

**Plan estratégico para obtener recursos y financiación de la fundación deportiva  
“FUNDEXPORT”**

**Presentado por:**

**Santiago Jaimes Gómez**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para para optar el título de Profesional en  
Gestión Empresarial**

**Directora:**

**Marcela Patricia Arenas Cristancho**

**Especialista en Ingeniería de operaciones en manufacturera y servicios**

**Universidad Industrial de Santander**

**Instituto de Proyección y Educación a Distancia**

**Gestión Empresarial**

**Bucaramanga**

**2021**

**Dedicatoria**

**A mi Amada Esposa Jazmín, y Mis Hijos Andrey y Ana Isabella...**

Por ser el motor de mi existencia, por su apoyo incondicional, y sacrificar el tiempo que debería compartir con ellos como familia, dedicado a este proyecto que hoy me hace un mejor Hijo, Esposo Y Padre...

**Agradecimientos**

**A Nuestros Maestros, Compañeros y Amigos...**

Los cuales tuvieron que ver con este proceso tan importante para el desarrollo profesional, por estar pendiente en cada situación, tener una palabra de aliento en el momento preciso, por sus consejos, apoyo, sabiduría, cooperación, sentido del humor y gran amistad que surgió. Por brindar sus conocimientos, preparar académicamente, por compartir su experiencia, por su tiempo aún fuera del horario de trabajo, por su exigencia y sus consejos.

**Dios les Bendiga...**

**Tabla De Contenido**

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                              | 14 |
| 1 Generalidades.....                                                            | 17 |
| 1.1. Reseña histórica de la FUNDEXPORT. ....                                    | 17 |
| 2. Antecedentes. ....                                                           | 20 |
| 2.1. Desarrollo de las fundaciones en Colombia: .....                           | 21 |
| 2.2. Economía de las fundaciones en Colombia: .....                             | 22 |
| 3. Auditoria Externa.....                                                       | 26 |
| 3.1. Factor Económico. ....                                                     | 27 |
| 3.1.1. Crecimiento y perspectiva del desarrollo de la Economía:.....            | 28 |
| 3.1.2. Niveles de distribución de Ingresos: .....                               | 29 |
| 3.1.3. Nivel de inversión: .....                                                | 31 |
| 3.1.4. Tasa de Inflación:.....                                                  | 32 |
| 3.1.5. Tasa de empleo, desempleo y ocupación:.....                              | 33 |
| 3.1.6. Perfil de oportunidades y amenazas - Factor Económico:.....              | 34 |
| 3.2. Factor Competitivo. ....                                                   | 36 |
| 3.2.1. Competidores existentes. ....                                            | 38 |
| 3.2.2. Perfil de amenazas y oportunidades del medio factor – competitivo: ..... | 41 |
| 3.3. Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales .....            | 43 |
| 3.3.1. Tasa de crecimiento de la población:.....                                | 44 |
| 3.3.2. Necesidad de la población: .....                                         | 44 |
| 3.3.3. Perfil de oportunidades y Amenazas: .....                                | 46 |
| 3.4. Factor político, gubernamental y legal.....                                | 46 |
| 3.4.1. Legislación Comercial: .....                                             | 47 |
| 3.4.2. Legislación laboral:.....                                                | 47 |

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.3. Contratos de trabajo .....                                                               | 48 |
| 3.4.4. Jornada laboral .....                                                                    | 48 |
| 3.4.5. Legislación Tributaria.....                                                              | 49 |
| 3.4.6. Cooperación internacional: .....                                                         | 50 |
| 3.4.7. Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor político, gubernamental y legal:.. | 50 |
| 3.5. Factor Tecnológico .....                                                                   | 51 |
| 3.5.1. Ambiente Tecnológico:.....                                                               | 52 |
| 3.5.2. Diagnóstico del sector:.....                                                             | 52 |
| 3.5.3. Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor tecnológico:.....                  | 53 |
| 3.6. Matriz análisis externo – POAM .....                                                       | 54 |
| 3.6.1. Elaboración de la Matriz POAM: .....                                                     | 55 |
| 4. Auditoria Interna .....                                                                      | 57 |
| 4.1. Auditoria Gerencial.....                                                                   | 57 |
| 4.1.1. Planeación: .....                                                                        | 58 |
| 4.1.2. Organización: .....                                                                      | 59 |
| 4.1.3. Dirección:.....                                                                          | 59 |
| 4.1.4. Control: .....                                                                           | 60 |
| 4.2. Matriz PCI – Auditoria gerencial:.....                                                     | 60 |
| 5. Auditoria Mercados .....                                                                     | 63 |
| 5.1. Estructura de área de mercadeo: .....                                                      | 63 |
| 5.2. Análisis de sus clientes: .....                                                            | 65 |
| 5.3. Participación del mercado:.....                                                            | 76 |
| 5.4. Publicidad y promoción: .....                                                              | 77 |
| 5.5. Matriz PCI – Auditoria de mercados. ....                                                   | 78 |

