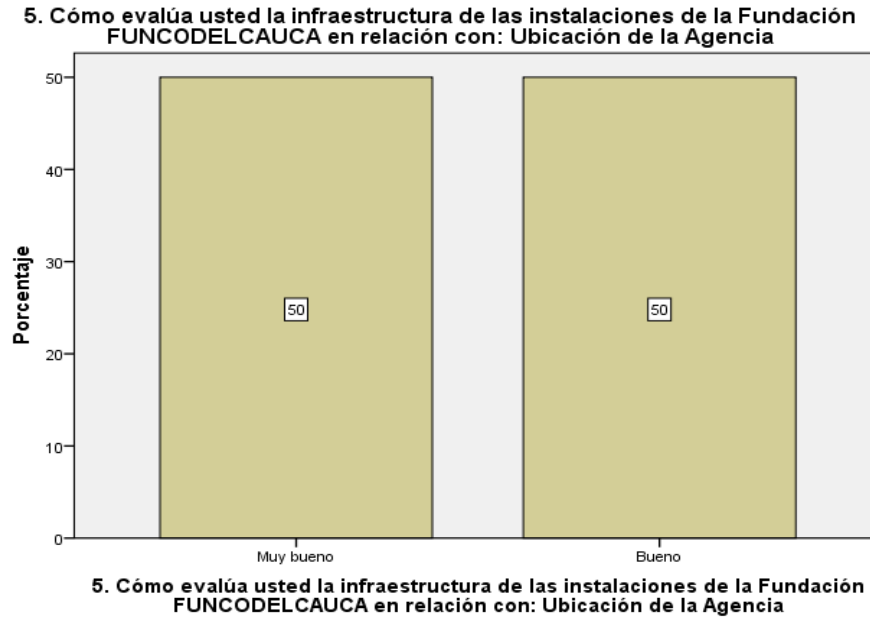
El 100% de los encuestados evalúan de manera positiva el conocimiento del personal.

**Tabla 32 Ubicación**

5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Ubicación de la Agencia			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	11	50
	Bueno	11	50
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 32 Ubicación**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

El 100% de los encuestados evalúan de manera positiva la ubicación de la fundación.

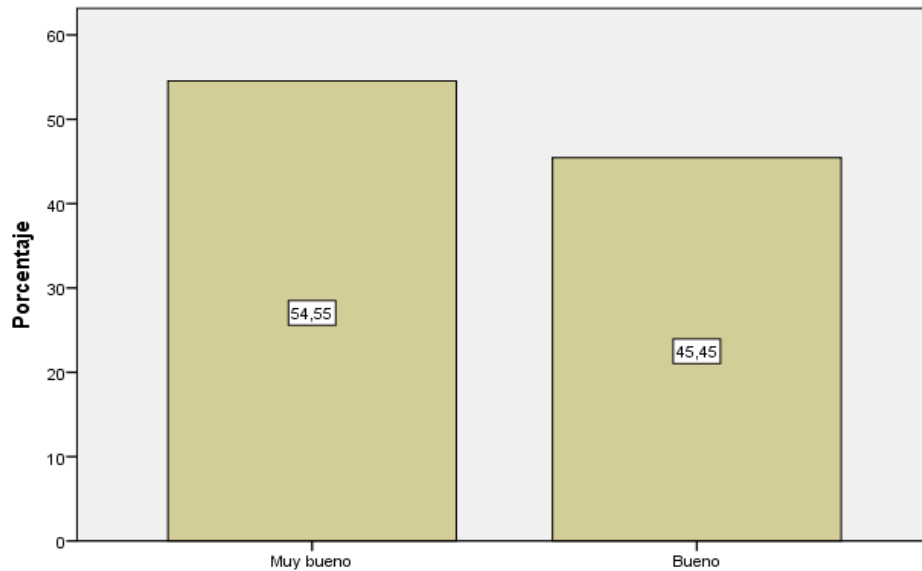
**Tabla 33 Orden de instalaciones**

5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Orden de las instalaciones			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	12	54,5
	Bueno	10	45,5
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 33 Orden de la instalación**

5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Orden de las instalaciones



5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Orden de las instalaciones

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

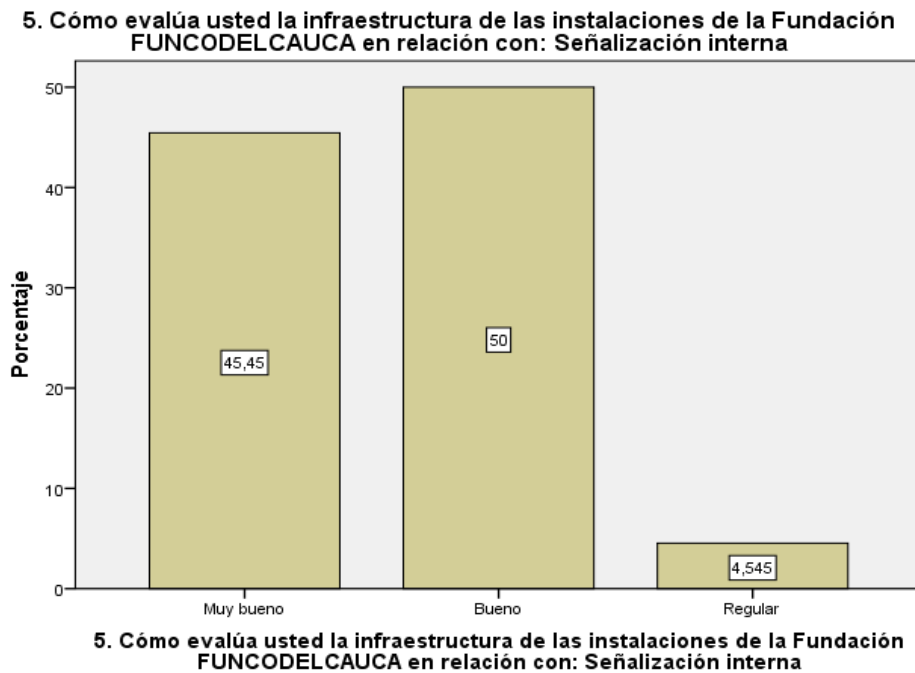
Se puede observar que el 100% de los encuestados evalúan de manera positiva el orden de las instalaciones.

