

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN FORMANDO Y EDUCANDO

JUAN DAVID REBOLLEDO CÉSPEDES

PROYECTO DE GRADO II

PROFESORA:

ORIETHA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

23 DE MAYO DE 2014

TABLA DE CONTENIDOS

OBJETIVOS	3
OBJETIVO GENERAL.....	3
OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
RESUMEN.....	4
PALABRAS CLAVE.....	4
DEFINICIÓN DE ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO	5
MARCO LEGAL Y JURÍDICO	8
MARCO TEÓRICO	14
MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	14
MATRIZ DOFA	16
MISIÓN.....	18
VISIÓN.....	18
VALORES	19
OBJETIVOS.....	19
ESTRATEGIAS.....	20
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	22
ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	23
ANÁLISIS DOFA	23
ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	25
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FUNDACIÓN.....	28
CONCLUSIONES.....	31
ESTRATEGIAS DE MEJORA	33
REFERENCIAS.....	34

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis estratégico de la Fundación Formando y Educando, de tal forma que se den a conocer sus fortalezas y debilidades, para poder tomar acciones en un futuro inmediato gracias a dicho análisis.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Realizar un análisis interno y externo de la fundación.

Definir la visión, misión y valores de la fundación.

Proponer estrategias para aprovechar las oportunidades y fortalezas, y para contrarrestar y minimizar las debilidades y amenazas.

RESUMEN

El presente análisis busca poner en práctica lo aprendido en la carrera de administración de empresas al asesorar en la creación de estrategias para el desarrollo de una fundación, a la vez que ayuda a definir una misión, visión, valores y objetivos de la misma.

El acompañamiento de la Fundación Formando y Educando se hizo desde su constitución en Agosto de 2012, y desde ahí, se definió su razón de ser, a que público estaba dirigido y cuál iba a ser su norte. En este momento, con ayuda de algunos voluntarios y el fundador, se define la misión, visión, objetivos y valores de la fundación, así como algunas estrategias (proyectos y acciones) que se llevarán a cabo en un futuro con los cuales se daría a conocer la fundación.

Luego de ejecutados los primeros proyectos y acciones de la compañía, se procede a evaluar el resultado de los mismos, referenciar sus fortalezas e identificar sus debilidades, y crear nuevas estrategias o ratificar las establecidas en un principio.

PALABRAS CLAVE

Misión, visión, objetivos, estrategias, análisis interno, análisis externo, fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, DOFA, FODA, 5 fuerzas de Porter, análisis estratégico, entidad sin ánimo de lucro, fundación, ONG.

DEFINICIÓN DE ENTIDAD SIN ANIMO DE LUCRO

La Cámara de Comercio de Bogotá define a las entidades sin ánimo de lucro como Personas jurídicas que se constituyen por la voluntad de asociación o creación de una o más personas (naturales o jurídicas) para realizar actividades en beneficio de asociados, terceras personas o comunidad en general. Las ESALES no persiguen el reparto de utilidades entre sus miembros (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013).

La Cámara de Comercio de Cali define a las ESALES como “La voluntad manifiesta de una o más personas para desarrollar actividades altruistas y de bien común o que beneficie a sus asociados. Se denominan, ESAL, ONG, Tercer sector, Sector Solidario, Instituciones de Beneficencia Pública, Fundaciones, Asociaciones, Corporaciones, Gremios”(Cámara Comercio Cali, 2013).

Según la Contaduría General del Municipio de Santiago de Cali una entidad sin ánimo de lucro:Es un ente ficticio (Persona Jurídica), diferente a sus asociados individualmente considerados, con capacidad para ejercer derechos y contraer obligaciones que nacen a partir del registro en la Cámara de Comercio, por voluntad de sus asociados para su beneficio común o de terceros. La ausencia del lucro es su característica fundamental, por lo que no existen utilidades y los excedentes que genera no se reparten si no que se reinvierten en actividades que sean de su objeto social(Circular Actualización Tributaria No. 4131.4.22.2, 2009).

La gran mayoría de las ESAL y todas las entidades del sector solidario conforman el denominado régimen tributario especial del impuesto de renta y complementarios, las cuales basadas en el Artículo 2º de la Constitución Nacional, dentro de los fines esenciales del estado, promueven o destacan el servicio a la comunidad, la promoción de la prosperidad y la garantía de los principios y derechos consagrados constitucionalmente, para lo cual deben existir los

suficientes mecanismos que permitan incentivar la creación y expansión de las entidades legítimamente no lucrativas.

En virtud al impacto social y económico que representan los cometidos y actividades desarrolladas por estas entidades, reflejados en el apoyo a la comunidad y en el desarrollo de obras de utilidad común, para lo cual se justifica la existencia de estas entidades para el desarrollo cultural, científico, tecnológico, artístico, de protección animal y ambiental, capacitación, formación, desarrollo, etc. El estado debe contribuir a la creación, promoción, capacitación, control y vigilancia de los resultados y gestión de este tipo de entidades.