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 6 Auditoría Financiera .....                                           | 79  |
| 6.1. Matriz PCI – Auditoria financiera.: .....                         | 79  |
| 7 Auditoría del talento humano.....                                    | 81  |
| 7.1. Perfil de capacidad interna – Auditoria del talento humano:.....  | 81  |
| 7.2. Matriz del perfil de capacidad interna – PCI: .....               | 83  |
| 7.3. Selección del grupo estratégico: .....                            | 83  |
| 7.4. Elaboración de la Matriz – PCI:.....                              | 84  |
| 8. Direccionamiento estratégico.....                                   | 87  |
| 8.1. Misión. ....                                                      | 87  |
| 8.1.1. Misión de FUNDEXPORT .....                                      | 88  |
| 8.2. Visión.....                                                       | 88  |
| 8.2.1. Visión de FUNDEXPORT.....                                       | 88  |
| 8.3. Valores corporativos. ....                                        | 89  |
| 8.4. Análisis y selección de estrategia. ....                          | 91  |
| 8.5. Matriz debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas: ..... | 91  |
| 8.6. Matriz de la gran estrategia:.....                                | 96  |
| 8.7. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA:.....  | 99  |
| 8.8. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE: .....       | 103 |
| 9. Opciones estratégicas .....                                         | 109 |
| 9.1. Opciones Estratégicas. ....                                       | 109 |
| 9.2. Penetración en el mercado: .....                                  | 110 |
| 9.3. Diversificación concéntrica: .....                                | 110 |
| 9.4. Organización Interna.....                                         | 111 |
| 9.4.1. Objetivos. ....                                                 | 112 |

|                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 9.4.2. Penetración del Mercado: .....                           | 112 |
| 9.4.3. Diversificación concéntrica: .....                       | 112 |
| 9.4.4. Organización Interna:.....                               | 113 |
| 9.5. Metas.....                                                 | 114 |
| 9.5.1. Penetración en el mercado. ....                          | 114 |
| 9.5.2. Diversificación concéntrica. ....                        | 115 |
| 9.6. Organización interna.....                                  | 115 |
| 9.7. Políticas.....                                             | 115 |
| 9.7.1. Políticas desarrollo de penetración en el mercado .....  | 115 |
| 9.7.2. Diversificación Concéntrica.....                         | 116 |
| 9.8. Organización Interna.....                                  | 116 |
| 9.8.1. Plan de acción. ....                                     | 116 |
| 9.8.2. Evaluación y seguimiento del plan de acción. ....        | 119 |
| 9.9. Estrategia 1. Desarrollo de penetración del mercado: ..... | 120 |
| 9.10. Estrategia 2. Diversificación concéntrica: .....          | 122 |
| 9.11. Organización Interna:.....                                | 123 |
| 10. Conclusiones .....                                          | 127 |
| 11. Recomendaciones .....                                       | 130 |
| Bibliografía .....                                              | 132 |
| Apéndices.....                                                  | 137 |

**Lista de Figuras**

|                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Porcentaje de Fundaciones de acuerdo a número de empleados. ....    | 23  |
| Figura 2. Porcentaje de fundaciones según monto de gasto.....                 | 24  |
| Figura 3. Porcentajes de fundaciones, atendidas por el tipo de población..... | 25  |
| Figura 4. Media Pobreza de Bucaramanga .....                                  | 30  |
| Figura 5. Participación según ramas económicas .....                          | 32  |
| Figura 6. IPC Anual. ....                                                     | 33  |
| Figura 7. Escuela de Futbol que apoya Fundexport. ....                        | 64  |
| Figura 8. Apoya al niño de hoy que el joven se lo agradecerá.....             | 64  |
| Figura 9. Futura promesa del Futbol en Colombia. ....                         | 64  |
| Figura 10. Cantidad de niños que apoyan a la fundación .....                  | 67  |
| Figura 11. Cantidad de niños que participan en cada categoría. ....           | 68  |
| Figura 12. Cantidad de torneos en las que han participado los niños. ....     | 69  |
| Figura 13. Participación en Capitales y municipios.....                       | 70  |
| Figura 14. Implementos entregados .....                                       | 72  |
| Figura 15. Solicitud de apoyo adicional.....                                  | 75  |
| Figura 16. Porcentaje de reconocimiento de Fundexport.....                    | 77  |
| Figura 17. Matriz de la gran estrategia.....                                  | 97  |
| Figura 18. Vector direccional de la matriz PEEA.....                          | 102 |