**Tabla 34 Señalización**

5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Señalización interna			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	10	45,5
	Bueno	11	50
	Regular	1	4,5
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 34 Señalización**



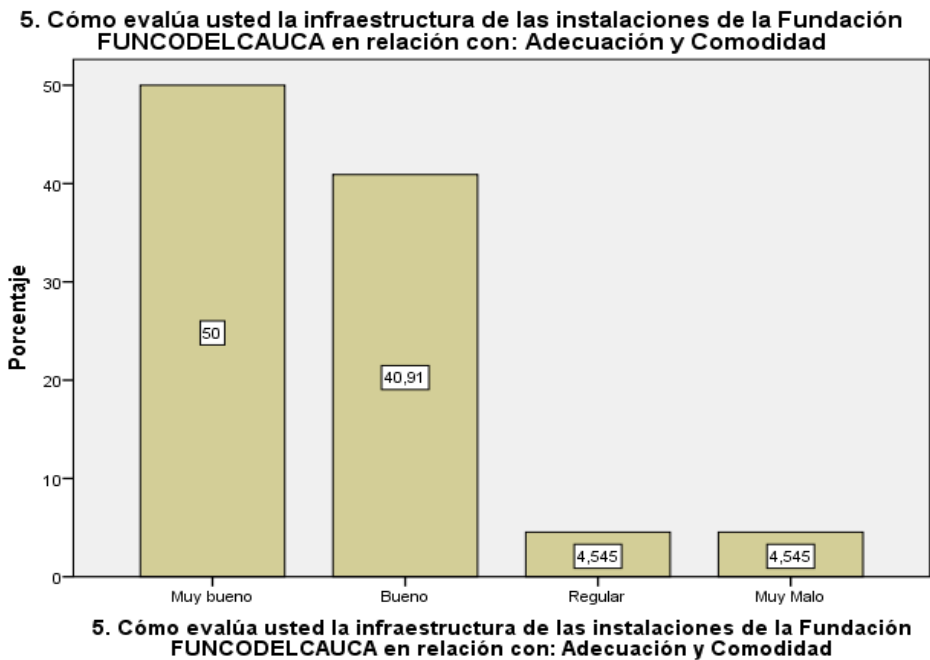
El 95.5% de los encuestados evalúan de manera positiva la señalización interna de la fundación.

**Tabla 35 Adecuación y comodidad**

5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Adecuación y Comodidad			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	11	50
	Bueno	9	40,9
	Regular	1	4,5
	Muy Malo	1	4,5
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 35 Adecuación y comodidad**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

La gran mayoría de los encuestados evalúan de manera positiva la adecuación y comodidad de la Fundación, hay un 9% que no se encuentra satisfecho con este aspecto.

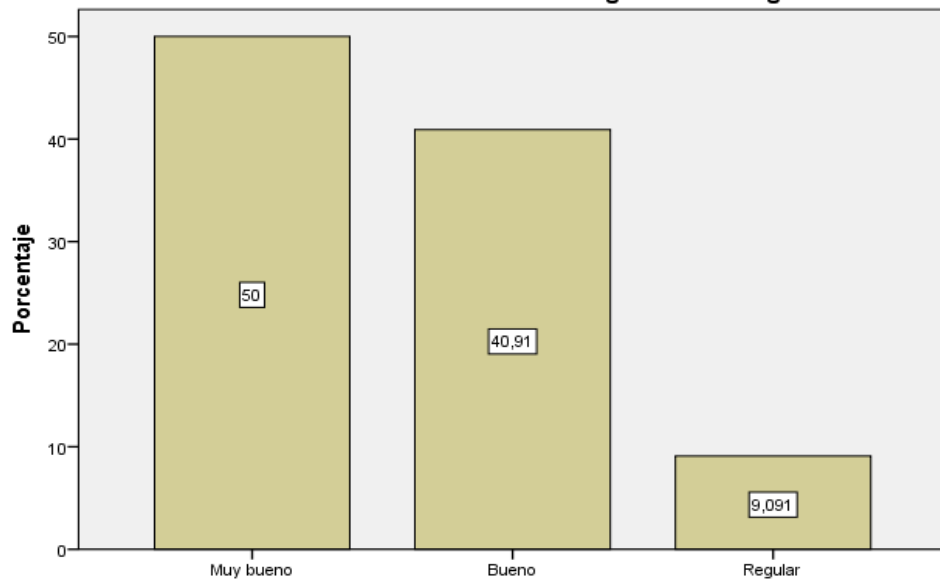
**Tabla 36 Seguridad**

5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Seguridad del lugar			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	11	50
	Bueno	9	40,9
	Regular	2	9,1
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 36 Seguridad**

5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Seguridad del lugar



5. Cómo evalúa usted la infraestructura de las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA en relación con: Seguridad del lugar

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

El 90.9% de los encuestados evalúan de manera positiva la seguridad del lugar. Un 10% de los encuestados no está satisfecho con este aspecto



**Tabla 37 Participación**

6. ¿Ha participado en actividades de la Fundación?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Capacitación, Seminarios y Talleres	9	40,9
	Actividades sociales, culturales, recreativas y deportivas.	12	54,5
	No ha participado	1	4,5
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 37 Participación**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

El 54.5% de los encuestados participa de manera activa de las actividades de la Fundación y un 40.9% ha participado de seminarios y talleres.

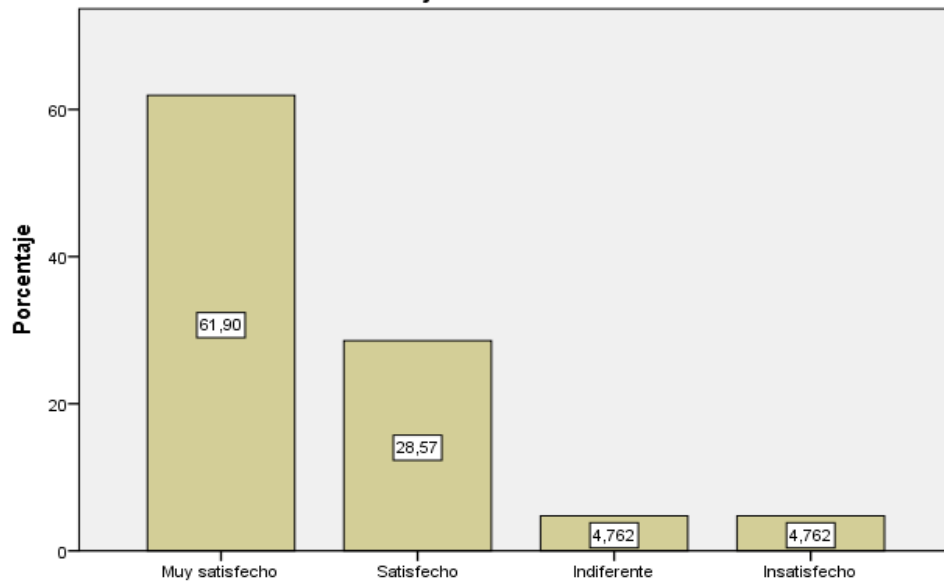
**Tabla 38 Desarrollo de actividades**

7. Si respondió afirmativamente ¿Cuál es su percepción frente al desarrollo de su ejecución?		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy satisfecho	13	59,1
	Satisfecho	6	27,3
	Indiferente	1	4,5
	Insatisfecho	1	4,5
Total		21	95,5
Perdidos	Sistema	1	4,5
Total		22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 38 Desarrollo de actividades**

7. Si respondió afirmativamente ¿Cuál es su percepción frente al desarrollo de su ejecución?



7. Si respondió afirmativamente ¿Cuál es su percepción frente al desarrollo de su ejecución?

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

Se puede observar en la gráfica que el 61,9% está muy satisfecho por la ejecución de las actividades.