Hay diferentes tipos de ESALES la Cámara de Comercio de Bogotá define los siguientes tipos:

- Asociaciones, corporaciones y fundaciones.
- Entidades de la economía solidaria (Cooperativas, precooperativas, fondos de empleados, asociaciones mutuales).
- Veedurías ciudadanas
- Entidades Extranjeras de Derecho Privado Sin Ánimo de Lucro con domicilio en el exterior

Mientras que la Contaduría General del Municipio de Santiago de Cali las clasifica según su régimen en:

- Contribuyentes Con Régimen Tributario Especial (Art. 19 E.T. Decreto 4400/04 y 640/05): Presenta Declaración de renta y complementarios. Pagan el 20% de impuesto de renta sobre el beneficio neto o excedente fiscal.

- Entidades no contribuyentes (Art. 22, 23, 23-1, 23-2 E.T.): Presenta declaración de ingresos y patrimonio. No pagan impuesto de renta y complementarios.

- Entidades no contribuyentes No declarantes (Art. 598 E.T.): No presentan declaración de renta y complementarios ni de ingreso y patrimonios. No pagan impuesto de renta y complementarios.

MARCO LEGAL Y JURÍDICO

A continuación se presentan una serie de decretos y leyes que rigen la conformación y constitución de las Entidades sin Ánimo de Lucro:

Decreto 2150 de 1995: más conocido como de supresión de trámites, eliminó como norma general, salvo algunas excepciones, el reconocimiento de personerías jurídicas para las entidades sin ánimo de lucro. En consecuencia, a partir del 6 de marzo de 1996, corresponde a las Cámaras de Comercio el registro de la escritura pública de constitución o del documento privado reconocido, para la obtención de la personería de las nuevas entidades. Transfiere el registro de la mayoría de Entidades Privadas Sin Ánimo de Lucro a las Cámaras de Comercio y se hace pública su condición jurídica, se expiden los certificados de existencia y representación legal e inscriben las reformas estatutarias, libros de contabilidad, nombramientos, disolución y liquidación de este tipo de entidades.

Artículo 633 del Código Civil: se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente, de ahí la importancia de su conformación.

Decreto 427 de 1996: establece cuáles son las personas jurídicas sin ánimo de lucro que se deben registrar ante las Cámaras de Comercio y complementa las excepciones a dicho registro. Es así como a partir del 2 de enero de 1997, la inscripción de las personas jurídicas ya reconocidas para dicha fecha debe efectuarse ante las Cámaras de Comercio.

Decreto 1422 de 1996: exceptúa expresamente del registro en las Cámaras de Comercio a las instituciones de utilidad común que prestan servicios de bienestar familiar, modificando el Decreto 427 antes mencionado.

Decreto 2376 de 1996: prorroga el término para la inscripción en las Cámaras de Comercio de las juntas de acción comunal con personería jurídica reconocida, las cuales deberán acudir ante estas entidades a partir del 31 de diciembre de 1998.

Decreto 1529 de 1990: por el cual se reglamenta el reconocimiento y cancelación de personerías jurídicas de asociaciones o corporaciones y fundaciones o instituciones de utilidad común, en los departamentos. Los artículos 18 y 19 que estipulan los términos de la disolución y liquidación de las entidades con y sin ánimo de lucro, en cuyo caso los excedentes de dicha liquidación se donarán a una o más instituciones de interés social, y carente de ánimo de lucro que persiga objetivos similares.

Decreto 1480 de 1989: por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes interno, de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de las Asociaciones Mutualistas.

Decreto 1481 de 1989: por el cual se determinan la naturaleza, características, constitución, regímenes internos de responsabilidad y sanciones, y se dictan medidas para el fomento de los fondos de empleados.

Decreto 1333 de 1989: por el cual se establece el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las Precooperativas.

Decreto 3615 de 2005: por el cual se reglamenta la afiliación de los trabajadores independientes de manera colectiva al Sistema de Seguridad Social Integral.

Decreto 4588 de 2006: por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado.

Ley 79 DE 1988: por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa.

Ley 454 DE 1998: por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria, se transforma el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas en el Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, se crea la Superintendencia de la Economía Solidaria, se crea el Fondo de Garantías para las Cooperativas Financieras y de Ahorro y Crédito, se dictan normas sobre la actividad financiera de las entidades de naturaleza cooperativa y se expiden otras disposiciones.

Constitución Nacional

Art. 38: establece que se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en la sociedad.

Art. 70: el Estado tiene el deber de promover y fomentar el acceso a la cultura de todos los colombianos en igualdad de oportunidades, por medio de la educación permanente y la enseñanza científica, técnica, artística y profesional en todas las etapas del proceso de creación de la identidad nacional.

Art. 71: se precisa que la búsqueda del conocimiento y la expresión artística son libres. Los planes de desarrollo económico y social incluirán el fomento a las ciencias y, en general, a la cultura. El Estado creará incentivos para personas e instituciones que desarrollen y fomenten la ciencia y la tecnología y las demás manifestaciones culturales y ofrecerá estímulos especiales a personas e instituciones que ejerzan estas actividades.

De conformidad con la Ley, están obligadas a efectuar su registro ante las Cámaras de Comercio las siguientes entidades:

- Asociaciones, corporaciones, fundaciones e instituciones de utilidad común, gremiales, de beneficencia, profesionales, juveniles, sociales, democráticas y participativas, cívicas y comunitarias; de egresados, de ayuda a indigentes, drogadictos e incapacitados (salvo las entidades privadas del sector salud), clubes sociales.