**Lista de tablas**

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. Matriz POAM factor económico.....                                       | 35 |
| Tabla 2. Fortalezas y debilidades externas.....                                  | 37 |
| Tabla 3. Matriz perfil competitivo MPC.....                                      | 40 |
| Tabla 4. Perfil de oportunidades y amenazas del medio .....                      | 43 |
| Tabla 5. Perfil de oportunidades y amenazas del Factor sociocultural .....       | 46 |
| Tabla 6. Perfil de oportunidades y Amenazas - Factor Político.....               | 51 |
| Tabla 7. Perfil de oportunidades y Amenazas del medio - Factor Tecnológico ..... | 53 |
| Tabla 8. Variables Auditorias Externa .....                                      | 54 |
| Tabla 9. Matriz POAM - Auditoria externa .....                                   | 56 |
| Tabla 10. Matriz PCI - Auditoria Gerencial.....                                  | 61 |
| Tabla 11. Edades de los 20 niños a los que apoya la fundación .....              | 66 |
| Tabla 12. Cantidad de niños que participan en cada categoría. ....               | 67 |
| Tabla 13. Cantidad de torneos en el que sea participado .....                    | 69 |
| Tabla 14. Participación en Capitales y municipios .....                          | 70 |
| Tabla 15. Implementos entregados .....                                           | 72 |
| Tabla 16. Logros alcanzados en 2019 .....                                        | 73 |
| Tabla 17. Solicitud de apoyo adicional .....                                     | 75 |
| Tabla 18. Porcentaje de reconocimiento de Fundexport.....                        | 76 |
| Tabla 19. Matriz PCI - Auditoria de mercados .....                               | 78 |
| Tabla 20. Matriz PCI - Auditoria Financiera .....                                | 80 |
| Tabla 21. Matriz PCI talento Auditoria del Humano .....                          | 82 |
| Tabla 22. Variable Auditoría Interna .....                                       | 83 |
| Tabla 23. Matriz PCI - Auditoria Interna.....                                    | 86 |

|                                                                                          |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 24. Componentes de la misión .....                                                 | 87  |
| Tabla 25. Matriz Axiológica FUNDEXPORT .....                                             | 89  |
| Tabla 26. Matriz DOFA - Tipo de estrategia .....                                         | 92  |
| Tabla 27. Matriz DOFA .....                                                              | 95  |
| Tabla 28. Matriz PEEA .....                                                              | 100 |
| Tabla 29. Matriz Cuantitativa de planificación .....                                     | 105 |
| Tabla 30. Plan de acción - Desarrollo de penetración en el mercado .....                 | 117 |
| Tabla 31. Plan de acción- Desarrollo de estrategias de impacto .....                     | 118 |
| Tabla 32. Plan de acción - Desarrollo de estrategias de impacto .....                    | 118 |
| Tabla 33. Hoja de vida de indicadores para el desarrollo de penetración de mercado. .... | 120 |
| Tabla 34. Hoja de vida de indicadores para la diversificación concéntrica. ....          | 122 |
| Tabla 35. Hoja de vida de indicadores para el seguimiento y control .....                | 124 |

**Apéndices**

Apéndice A Entrevista aplicada a Fundexport..... 137

Apéndice B. Encuesta a los niños de la Escuela de Fútbol..... 139

### Resumen

**Título:** Plan estratégico para obtener recursos y financiación de la fundación deportiva “FUNDEXPORT”\*

**Autor:** Jaimes Gómez Santiago \*\*

**Palabras claves:** Estrategia, FUNDEXPORT, deporte, ayuda, diagnostico estratégico

**Descripción:** El objetivo general del proyecto es el desarrollo de una planeación estratégica que permite la transformación de la fundación Fundexport, entidad sin ánimo de lucro dedicada a apoyar y contribuir con la formación física de niños(as) y jóvenes de San Vicente del Chucuri, con extensión de apoyo a algunas áreas del norte de Bucaramanga.

Es por ello que se procede a realizar una auditoría externa para identificar las oportunidades y amenazas, la auditoría interna identificando fortalezas y debilidades, auditoria de mercados, financiera y de talento humano, mediante la aplicación de matrices POAM, PCI, DOFA y PEEA que establecen estrategias fundamentadas en el objetivo de la organización mediante un plan de trabajo.