**Tabla 39 Razones**

8. Si respondió negativamente ¿Por qué?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Desconocimiento	1	4,5
Perdidos	Sistema	21	95,5
Total		22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 39 Razones**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

Solo una persona de los encuestados respondió de manera negativa y la razón es porque no está enterado de las diversas actividades que desarrolla la Fundación.

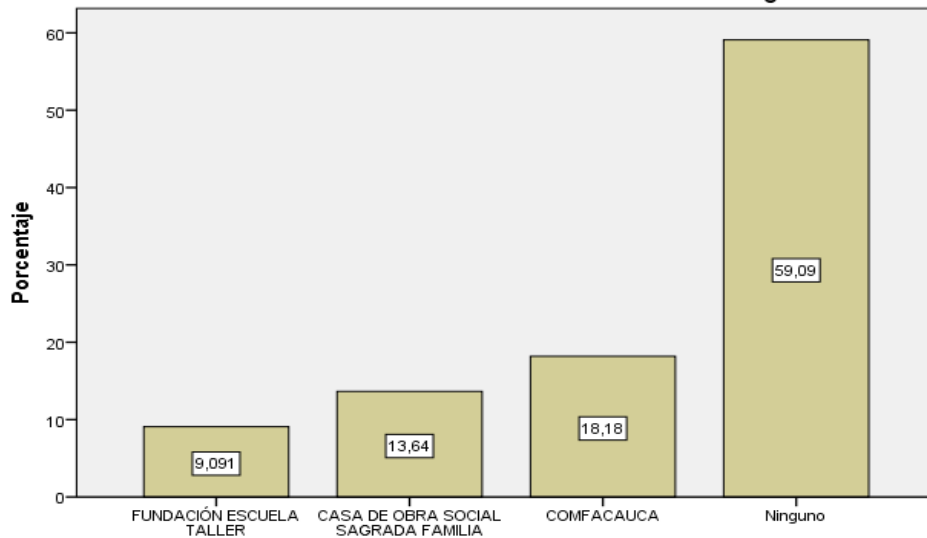
**Tabla 40 Identificación de Competencia**

9. ¿De los servicios que ofrece la fundación FUNCODELCAUCA, conoce o ha utilizado estos servicios en otras instituciones o entidades? ¿Cuáles?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	FUNDACIÓN ESCUELA TALLER	2	9,1
	CASA DE OBRA SOCIAL SAGRADA FAMILIA	3	13,6
	COMFACAUCA	4	18,2
	Ninguno	13	59,1
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 40 Identificación de competencia**

9. ¿De los servicios que ofrece la fundación FUNCODELCAUCA, conoce o ha utilizado estos servicios en otras instituciones o entidades? ¿Cuáles?



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

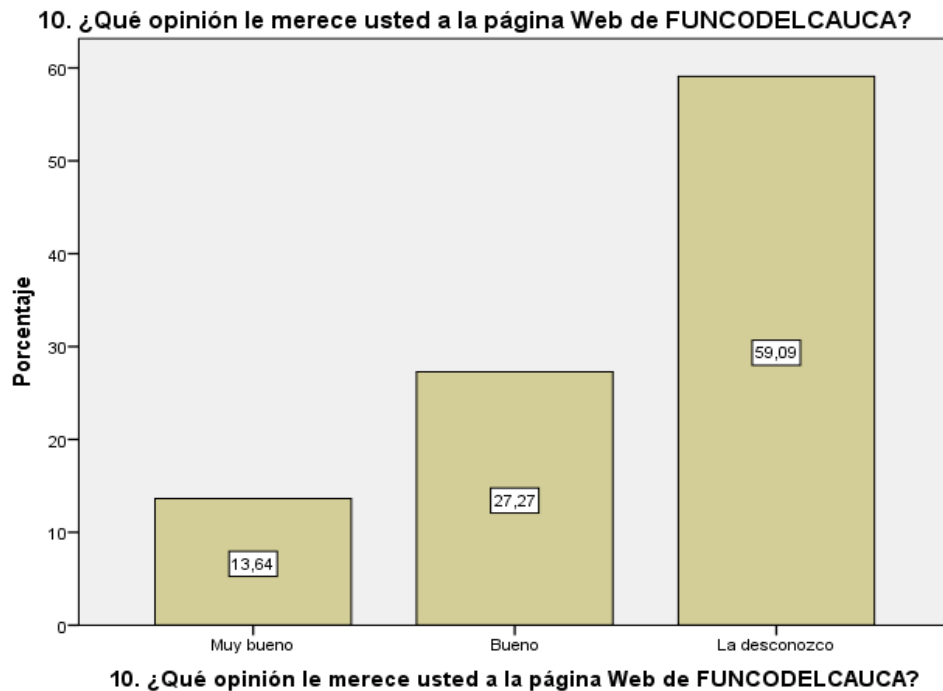
Se puede observar la competencia de la fundación a través de la opinión de los encuestados. Para la Fundación solo puede ser considerada competencia directa las entidades similares, Fundación Escuela taller y Casa de Obra Social Sagrada Familia, las cuales pertenecen al sector de las organizaciones sociales no lucrativas.

**Tabla 41 Opinión de la Web**

10. ¿Qué opinión le merece usted a la página Web de FUNCODELCAUCA?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Muy bueno	3	13,6
	Bueno	6	27,3
	La desconozco	13	59,1
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 41 Opinión de la Web**



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

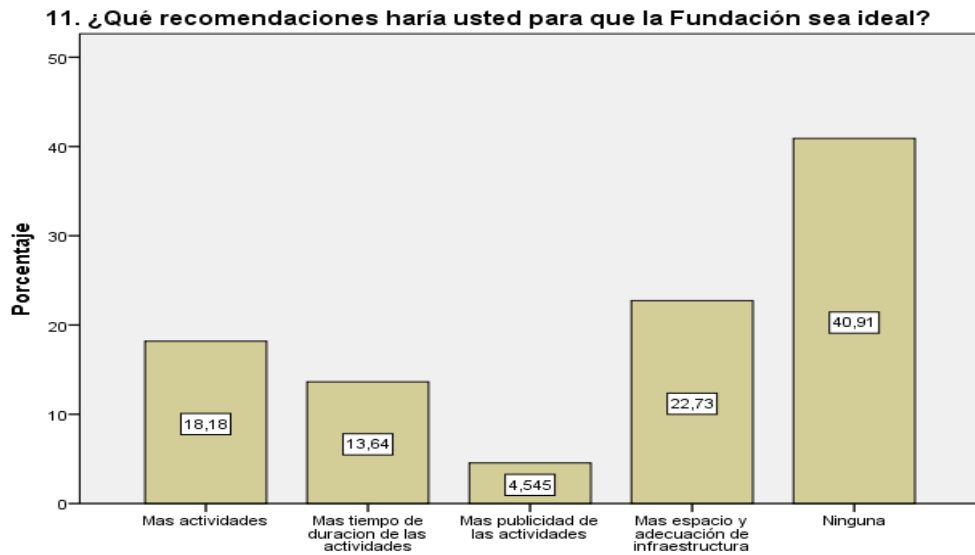
Se puede notar un aspecto negativo de la fundación. El 59.1% de los encuestados desconoce la página Web de la Fundación FUNCODELCAUCA. El porcentaje restante considera que la página está en un rango positivo de calificación.