- Entidades científicas, tecnológicas, culturales e investigativas.

- De planes y programas de vivienda de interés social. Organizaciones populares de vivienda.

- Asociaciones sin ánimo de lucro o de economía solidaria formadas por padres de familia y educadores.

- Asociaciones agropecuarias y campesinas nacionales y no nacionales; y asociaciones de segundo y tercer grado.

- Corporaciones, asociaciones y fundaciones creadas para adelantar actividades en comunidades indígenas.

- Asociaciones de copropietarios, coarrendatarios, arrendatarios de vivienda compartida y vecinos, diferentes a las de propiedad horizontal.

- Entidades ambientalistas.

- Cooperativas, federaciones y confederaciones, instituciones auxiliares de cooperativismo y precooperativas.

- Fondos de Empleados.

- Asociaciones mutuales.

- Empresas de servicios en las formas de administraciones públicas cooperativas.

- Las demás organizaciones civiles, corporaciones, fundaciones y entidades privadas sin ánimo de lucro no sujetas a excepciones(artículo 40 del Decreto 2150 de 1995 y Decreto 427 de 1996).

Se exceptúan de este registro

Decreto 0427/96:

- Entidades privadas del sector salud de que trata la ley 10 de 1993
- Las sociedades de gestión colectiva de derechos de autor y derechos conexos de que trata la ley 44 de 1993.
- Las personas jurídicas extranjeras de derecho privado sin ánimo de lucro, con domicilio en el exterior y que establezcan negocios permanentes en Colombia.
- Establecimientos de beneficencia y de instrucción pública de carácter oficial y corporaciones y fundaciones creadas por las leyes, ordenanzas, acuerdos y decretos, regulados por el Decreto 3130 de 1968 y demás disposiciones pertinentes.
- Las propiedades regidas por las leyes de propiedad horizontal, reguladas por las leyes 182 y 1948 y 16 de 1985.
- Cajas de compensación familiar reguladas por la ley 89 de 1890.
- Entidades que conforman el Sistema Nacional de Deportes de los niveles nacional, departamental y municipal regulados por la Ley 181 de 1995 y Decreto Ley 1228 de 1995.
- Organizaciones gremiales de pensionados de que trata de Ley 43 de 1984.
- Las casa-cárcel de que trata la ley 65 de 1993.

Decreto 2150/95 Artículo 45:

- Las instituciones de educación superior
- Las instituciones de educación formal y no formal a que se refiere la ley 115 de 1994.
- Las personas jurídicas que prestan servicios de vigilancia privada.
- Las iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y asociaciones de ministros.
- Las reguladas por la ley 100 de Seguridad Social.
- Los sindicatos.
- Las asociaciones de trabajadores y empleadores.
- Partidos y movimientos políticos.
- Cámaras de Comercio y las demás personas jurídicas respecto de las cuales la ley expresamente regule en forma específica su creación y funcionamiento, todas las cuales se regirán por sus normas especiales.

Decreto 1422 de 1996

- Instituciones de utilidad común que prestan servicios de bienestar familiar.

Ley 537 de 1999

- Junta de acción comunal, juntas de vivienda comunitaria, federación y confederación.

MARCO TEÓRICO

MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El modelo de las 5 fuerzas de Porter “es una herramienta usada para analizar la competencia en el sector de una organización, para esto Porter determina 5 fuerzas o presiones competitivas y su impacto”(Porter, 1980):

- Amenaza de nuevos participantes: La amenaza del ingreso depende directamente de la presencia de barreras de entrada, que son los obstáculos que dificultan la entrada de una empresa a determinada industria, entre esas barreras encontramos las economías de escala, diferenciación de productos, requerimientos de capital, acceso a canales de distribución, políticas gubernamentales, etc.
- Rivalidad entre empresas existentes: las empresas son interdependientes y una acción competitiva de una de ellas, produce un efecto en sus competidores y desencadena un contragolpe o un esfuerzo para contrarrestarla. Según Porter, “la intensa rivalidad se relaciona con la presencia de varios factores, entre los que se encuentran el número de competidores, tasa de crecimiento de la industria, monto de costos fijos, capacidad, altura de barreras de salida, diversidad de los rivales”.
- Poder de negociación de los clientes: los clientes pueden afectar la industria a través de su capacidad para reducir los precios, requerir mayor calidad del producto y/o servicio, al enfrentar a los competidores entre sí.

- Poder de negociación de los proveedores: estos afectan a la industria debido a su capacidad de aumentar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios adquiridos.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos: es un producto que parece ser diferente, pero que satisface la misma necesidad que otro. Según Porter “los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de una industria al colocar un techo a los precios de las empresas que operan en ella pueden cobrar de manera rentable”. En la medida en que los costos cambio de un producto a su sustituto sean bajos, estos últimos pueden producir un fuerte efecto en la industria.

Dichas fuerzas limitan la posibilidad de cada empresa de obtener mayores beneficios. “El poder en conjunto de estas fuerzas determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido”(Porter, 1980, p.3).



Figura 1: Modelo de las 5 Fuerzas. (Porter, 1982).