**Tabla 42 Recomendaciones**

11. ¿Qué recomendaciones haría usted para que la Fundación sea ideal?			
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Mas actividades	4	18,2
	Mas tiempo de duración de las actividades	3	13,6
	Mas publicidad de las actividades	1	4,5
	Mas espacio y adecuación de infraestructura	5	22,7
	Ninguna	9	40,9
	Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 42 recomendaciones**



11. ¿Qué recomendaciones haría usted para que la Fundación sea ideal?

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

Las recomendaciones que se generan en esta ilustración, son el reflejo de las expectativas del beneficiario. Un 18% desea más actividades, un 13.64% desea más tiempo de duración de las actividades, un 4.6% requieren de más publicidad y un 22.73% sugieren adecuación de la infraestructura y más espacio para su comodidad.

**Tabla 43 Recomendación**

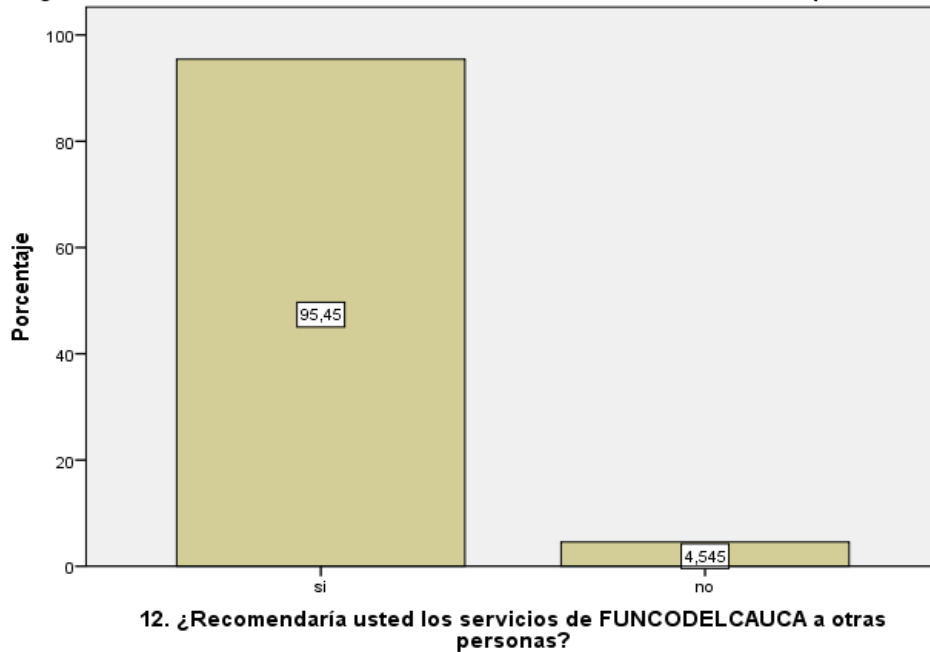
**12. ¿Recomendaría usted los servicios de FUNCODELCAUCA a otras personas?**

	Frecuencia	Porcentaje
Si	21	95,5
No	1	4,5
Válidos Total	22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**Ilustración 43 Recomendación**

**12. ¿Recomendaría usted los servicios de FUNCODELCAUCA a otras personas?**



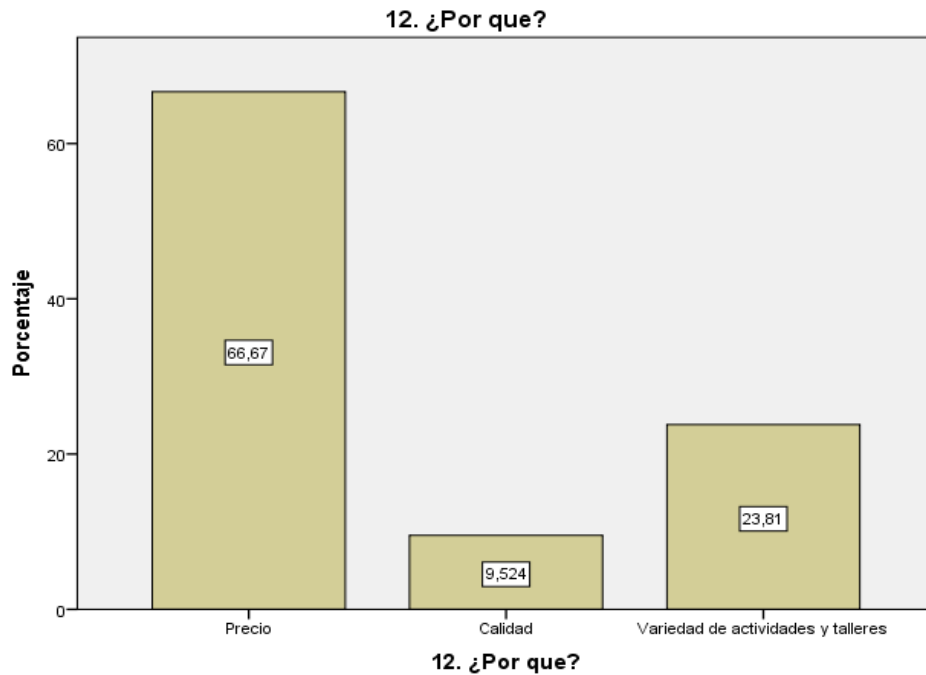
Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

El 95.45% de las personas encuestadas recomendarían los servicios de la Fundación FUNCODELCAUCA a otras personas.

**Tabla 44 Razón de preferencia**

12. ¿Por qué?			
		Frecuencia	Porcentaje
	Precio	14	63,6
	Calidad	2	9,1
	Variedad de actividades y talleres	5	22,7
Válidos	Total	21	95,5
Perdidos	Sistema	1	4,5
Total		22	100

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia



Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

Se pueden observar las razones por las cuales el beneficiario prefiere a los servicios de la Fundación FUNCODELCAUCA. Un 66.67% la prefiere por el precio, un 9.5% por calidad y un 23.81% por variedad de actividades y talleres.



## ANEXO 23

**Tabla 45 Autodiagnóstico**

TABLA DE RESULTADOS		
No.	ÁREAS	PUNTAJE
1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	2,75
2	GESTIÓN DE OPERACIONES	2,93
3	GESTIÓN HUMANA	4,12
5	GESTIÓN LOGÍSTICA	4,00
6	GESTIÓN COMERCIAL	3,87
7	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	3,35
8	GESTIÓN FINANCIERA	4,76
9	GESTIÓN DE CALIDAD	3,29
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>3,63</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 24

**Tabla 46 Planeación Estratégica**

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión y proyección de la empresa corresponde a un plan estratégico.	1
2	El proceso de toma de decisiones en la empresa involucra a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento.	3
3	El plan estratégico de la empresa es el resultado de un trabajo en equipo.	2
4	La empresa cuenta con metas de operación medible y verificable en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	3
5	La empresa cuenta con metas financieras medibles y verificables en un plazo de tiempo definido, con asignación del responsable de su cumplimiento.	5
6	Al planear se desarrolla un análisis de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.	2
7	Analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa considerando factores como: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones.	2
8	Para formular sus estrategias, compara su empresa con aquellas que ejecutan las mejores prácticas del mercado	2
9	El personal está involucrado activamente en el logro de los objetivos de la empresa y en la implementación de la estrategia.	3
10	El presupuesto de la empresa corresponde a la asignación de recursos formulada en su plan estratégico.	2
11	La empresa cuenta con una visión, misión y valores escritos, divulgados y conocidos por todos los miembros de la organización.	4
12	La empresa ha desarrollado alianzas con otras empresas de su sector o grupo complementario	4
13	La empresa ha contratado servicios de consultoría y capacitación	4
14	Se tienen indicadores de gestión que permiten conocer permanentemente el estado de la empresa y se usan como base para tomar decisiones	2
15	El personal de confianza es multidisciplinario y representan diferentes puntos de vista frente a decisiones de la compañía.	3
16	Se relaciona estratégicamente para aprovechar oportunidades del entorno y consecución de nuevos negocios.	2
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>2,75</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 25

**Tabla 47 Gestión de Operaciones**

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	4
2	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la prestación de servicios	3
3	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	2
4	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	4
5	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
6	El proceso de prestación de servicio se basa en criterios y variables definidos en un plan de prestación de servicio.	3
7	La empresa cuenta con un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos.	1
8	La empresa tiene planes de contingencia para la consecución de materiales, repuestos o personas clave que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos.	1
9	La empresa cuenta con planes de actualización tecnológica para sus operarios y/o profesionales responsables del producto o servicio	1
10	La empresa cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado.	4
11	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	4
12	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	5
13	La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo.	3
14	La empresa cuenta con un proceso de evaluación y desarrollo de proveedores.	1
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>2,93</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 26

**Tabla 48 Gestión Humana**

No	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con definiciones claras (políticas) y se guía por pasos ordenados (procedimientos) para realizar la búsqueda, selección y contratación de sus trabajadores.	4
2	En la búsqueda de candidatos para las vacantes, se tienen en cuenta los colaboradores internos como primera opción.	5
3	Para llenar una vacante, se definen las características (competencias) que la persona debe poseer basado en un estudio del puesto de trabajo que se va a ocupar (descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño requerido).	4
4	En la selección del personal se aplican pruebas (de conocimientos o capacidad, de valoración de las aptitudes y actitudes y de personalidad) por personas idóneas para realizarlas.	5
5	En la selección del personal se incluye un estudio de seguridad que permita verificar referencias, datos, autenticidad de documentos, antecedentes judiciales, laborales y académicos, y una visita domiciliaría.	5
6	La empresa cuenta con proceso de inducción para los nuevos trabajadores y de re-inducción para los antiguos.	5
7	La empresa tiene un programa de entrenamiento en habilidades prácticas y técnicas, formación humana y desarrollo personal para el mejor desempeño de sus colaboradores.	3
8	La empresa mide el impacto del entrenamiento en el desempeño del personal y se tiene una retroalimentación continua que permite seguir desarrollando el talento de las personas.	4
9	Cada puesto de trabajo tiene definida la forma de medir el desempeño de la persona (indicador) lo cual permite su evaluación y elaboración de planes de mejoramiento.	5
10	La empresa está alerta a identificar futuros líderes con alto potencial y colaboradores con desempeño superior.	2
11	Se premia y reconoce el cumplimiento de las metas, especialmente cuando se superan.	3
12	La planta, los procesos, los equipos y las instalaciones en general están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.	4
13	La empresa realiza actividades sociales y recreativas y busca vincular a la familia del trabajador en dichas actividades.	5
14	El responsable de la gestión humana guía y acompaña a los jefes para desarrollar el talento de sus colaboradores, analizando no solo la persona sino los demás aspectos que influyen en el desempeño.	3
15	La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia y compromiso.	4
16	El trabajo en equipo es estimulado en todos los niveles de la empresa.	4
17	La comunicación entre los diferentes niveles de personal de la compañía (directivos, técnicos, administrativos, otros) se promueve y es ágil y oportuna.	5
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>4,12</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 27

**Tabla 49 Gestión Logística**

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gerencia revisa periódicamente aspectos relativos a la importancia de la logística para el desarrollo competitivo de la empresa	5
2	La empresa se preocupa por mantener información actualizada sobre las características de la cadena de abastecimiento en la que se encuentra el negocio	4
3	La concepción de logística que tiene la empresa comprende los flujos de materiales, dinero e información	4
4	El gerente y en general el personal de la empresa han establecido los parámetros logísticos que rigen el negocio en el que se encuentra la empresa	4
5	En la empresa se establecen responsabilidades y actividades para la gestión de beneficiarios.	4
6	La empresa cuenta con un responsable para la gestión de compras, transporte y distribución, o por lo menos establece responsabilidades al respecto con su personal.	4
7	La empresa tiene definido o está en proceso la construcción de un sistema de control para el seguimiento adecuado del sistema logístico	3
8	Los trabajos relacionados con la logística cuentan con indicadores de desempeño que permitan optimizar los costos	3
9	La empresa cuenta con una infraestructura idónea para optimizar los costos de logística	4
10	La empresa analiza y dispone de la tecnología adecuada para darle soporte al sistema logístico	4
11	La empresa cuenta con un sistema o proceso para la codificación de sus servicios	4
12	El grupo humano de la empresa está sintonizado con la operatividad de la logística	5
13	La empresa cuenta con información contable oportuna y confiable que alimente el sistema logístico	5
14	La empresa revisa periódicamente sus procesos para establecer oportunidades de tercerización de los mismos	3
15	En la empresa se actualiza permanentemente en aspectos que regulan los procesos logísticos de la empresa	4
16	La empresa planea actividades para garantizar la seguridad del proceso logístico	4
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>4,00</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 28

**Tabla 50 Gestión Comercial**

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La gestión de mercadeo y ventas corresponde a un plan de marketing	3
2	La empresa tiene claramente definido el mercado hacia el cual está dirigida (cliente objetivo).	5
3	La empresa tiene definidas estrategias para comercializar sus servicios.	4
4	La empresa conoce en detalle el mercado en que compete.	3
5	La Empresa tiene definida y en funcionamiento una estructura comercial para cumplir con sus objetivos y metas comerciales	4
6	La empresa dispone de información de sus competidores (precios, calidad, imagen).	3
7	Los precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, de la demanda y de la competencia.	5
8	Los servicios nuevos han generado un porcentaje importante de la prestación y utilidades de la empresa durante los últimos dos años.	5
9	La empresa asigna recursos para el mercadeo de sus servicios (promociones, material publicitario, otros).	4
10	La empresa tiene un sistema de investigación y análisis para obtener información sobre sus clientes y sus necesidades con el objetivo de que éstos sean clientes frecuentes.	2
11	La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción y publicidad para medir su efectividad y/o continuidad.	2
12	La empresa dispone de catálogos o material con las especificaciones técnicas de sus productos o servicios.	4
13	La empresa mide con frecuencia la satisfacción de sus clientes para diseñar estrategias de mantenimiento y Fidealización.	4
14	La empresa tiene establecido un sistema de recepción y atención de quejas, reclamos y felicitaciones	5
15	La empresa tiene registrada su marca (marcas) e implementar estrategias para su posicionamiento.	5
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>3,87</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 29