MATRIZ DOFA

Herramienta que permite conocer un panorama general de la empresa a través de la determinación de las capacidades y debilidades de sus recursos internos al igual que las oportunidades y las amenazas que ofrece el entorno; con base en este panorama se pueden identificar las diferentes estrategias que permitan capitalizar los recursos de la empresa, aprovechando de mejor manera las oportunidades que presenta el entorno y preparándose para afrontar las amenazas.

Análisis Interno

Fortalezas: Son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la empresa que determinan una ventaja competitiva, lo que me diferencia de mi competencia.

Debilidades: son aquellas actividades que la empresa realiza de manera incorrecta en comparación con los demás colocándola en posición de desventaja; según Thompson (2003) "las debilidades internas son fallas en el complemento de recursos de una compañía y representan pasivos competitivos".

Análisis Externo

Oportunidades: Según Kotler (1999) definida como "una determinada situación en la que existen personas, empresas u organizaciones con una necesidad o deseo, poder adquisitivo y disposición para comprar; y en el cual, existe una alta probabilidad de que alguien (persona, empresa u organización) pueda satisfacer esa necesidad o deseo a cambio de obtener un beneficio o utilidad"

La determinación de las oportunidades requiere de monitoreo constante del entorno a fin de poder detectarlas antes que los competidores, ahora bien, éstas deben ser medidas en impacto y evaluadas respecto a las capacidades de la empresa.

Amenazas: situaciones externas que pueden afectar de manera negativa el desempeño de la empresa. “Las amenazas se dan cuando las condiciones en el ambiente externo ponen en peligro la integridad y la rentabilidad del negocio de la compañía”. (Hill, C y Jones, G. 2005)

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS Aspectos internos de la organización que pueden influir positivamente.	OPORTUNIDADES Situaciones externas a la organización que pueden influir positivamente en su desarrollo.
DEBILIDADES Aspectos internos de la organización que pueden afectarla negativamente.	AMENAZAS Situaciones externas a la organización que pueden influir negativamente en su desarrollo.

Figura 2: Matriz DOFA. (Wehrich, 1982).

MISIÓN

Es el objetivo, finalidad o función estable y permanente de una organización. Representa la identidad y personalidad de la organización, siendo la esencia y el reflejo de lo que se quiere que llegue a ser. Debe ser conocida por todos los miembros de la organización. La misión reúne tres características: Incorpora la idea de éxito expresada en forma ambiciosa y futurista, es estable a lo largo del tiempo, y aporta el compromiso personal. (Hamel, 1990). Es frecuente encontrar que la misión resulta difícil definir en organizaciones sin ánimo de lucro dado la variedad de influencias y fuentes de ingresos. Igualmente, como la actividad puede ser un servicio intangible, se pueden generar varias misiones mal definidas. El enfoque de Derek F. Abell dicta que una organización debe enfocarse en tres dimensiones: ¿A quién satisface? ¿Qué satisface? ¿Cómo se satisfacen las necesidades? (Abell, 1980) Se tiene que tener en cuenta el campo de actividad de la organización y las capacidades esenciales que la organización ha desarrollado. (Hax, 1997)

VISIÓN

Es la percepción de cómo podría estar posicionada o debería llegar a ser la organización en un determinado plazo, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades. (Navajo Gómez, 2009)

Responde a las preguntas: ¿Cómo seremos? y ¿cómo deberíamos llegar a ser? Sus características más relevantes son: que se proyecte a lo largo de la duración del plan, que sea coherente con la misión, realista pero que proyecte sueños de la organización, que aclare prioridades de acción, que oriente en la asignación de recursos, que sea una guía y que transmita un desafío que aliente a los miembros de la organización.

VALORES

Define los principios, reglas y creencias que regulan a la compañía. Hacen parte de la filosofía institucional y es el pilar de la cultura organizacional. Es el espíritu y la guía de la empresa.

OBJETIVOS

Son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que se pretenden alcanzar con la acción de la organización (Koontz, 1985). Determinan resultados esperados, diciendo exactamente dónde está la organización y a dónde quiere estar en un determinado momento. Los objetivos generales se alcanzan a través de objetivos específicos. Estos objetivos se convierten en estratégicos si son acordes a los valores que se quieren impulsar, si son adecuados para conseguir la misión como entidad, si se enfocan a lo que necesitan los usuarios, si tienen en cuenta los agentes externos que tienen influencia sobre la organización, buscando afrontar amenazas y explotar las oportunidades, así como también mantener las fortalezas y corregir debilidades (Navajo Gómez, 2009). Los objetivos pueden fijarse de manera ascendente o descendente. Si se fijan ascendente, las directivas de la organización podrían obtener información de los niveles más bajos. Si es descendente, la organización es dirigida a través de objetivos desde los altos niveles directivos. En todo caso los objetivos deben ser claros, fijados para que permanezcan estables en el tiempo y a partir de necesidades reales de la organización, expresados en términos precisos y cuantitativos de ser posible y deben darse a conocer a los interesados. También se resalta que deben alcanzarse con un esfuerzo razonable, deben ser

realistas y que se mantengan en equilibrio para que no se bloqueen mutuamente y no debe fijarse un número demasiado alto (Zerilli, 1992).