**Tabla 51 Gestión Administrativa**

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada	1
2	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	4
3	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
4	La gerencia tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones.	4
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores.	3
6	La empresa cuenta con una junta directiva y junta de asociados que orienta sus destinos, aprueba sus principales decisiones, conoce claramente el patrimonio y aportes de los asociados y su respectivo costo de participación.	5
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.	1
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor.	1
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos.	4
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias.	1
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial.	5
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	1
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo.	4
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
16	La empresa posee un manual de convivencia y un código de ética.	5
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental.	5
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>3,35</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 30

**Tabla 52 Gestión Financiera**

1	La empresa realiza presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja.	5
2	La información financiera de la empresa es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones.	5
3	La empresa compara mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, analiza las variaciones y toma las acciones correctivas.	5
4	El Empresario recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación.	5
5	El Empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente.	5
6	La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios.	5
7	La empresa cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los productos, servicios y procesos.	4
8	La empresa conoce la productividad que le genera la inversión en activos y el impacto de estos en la generación del beneficio social.	5
9	La empresa tiene una política definida para el manejo de su cartera, conoce y controla sus niveles de rotación de cartera y califica periódicamente a sus clientes.	3
10	La empresa tiene una política definida para el pago a sus proveedores.	5
11	La empresa maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.	5
12	La empresa posee un nivel de endeudamiento controlado y ha estudiado sus razones y las posibles fuentes de financiación.	4
13	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.	5
14	Cuando la empresa tiene excedentes de liquidez conoce como manejarlos para mejorar su rendimiento financiero.	5
15	La empresa tiene una política establecida para realizar reservas de patrimonio y reinversiones.	5
16	La empresa evalúa el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión.	5
17	La empresa tiene amparados los equipos e instalaciones contra siniestros.	5
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>4,76</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia



## ANEXO 31

**Tabla 53 Gestión de Calidad**

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa cuenta con una política de calidad definida	1
2	La empresa desarrolla un análisis periódico para identificar los procesos críticos (aquellos que afectan directamente la calidad del producto o servicio).	1
3	Los métodos de trabajo relacionados con los procesos críticos de la empresa están documentados.	1
4	Los documentos relacionados con los métodos de trabajo son de conocimiento y aplicación por parte de los involucrados en los mismos.	5
5	La información de los registros de la aplicación de los procedimientos generales de la empresa es analizada y utilizada como base para el mejoramiento.	3
6	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	5
7	La empresa hace pruebas metrológicas e inspecciones a sus equipos (en caso de que se requiera).	3
8	La empresa cuenta con un esquema de acción para ejecutar las acciones correctivas y preventivas necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio.	2
9	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	5
10	La empresa cuenta con parámetros definidos para la planeación de compra de equipos, materia prima, insumos y demás mercancías.	5
11	La empresa se esfuerza por el mejoramiento y fortalecimiento de sus proveedores.	4
12	La empresa capacita a sus colaboradores en temas de calidad y mejoramiento continuo	4
13	El personal que tiene contacto con el cliente recibe capacitación y retroalimentación continua sobre servicio al cliente.	3
14	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa.	3
15	El Gerente identifica las necesidades del cliente y las compara con el servicio ofrecido, como base para hacer mejoramiento e innovaciones.	4
16	Se mide en la empresa el índice de satisfacción del cliente como base para planes de mejora de la organización	4
17	La empresa aprovecha sus logros en gestión de calidad para promover su imagen institucional, la calidad de sus productos y servicios y su posicionamiento en el mercado.	3
	<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>3,29</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 32

**Tabla 54 Diagnóstico Interno**

ÁREAS	CALIFICACIÓN					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA
TALENTO HUMANO	2	3	4	0	1	0
PRESTACIÓN DEL SERVICIO	8	1	2	1	1	0
MERCADEO	3	2	7	2	2	3
ADMINISTRACIÓN	2	0	3	0	1	1
CONTABILIDAD Y FINANZAS	0	1	3	0	0	0
<b>SUMATORIA</b>	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 33

**Tabla 55 Talento Humano**

ÁREA	ASPECTOS A EVALUAR	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
		BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	
TALENTO HUMANO	Proceso de selección de personal			1				Existen métodos de medición para la selección tales como evaluación psicológica y técnica con los respectivos encargados.
	Programa de capacitación	1						Las capacitaciones aunque existen, no son muy frecuentes y además no son específicas por cargo.
	Tiene en cuenta el departamento para toma de decisiones	1						En la toma de decisiones, los administrativos generales toman en cuenta los aportes de los colaboradores, ya que les permite tener una panorámica generalizada para satisfacer al cliente.
	Seguridad industrial			1				La organización propende por el cumplimiento de normas de seguridad y de ergonomía en el caso de los empleados.
	Dotación			1				A los empleados y directivos, se les da dotación para el buen desempeño del trabajo y remuneración de
	Clima de la organización			1				Existe un buen clima laboral, que se propicia desde la dirección, basados en el manual de convivencia y propendiendo a una mejor calidad de relaciones humanas.
	Evaluación del clima de la organización		1					Implícitamente se presenta un buen clima laboral, pero no existen indicadores de medición para ello.
	Ambiente de trabajo en toma de decisiones		1					Es una fortaleza el buen clima laboral, las buenas relaciones, los principios de escucha y respeto frente a la posición del otro.
	Antigüedad del personal		1					El personal lleva un amplio recorrido en la organización, de manera que tienen vasto conocimiento en general y tienen un gran sentido de pertenencia.
	Capacitación para primeros auxilios					1		No todos los empleados han sido capacitados para dar primeros auxilios.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**ANEXO 34**

**Tabla 56 Prestación Del Servicio**

Á R E A	ASPECTOS A EVALUAR	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
		B AJ A	ME DI A	A LT A	B AJ A	ME DI A	A LT A	
<b>PRODUCCIÓN</b>	Tipo de producción (Prestación de Servicios)			1				La prestación de servicios es continua, pero se genera en diferentes ofertas.
	Condiciones locativas	1						Son una fortaleza por la ubicación y distribución, sin embargo, los usuarios que cada vez son más, requieren de un mayor espacio para desarrollar sus actividades.
	Condiciones de los equipos	1						Los equipos se encuentran en un buen estado y tienen un encargado de su mantenimiento, sin embargo no se considera una fortaleza relevante por el poco uso de la tecnología.
	Control de inventarios	1						Debido al poco manejo de inventario por no ser venta de bienes, sin embargo, los inventarios que hacen parte de los cursos y de las donaciones son controlados con buenos resultados.
	Ubicación del inventario	1						Se encuentra en una buena ubicación pero ocupa espacio que podría optimizarse para la prestación de servicios.
	Distribución de la planta	1						La planta está bien distribuida según los requerimientos de la oferta, sin embargo es baja fortaleza porque los clientes desean más espacios.
	Proveedores		1					Los proveedores de recursos para la fundación son una gran cantidad, de manera que la fundación se hace sostenible. Por otro lado los proveedores de servicios son altamente calificados para tal ejercicio pero representan altos costos.

Certificación				1			La Fundación no está posicionada como líder en el mercado Payanés, y no se certifica a los usuarios, pero no es un perjuicio para la prestación del servicio.
Políticas de calidad					1		Implícitamente se presentan mediciones de la calidad, pero no un documento escrito de donde se tomen como referencia.
Capacidad			1				La oferta es permanente y con gran variedad, se aprovecha al máximo la capacidad de préstamo de servicios.
Desarrollos tecnológicos	1						Los necesarios para la prestación del servicio, teniendo en cuenta que esta no es una variable clave para la oferta a los usuarios.
Procedencia de la mano de obra	1						Los proveedores de servicios son altamente calificados para tal ejercicio pero representan altos costos.
Investigación y desarrollo de nuevos productos	1						Según las necesidades y deseos de los usuarios, se cuenta con gran flexibilidad para ofertar nuevos servicios.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**ANEXO 35**

**Tabla 57 Mercadeo**

ÁREA	ASPECTOS A EVALUAR	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
		BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	
MERCADERO	Requerimiento de los clientes				1			Quieren cada día mejorar su satisfacción, según el sondeo, desean mejoras en las instalaciones.
	Competencia		1					Aunque tenemos muchas ventajas competitivas, no tenemos métodos de evaluación de este aspecto.
	Portafolio de servicios			1				Existe gran variedad de oferta y es un aspecto muy beneficioso por la preferencia de nuestros clientes.
	Grupos objetivos			1				Además de los asociados y beneficiarios, el público en general puede acceder a los servicios.
	Calidad del Servicio			1				Es calificado por los usuarios como muy bueno y es el motivo por el cual se genera fidelidad. Las gestiones de la dirección se ven reflejadas.
	Segmentación			1				La oferta va dirigida a amplia variedad de clientes, se presentan opciones para diferentes perfiles de consumidor.
	Investigación de mercados					1		En base a un estudio de mercado se realizó la actualización de la filosofía corporativa y se tomaron decisiones administrativas, pero debería ser más frecuente este tipo de prácticas.
	Enfoque de servicio al cliente			1				El objetivo de la fundación es contribuir en el desarrollo de la comunidad y en cuanto a eso, debe satisfacer a los usuarios y ayudarlos en su proceso de formación integral.

Presupuesto para publicidad			1				Dentro del presupuesto se tiene en cuenta el rubro para publicidad, ya que es conveniente dar a conocer la oferta y generar conocimiento y posicionamiento de la marca.
Normas de seguridad e higiene	1						Es importante cumplir con normas de seguridad e higiene y aunque no tiene un gran impacto, es una razón importante para la aceptación de los usuarios y el buen desarrollo de las actividades.
Reglamento interno de trabajo		1					Tener un reglamento interno condiciona las buenas relaciones laborales cuando hay un voluntario cumplimiento, es notorio ante la presencia de usuarios y se genera un ambiente cálido y agradable.
Manual de procesos						1	No existe un manual de procesos, se puede prestar para hacer dobles esfuerzos no requeridos y atrasar el cumplimiento de metas.
Procedimientos, funciones, Programas de bienestar						1	No existe un manual de procedimientos y funciones, que probablemente perjudique a los trabajadores por no conocer los límites de sus funciones y sus actividades específicas.
Incentivos					1		No hay incentivos para los empleados, eso puede generar un inconformismo.
Manejo de los ascensos	1						No se presenta muy frecuente, pero cuando hay una vacante, se inicia contando con los colaboradores que tienen previo conocimiento de la organización y deseen colaborar con el desarrollo de los objetivos.
Estudio de la competencia						1	No hay estudio de la competencia y es necesario para competir con calidad.
Procesos de inducción			1				Existen métodos de medición para la selección tales como evaluación psicológica y técnica con los respectivos encargados.
Control de asistencia	1						No se le otorga gran importancia, pero tampoco se considera una debilidad.
Indicadores de ausentismo y accidentalidad				1			No existen indicadores de ausentismo y accidentalidad.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

**ANEXO 36**

**Tabla 58 Administración**

ÁREA	ASPECTOS A EVALUAR	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
		BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	
ADMINISTRACIÓN	Quien maneja la empresa			1				La junta directiva, que fue renovada en el presente año está conformada por fundadores y personas con amplio conocimiento en economía solidaria y que se desempeñan con versatilidad en el liderazgo.
	Manejo de presupuesto			1				Según los informes financieros, cada fin de año se evalúa el cumplimiento de los presupuestos planteados y se puede observar su alto grado de cumplimiento.
	Estilos de dirección			1				La dirección es sinérgica y orientadora, enfatizando tanto en las relaciones como en los resultados; además es democrático, permitiendo la participación de los colaboradores en la planeación.
	Estructura de la organización					1		Inadecuada estructura organizacional, que debe replantearse, teniendo en cuenta que en el ejercicio de las actividades deben ser conocidas con claridad las líneas de mando y autoridad.
	Mecanismos de control para hacer seguimiento						1	No hay mecanismos de control ni de medición para seguimiento de proceso.
	Planeación	1						Existe planeación, pero no documentada según normas o políticas de la compañía.
	Mecanismos de comunicación	1						Los mecanismos de comunicación son elementales, y la comunicación por ende no es tan constante.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia



**ANEXO 37**

**Tabla 59 Contabilidad y Finanzas**

ÁREA	ASPECTOS A EVALUAR	FORTALEZA			DEBILIDAD			OBSERVACIONES
		BAJA	MEDIA	ALTA	BAJA	MEDIA	ALTA	
CONTABILIDAD Y FINANZAS	Información financiera			1				La información financiera es confiable y oportuna, el encargado de las actividades contables está de tiempo completo y se puede elegir cualquier momento para conocer el estado financiero de la empresa.
	Uso de la información financiera para la toma de decisiones			1				Es muy importante que a la hora de tomar decisiones se haga a partir de información concreta y verídica en donde el lugar a errores sea mínimo.
	Situación financiera de la empresa			1				La información financiera es confiable y oportuna, el encargado de las actividades contables está de tiempo completo y se puede elegir cualquier momento para conocer el estado financiero de la empresa.
	Proyección de los planes financieros		1					Los presupuestos a tiempo y el cumplimiento de los mismos es una fortaleza administrativa, que nos genera grandes oportunidades.