ESTRATEGIAS

Una estrategia, como la define Asis “es una línea, un camino, que indica o plantea cómo lograr una misión u objetivo para nuestra organización”. (Asis A., 2003) La estrategia establece los pasos fundamentales para lograr los objetivos y obtener ventaja competitiva, la cual implica la posesión de una habilidad o característica que le permite incrementar la eficacia de una organización y distanciarse de la competencia. Los elementos fundamentales de una estrategia son: (Ansoff, 1976)

1) El campo de actividad: proyectos que la organización gestiona; 2) las capacidades distintivas: recursos y habilidades que controla la organización; 3) las ventajas o características diferenciadoras (del resto de las organizaciones); y 4) el efecto sinérgico: interrelación entre las áreas de la organización.

La estrategia debe ser consistente, debe tener consonancia (supone respuesta adaptativa al entorno), tener ventaja y ser viable. Para seleccionar la estrategia más adecuada se debe hacer un proceso de toma de decisiones, (algunas veces con elementos más racionales que otros) en el cual el conocimiento del problema planteado, de la organización y la libertad para actuar, es la mejor combinación. Se debe tener en cuenta algunos factores que aumentan o disminuyen en grado de racionalidad de la toma de decisiones estratégicas: la amenaza de otras organizaciones, la importancia de la decisión, el control externo, el conflicto de objetivos, la incertidumbre y el tamaño de la organización. (Dean, 1993) Una estrategia es correcta y racional si permite alcanzar el objetivo de la mejor forma posible, si tiene en cuenta los valores que los miembros asocian a

las distintas alternativas y a sus consecuencias y si armoniza con los valores generales de la organización. (Zerilli, 1992)

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Fundación Formando y Educando (FFYE) se constituyó en Agosto de 2012 frente a la Cámara de Comercio de Cali, como el resultado de acciones sociales hacia las poblaciones más vulnerables de la ciudad, gracias a esta conformación se pretende organizar los recursos de que dispone su director y fundador, así como los benefactores de la fundación, ya que todas estas acciones se realizaban informalmente gracias a la gestión de ellos.

Sus actividades encaminadas a mejorar las condiciones de vida de los más necesitados datan de su infancia, desde su colegio, que influyó positivamente entre las personas de la fundación y sus benefactores, con programas orientados a compartir y mejorar la calidad de vida de ancianos, huérfanos, indigentes, personas enfermas, etc. Esta formación caló en sus corazones y prendió la llama del servicio, y el lema del colegio iba muy acertado a estas enseñanzas ricas en crear personas comprometidas con los demás y para los demás “Ser más para servir mejor”.

La fundación ha llevado a cabo diferentes actividades encaminadas a la formación, educación y de integración cultural, entre las que destacamos el “Festival de la Canción 2013”, donde participaron solamente los colegios públicos y de cobertura con sus mejores solistas, duetos o grupos y en donde se premiaron los 8 primeros puestos; los seminarios que buscan iniciar procesos de transformación cultural.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANÁLISIS DOFA

El análisis de una organización sin ánimo de lucro no tiene ningún inversionista o retorno de la inversión a considerar, pero se deben sopesar factores como la recaudación de fondos, personal voluntario, benefactores. Aunque en una empresa con fines de lucro se utiliza el análisis DOFA para desarrollar la estrategia de marketing, en una organización sin fines de lucro se utiliza para planificar el desarrollo financiero (recaudación de fondos) también.

Fortalezas

La fundación está exenta de impuestos, lo que le permite que todos los servicios que facture sean más económicos y que no se les haga retenciones de ninguna clase de impuestos. También le permite que todos los beneficios como resultado de su ejercicio sean reinvertidos en su totalidad en sus programas y proyectos sin tener que deducir el impuesto de renta. Cuentan con un equipo de voluntarios que apoyan todos los proyectos y actividades que desarrolla la fundación y que aportan su conocimiento, su tiempo y sus recursos. La fundación tiene aliados estratégicos como la secretaría de cultura, otras fundaciones que comparten su visión y misión, empresas privadas que apoyan con recursos, instituciones educativas, conferencistas, etc. Posee conocimientos de las condiciones de su público de enfoque, sus condiciones sociales, económicas y culturales.

Debilidades

A pesar de contar con el apoyo financiero de benefactores establecidos y empresas privadas, la fundación no siempre puede llevar a cabo sus proyectos o muchas veces cubrir lo necesario para su funcionamiento, ya que sus benefactores y el apoyo de recursos financieros se

hace por medio de la realización de proyectos y actividades, por lo tanto cuando no hay actividades no hay un apoyo económico. Los voluntarios aunque están comprometidos con la fundación, muchas veces no pueden asistir a los eventos o dar su tiempo en la planeación y realización del mismo, por lo que la fundación puede quedarse corta con el personal necesario para la realización de sus actividades. Al ser una fundación tan nueva, muchas empresas, proveedores, etc, dudan en dar su apoyo pues como tal, la fundación constituida aún no tiene mucha trayectoria y reconocimiento.

Oportunidades

Al ser una fundación de educación y cultura, el gobierno le concede un trato especial y algunos beneficios a quienes la apoyen, como que la fundación pueda expedir a quienes le hagan donaciones un certificado que sirve para cruzarlo contra el valor de declaración de renta, de un 125% del valor donado siempre y cuando este valor no supere el 33% del valor declarado, esto aplica tanto para personas naturales como jurídicas.