Fuente: Elaborado por Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 38

### Ilustración 44 Datos para la Comparación

FORMATO DE EVALUACIÓN PARA FUNDACIÓN ESCUELA TALLER										
	CRITERIOS	p1	p2	p3	p4	p5	CAL	Max		Total
1	Prestación del servicio	5	5	4	5	4	23	25	0,92	5
2	Disponibilidad de publicidad, folletos y pagina web	5	5	5	5	5	25	25	1,00	5
3	Infraestructura	4	4	4	5	4	21	25	0,84	4
4	Imagen del personal	3	4	4	4	3	18	25	0,72	4
5	Precio	5	5	5	5	5	25	25	1,00	5
FORMATO DE CALIFICACIÓN PARA CASA DE OBRA SOCIAL SAGRADA FAMILIA										
	CRITERIOS	p1	p2	p3	p4	p5	CAL	Max		Total
1	Prestación del servicio	3	4	4	5	3	19	25	0,76	4
2	Disponibilidad de publicidad, folletos y pagina web	1	1	2	2	1	7	25	0,28	1
3	Infraestructura	3	4	4	3	3	17	25	0,68	3
4	Imagen del personal	3	3	3	3	2	14	25	0,56	3
5	Precio	2	3	2	3	2	12	25	0,48	2

CALIFICACIÓN	VALOR
<b>MB = Muy bueno</b>	5
<b>B= Bueno</b>	4
<b>R= Regular</b>	3
<b>M= Malo</b>	2
<b>MM= Muy malo</b>	1

Fuente: Jary Felipe Velasco Valencia

**ANEXO 39**

**Tabla 60 Respuestas de Encuesta FUNCODELCAUCA**

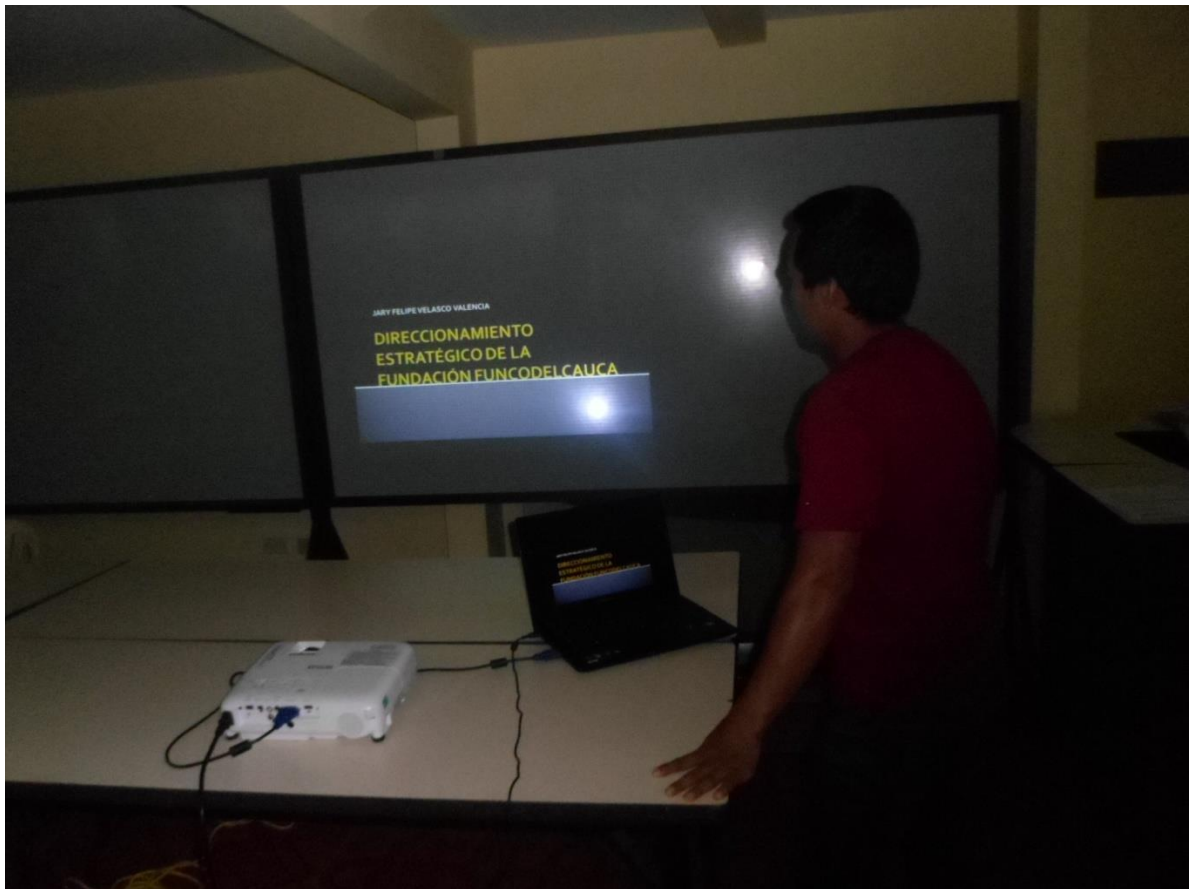
TRATAMIENTO Y PROCESAMIENTO DE DATOS																													
Respuestas de las personas																													
N	CRITERIOS	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	n11	n12	n13	n14	n15	n16	n17	n18	n19	n20	n21	n22	CAL	Max	TOTAL			
		Anexo 22	Pregunta 3	1	Prestación del servicio	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	103	110	094	5
	Pregunta 10	2	Disponibilidad de publicidad, folletos y pagina web	4	5	1	1	1	1	1	4	5	1	1	1	1	4	4	1	1	1	1	4	4	1	48	110	044	2
	Pregunta 5	3	Infraestructura	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	3	96	110	087	4	
	Pregunta 4	4	Imagen del personal	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	104	110	095	5	
	Pregunta 12	5	Precio	5	5	5	0	0	5	0	5	0	5	5	5	0	0	5	5	5	0	5	0	5	5	70	110	064	3
MB = Muy bueno, B= Bueno, R= Regular, M= Malo, MM= Muy malo																													

Fuente: Jary Felipe Velasco Valencia

## ANEXO 40

### Socialización de la Propuesta

La socialización de la propuesta se realizó el día 13 de febrero de 2015, exponiendo la información relevante y confiable del modelo de Direccionamiento Estratégico. La evaluación de la Directora Ejecutiva fue positiva, cumpliendo a cabalidad con los objetivos propuestos en el trabajo de grado, concluyendo de esta manera la pasantía en la Fundación FUNCODELCAUCA. Adicionalmente se realiza un video de la socialización adjunto en los Anexos Virtuales.



## **ANEXO 41**

Popayán, 17 de febrero de 2015

Magíster

**REINALDO ERAZO RODRÍGUEZ**

Asesor Académico  
Programa de Administración de Empresas Universidad del Cauca.

Asunto: Constancia de socialización y de aplicación de encuesta.

Cordial saludo

El presente comunicado con el fin de constatar que el día 13 de febrero de 2015 se realizó la socialización de la práctica profesional titulada “Direccionamiento Estratégico para la Fundación FUNCODELCAUCA”, elaborada por el estudiante Jary Felipe Velasco Valencia, con C.C. 1061688147, adicionalmente también se hace constar que el estudiante realizó una encuesta en las instalaciones de la Fundación FUNCODELCAUCA del día 2 al 14 de diciembre del 2014, en aras de cumplir los objetivos de la investigación para la elaboración del trabajo de grado.

Atentamente,

**KAROLINA GUERRERO LÓPEZ**  
Asesor Empresarial  
Directora Ejecutiva FUNCODELCAUCA

---