Amenazas

Entre sus amenazas está; lo relativamente nueva que es la fundación, lo que influye en que las ayudas financieras vayan a otras fundaciones ya establecidas. Ahora pululan las fundaciones en pro de los animales y sus derechos, y estos han tomado una fuerza considerable y cuentan con el apoyo de muchos voluntarios. Las crisis económicas impactan negativamente en las organizaciones sin ánimo de lucro, ya que las donaciones caritativas son de las primeras salidas de efectivo que recortan las empresas y las personas cuando el dinero es escaso. La creciente población vulnerable, hace que aumente la demanda de este tipo de organizaciones, lo que genera que entren organizaciones con mayor respaldo económico y cubrimiento.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este, que a continuación pasaremos a evaluar.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hay un factor clave en este tipo de organizaciones, y es que cada día la población a la que están dirigidas sus acciones, va en aumento, cada vez hay más población vulnerable, por lo que la demanda aumenta así como la entrada de nuevas organizaciones con el respaldo de grandes compañías. Y en ocasiones son las mismas empresas que crean fundaciones para que se encarguen de la parte social y de bienestar tanto de sus empleados como de la población a la que impacta su actividad, o sus productos. Algunas barreras para la entrada de organizaciones al sector son el que dichas organizaciones no se lucran de su actividad, que la inversión para desarrollar actividades y proyectos de impacto social son elevados y por lo tanto se necesita de una fuente de ingresos estable, sea por medio de donaciones de sus voluntarios, sea por medio de la empresa privada, o por recursos que asigna el gobierno. Otra de las barreras para la entrada es que hay organizaciones nacionales e internacionales establecidas, con apoyo de voluntarios, empresas e instituciones, y que además tienen el poder adquisitivo para hacer publicidad en los medios masivos, ya que muchas de ellas tienen el apoyo del gobierno colombiano o de gobiernos extranjeros.

Poder de negociación de los proveedores

Las organizaciones sin ánimo de lucro tienen como proveedores a cualquier empresa, institución, fundación, particular o gobierno, ya que estas funcionan a través de donaciones, y por esa razón dichos proveedores tienen un gran poder de negociación, pues son ellos quienes dan el recurso económico y este es un recurso que de otra forma las organizaciones difícilmente podrían conseguir por sus propios medios ya que no comercializan, fabrican o producen ningún bien o servicio que se pueda vender al mercado. En el caso de la fundación tiene la opción de crear sus propios recursos con sus proyectos y sus conferencias que un tercero puede contratar para sus empleados, sin embargo estas acciones por sí solas no pueden cubrir la totalidad de los costos para el funcionamiento normal de la fundación.

Poder de negociación de los compradores (beneficiarios)

Debido a que en el Valle del Cauca, y en general en Colombia, la población más vulnerable está en aumento debido al desempleo, violencia, etc. El poder de negociación de los beneficiarios es mínimo, pues siempre habrá poblaciones vulnerables desatendidas, y antes hay una escasez de organizaciones sean privadas o del gobierno que atiendan las necesidades de esta población. Es tan crítica la situación que a los beneficiarios de la fundación aún no se les cumple con todas sus necesidades.

Amenaza de servicios sustitutos

Siendo una fundación privada, se puede intuir que los sustitutos de dichas organizaciones no lucrativas serían las organizaciones y secretarías del estado, con todas sus acciones y proyectos, o las acciones informales de personas naturales tal como empezó la fundación. Es difícil encontrar empresas que sustituyan el servicio de una organización sin ánimo de lucro,

pues su razón social es totalmente diferente y diferenciada de las demás. Como lo comentaba en la amenaza de nuevos competidores, las empresas están creando fundaciones que se encarguen de la parte de bienestar y social de sus empleados y comunidad a la que impacta su actividad económica, que a la vez podrían considerarse como sustitutos de las organizaciones sin ánimo de lucro tradicionales. Se pueden considerar también las fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro que han creado personas reconocidas en el mundo del entretenimiento, deporte, o empresarios, debido a su altruismo y filantropía, y que gracias a su imagen generan afiliación con el público en general.

Rivalidad entre competidores (sector)

A pesar de haber una demanda de organizaciones sin ánimo de lucro, y que la población vulnerable se incrementa constantemente, la rivalidad entre empresas aunque no es tan directa ya que cada una se especializa en un área de las necesidades, se vuelve cruda pues compiten una con otra al tratar de recaudar fondos, sea de sus voluntarios, empresas privadas, instituciones e incluso el estado. Es por esto que la fundación compite contra otras que no tienen el mismo objeto social, algunas para la preservación del medio ambiente, en pro de los derechos de los animales, etc. Se vuelve crucial entonces tener un público que se vuelva voluntario o beneficiario, y hacerlo participe de las actividades y proyectos que lleve a cabo la fundación, para fidelizarlos.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA FUNDACIÓN

Al ser la misión la declaración del objetivo, finalidad o razón de ser de la Fundación; me reuní con su director y algunos voluntarios para determinarla. Lo primero era dejar en claro que la misión debe reunir tres características: incorporar la idea de éxito en forma futurista, debe ser estable a lo largo del tiempo y debe crear un vínculo y compromiso del personal voluntario y proveedores.

Para su director su razón de ser se basa principalmente en el desarrollo de actividades y proyectos que fomenten la educación y cultura de los jóvenes de bajos recursos del Valle del Cauca, el éxito de su gestión se vería reflejado en lograr cambiar el panorama y paradigmas de dichos jóvenes, esto se logrará dando un ejemplo real y vivencial de la recompensa del trabajo duro y la satisfacción del deber cumplido.

Después de discutirlo entre algunos voluntarios y el director de la fundación, se decidió que la Misión fuera: “Aportar a la construcción de un país justo, promoviendo y desarrollando programas sociales de alto impacto. En la Fundación Formando y Educando, consideramos que a través del fomento, apoyo y promoción de la educación de alta calidad, lograremos construir un escenario fértil, donde los jóvenes de bajos recursos económicos con los cuales desarrollamos nuestra labor social logren cambiar su panorama de vida, cambiando a través del ejemplo los paradigmas de sus pares en cada una de sus comunidades y resignificando con sus éxitos el valor del trabajo duro y la satisfacción del deber cumplido”.

Para definir la visión de la fundación, se tuvo en cuenta que esta debe expresar el norte de a donde se quiere llegar, en lo que se convertirá la fundación o cual es la meta a cumplir, es decir proyectarse en el tiempo, pero que a la vez trace un plan, y que oriente sus acciones.

Se definió como “En el año 2022, nuestra fundación será reconocida por las comunidades educativas de los estratos 0, 1 y 2 donde desarrollamos nuestro trabajo social, como una entidad parte de su comunidad, determinante y comprometida en el mejoramiento de las oportunidades de acceso de las nuevas generaciones a la educación técnica y superior”.

Como valores que representan al personal voluntario, a su director, proveedores y benefactores se definieron los siguientes:

- **Inclusión Social:** Se entiende en la manera como la Fundación favorece prioritariamente a la comunidad más vulnerable de la sociedad.
- **Solidaridad:** Se entiende como la ayuda mutua, el trabajo en equipo, el compañerismo, la cooperación y la fraternidad entre los miembros de La Fundación y de ésta hacia la sociedad.
- **Transparencia:** Se entiende como el acceso público a la información completa, exacta y clara acerca de los actos de la Fundación, al igual se refiere a la visibilidad de las acciones y conocimiento público de la toma de decisiones ante los ciudadanos y las fuerzas sociales y políticas.
- **Honestidad:** Se entiende como un requisito o garantía para la pulcritud, la transparencia y la ética en todos nuestros actos en el cumplimiento de toda la normatividad legal vigente.
- **Respeto:** Es la capacidad de reconocer, aceptar, criticar, admitir y tolerar de manera positiva las ideas y la forma de pensar de personas, organizaciones y comunidades que actúan de manera diferente a nosotros.

- Eficacia: Se entiende como la participación efectiva de la entidad en la realización de actividades para mejorar la calidad de vida de la comunidad y lograr resultados efectivos, mediante la asignación de recursos económicos, técnicos y humanos.
- Flexibilidad: Se entiende como la evolución permanente de los procesos de organización de la población civil, en los cuales participa la fundación, de acuerdo con la legislación del país, los valores sociales, familiares, éticos y culturales, las necesidades, intereses y aspiraciones de la población.

CONCLUSIONES

Después de realizado el primer gran evento de la fundación, denominado “Festival de la Canción”, donde participaron en la final los 16 mejores solistas, dúos o grupos de los colegios de públicos y de cobertura de estratos 0, 1 y 2 de Cali; se pudo llegar a ciertas conclusiones para mejorar y resaltar de la fundación. Entre ellas destacamos:

- Es necesario el apoyo del gobierno municipal, entre ellas secretarías de educación y cultura, pues estas nos facilitan la entrada a los colegios públicos (cosa que una empresa privada no puede hacer con facilidad, además la secretaría de educación incentiva y presiona a los rectores de dichos colegios para que inscriban a sus alumnos en la actividad, y al tener mayor participación, se pueden elegir mejores exponentes. Además la secretaría de cultura aunque no apoyó esta vez con recursos monetario, sí facilitó el uso del Teatro Municipal Enrique Buenaventura y bajó su costo.
- Tener en cuenta todos los gastos legales asociados en que se incurren al realizar cualquier tipo de actividad; y además, dejar un presupuesto para imprevistos, como el caso del pago de Sayco Acinpro que no se tenía presupuestado y al utilizar el Teatro Municipal se debió de pagar, por lo que la rentabilidad del evento se fue a números rojos.
- Tener en cuenta las condiciones sociales y financieras de las personas que participan; ya que la idea de la fundación era llenar el auditorio de la Javeriana para las semifinales y el Teatro Municipal para la final, con familiares, amigos, compañeros, y personal de planta de los colegios de los participantes, pero no se

logró puesto que la mayoría de las familias de esos colegios vienen de estratos muy humildes y un bus de ida y vuelta para un evento particular, no está en su presupuesto y no pueden darse el lujo. Por eso para este 2014 se buscó una empresa que donara el transporte que llevan a los invitados a la final, desde los colegios del participante hasta el Teatro Municipal y de regreso hasta el colegio sin costo alguno para los invitados.

- Se logró premiar a los 8 primeros puestos, entre los premios habían televisores HD, Computadores, Viajes, Crucero y aunque solo se tenía presupuestado hacer el CD con los 3 primeros puestos, se logró que 4 más participaran en este.
- Aunque no se tenía previsto, gracias a la colaboración del director musical Fernando Abadía, se siguió instruyendo a los ganadores en técnica vocal, interpretación de instrumentos, lectura de música, etc.
- Tanto las presentaciones de la semifinal como de la final se hicieron con el grupo en vivo del bar San Alejo, uno de nuestros benefactores, 3 semanas antes de las semifinales, los participantes estuvieron en una ardua preparación diaria con el grupo y el director musical para afinar detalles de su presentación.
- Aunque la fundación consiguió patrocinios con la empresa privada que costearon el evento, no se logró tener una utilidad, la que era necesaria para poder desarrollar y ejecutar otras actividades, por lo que el calendario de actividades de la fundación se vio afectado.
- A pesar de ser el primer gran evento de la fundación, se logró el apoyo de la empresa privada, los colegios públicos y el gobierno municipal.

ESTRATEGIAS DE MEJORA

Fortalezas: Seguir sacando provecho de las exenciones que otorga el estado a aquellas empresas que apoyan e incentivan la cultura, la educación y formación. Presentar el proyecto a las empresas desde octubre o noviembre, pues es en estos meses donde se está planeando el presupuesto del siguiente año, y se podría lograr destinar un dinero del presupuesto a las actividades que lleva a cabo la fundación.

Debilidades: Dar a conocer el primer evento que se realizó con un gran éxito a las empresas que están interesadas por apoyar a la fundación. Tener una carta aval de la secretaria de cultura, en la cual declara su apoyo a las actividades de la fundación. Se realizó un video introductorio del festival de la canción donde se muestren aspectos destacables de la primera edición de dicho festival, para que los empresarios corroboren que el proyecto es factible y que su dinero será bien invertido.

Oportunidad: Dejar en claro a las empresas que pueden aportar y que ese aporte realmente equivale a una exención en el pago de impuestos de renta del 125% del valor donado. Es decir todos ganamos al incentivar una fundación como la Fundación Formando y Educando.

Amenazas: Para poder perdurar en el tiempo, la fundación debe buscar aliarse con empresas que sean sus benefactores año a año, o actividad a actividad. También se debe buscar el apoyo económico del gobierno municipal y nacional para este tipo de proyectos de formación y educación. En estos momentos se está adelantando una alianza con una fundación internacional que apoya financieramente diferentes proyectos en américa latina.

REFERENCIAS

Abell, F. (1980). *Defining The Business. The Starting Point of Strategic Planning. USA. Prentice Hall.*

Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa.* Pamplona: Universidad de Navarra.

Asis A., G. D. (2003). *Manual de ayuda para la gestión de entidades no lucrativas.* Retrieved 2012, from http://www.fundacionluisvives.org/BBDD/publicaciones/documentación/Manual_web.pdf.
Fundación Luis Vives

Barreiro Fernández (2002). Medio ambiente. In B. y. *Administración de empresas: dirigir en la sociedad del conocimiento.* Madrid: Pirámide.

Cámara de Comercio Bogotá (2013). Registro Entidades sin Ánimo de Lucro. Recuperado de: <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=11801&catID=793>

Camara de Comercio Cali (2013). Requisitos para Constitución. Recuperado de: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/entidades-sin-animo-de-lucro/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/requisitos-para-constitucion>

Circular actualización tributaria 2009. “Circular No.4131.4.22.2 001-2009”.

Dean, J. (1993). “Procedural rationality in the strategic decision-making procees. *Journal Managent Review*”.

Gallardo, J. (2012). *Administración Estratégica. De la Visión a la Ejecución.* México: Alfaomega.

Hamel, G. (1990). “El propósito Estratégico. *Harvard Deusto Business Review*”.

Hill, C y Jones, G. (2005). “Administración estratégica. México: Mc.Graw-Hill.

Kaplan R, N. D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes.* Boston: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. a. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*

Koontz, H.(1985). “Elementos de Administración”. México: Mc Graw-Hill.

Kotler, Philip. (1999). “El Marketing según Kotler”.

Lambin, J. (1995). *Marketing Estratégico*. . Madrid: McGraw-Hill.

Navajo Gomez, P. (2009). “Planificación Estratégica en Organizaciones no Lucrativas. Bogota: Narcea.

Pascale, R., Athos, A. (1981) “The Art of Japanese Management”, London: Penguin Books;

Peters, T., Waterman, R. (1982) “In Search of Excellence”, New York, London: Harper & Row.

Porter, Michael. (1980). “Competitive Strategy (New York: The Free Press)”.

Porter, Michael. (1980) “Techniques for Analyzing Industries and Competitors”.

Wheelen, T y Hunger, J (2007) Administración estratégica y política de negocios. 10th Ed. Prentice Hall.

Zerilli, A. (1992). “Fundamentos de Organización y Dirección General”. Bilbao: Deusto.