Entre los resultados relacionados con la auditoría externa se evidencias muchas amenazas, principalmente porque la fundación no posee planes de acción según las circunstancias, siendo las nuevas tecnologías un recurso para aprovechar, en la interna se identifican muchas falencias administrativas, con relación al mercado existen fundaciones similares, aunque sean una amenaza no se consideran del todo negativas, con respecto a lo financiero continúan las falencias por ausencia de documentos, sin embargo, el talento humano demuestra un gran compromiso y preparación para afrontar los retos. Por tanto, se plantean diferentes estrategias para iniciar el camino a la transformación y crecimiento.

---

\* Proyecto de Grado

\*\* Universidad Industrial de Santander: Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia, Gestión Empresarial. Director Marcela Patricia Arenas Cristancho. Especialista en Ingeniería de operaciones en manufacturera y servicios

### Abstract

**Title:** Strategic plan to obtain resources and financing from the foundation sports “FUNDEXPORT”\*

**Author:** Jaimes Gómez Santiago \*\*

**Keywords:** Strategy, FUNDEXPORT, sport, help, Strategic diagnosis

**Description:** The general objective of the project is the development of a strategic planning that allows the transformation of the Fundexport foundation, a non-profit organization dedicated to supporting and contributing to the physical training of children and young people of San Vicente del Chucuri, with extension of support to some areas of the north of Bucaramanga.

That is why an external audit is carried out to identify opportunities and threats, the internal audit identifying strengths and weaknesses, audits of markets, financial and human talent, through the application of POAM, PCI, SWOT and PEEA matrices that establish strategies based on the objective of the organization through a work plan.

Among the results related to the external audit, many threats are evident, mainly because the foundation does not have action plans according to the circumstances, new technologies being a resource to take advantage of, internally many administrative flaws are identified, in relation to the market there are foundations Similar, although they are a threat, they are not considered entirely negative, with regard to financial matters, the shortcomings continue due to the absence of documents, however, human talent shows great commitment and preparation to face the challenges. Therefore, different strategies are proposed to start the path to transformation and growth.

---

\* Graduation project

\*\* Industrial University of Santander: Regional Institute of projection and distance education, business management. Director Marcela Patricia Arenas Cristancho. Especialista en Ingeniería de operaciones en manufacturera y servicios

### **Introducción**

La fundación deportiva FUNDEXPORT inicia su labor el año 2015 con el objeto de apoyar a los niños en situación de vulnerabilidad en San Vicente de Chucuri proporcionando un espacio atractivo para la práctica del fútbol y otros deportes alternativos en un ambiente sano y familiar.

Es una fundación sin ánimo de lucro que está sujeta a los aportes que son realizados por la comunidad, lo que ha permite brindar apoyo a niños y adolescentes en la formación física, mental e intelectual, a medida que pasa el tiempo se ha incrementado esta labor y hace necesario buscar alternativas que permitan incentivar aportes económicos.

Para ello, se realizará la descripción actual de la fundación que permite identificar los factores externos mediante el direccionamiento estratégico orientado a buscar las oportunidades y amenazas, así mismo de los factores internos mediante el reconocimiento de las fortalezas y debilidades que se ajustan a la realidad de la fundación, permitiendo la satisfacción del cliente final. De tal manera, que es importante desarrollar un plan estratégico partiendo por los clientes internos de la organización que permitirá realizar un levantamiento de información y diagnóstico desde lo interno hacia lo externo, evaluando si se están cumpliendo los objetivos de la organización.

Por lo cual, mediante la recolección de información, análisis y evaluación se identifican las falencias que puedan estar generando al interior de la organización y que son reflejadas en su exterior, dado que hasta la fecha no se han logrado establecer estrategias o metodologías para

alcanzar recursos que le permitan a FUNDEXPORT brindar un apoyo económico para el funcionamiento básico y elemental a las Escuelas de Fútbol de San Vicente de Chucurí y la ampliación hacia las escuelas del Norte de Bucaramanga y perpetuar la labor en beneficio de los niños, niñas y adolescentes del lugar.

Por otra parte, la intención final de la fundación en desarrollar la planeación estratégica, es la de identificar las dificultades que se tienen al interior como exterior de la organización, para el logro del plan se debe cumplir con las fases.

En una primera fase se estudia el mercado, las tendencias y la historia en cuanto a evolución mediante un análisis del sector en el que participa la fundación. En fase posterior a ello se realiza un análisis de las fuerzas externas que influyen en la fundación y como aportan o afectan en el comportamiento de la misma evidenciando con ello las oportunidades y amenazas, la misma será realizada en dos partes, una correspondiente al análisis del macroentorno y otra correspondiente al análisis del microentorno.

En una tercera fase se genera un análisis, en el que se vincula las áreas funcionales que son: administrativas, financieras y operativas que permiten encontrar debilidades y fortalezas que la organización tiene en la actualidad, logrando determinar algunos cuestionamientos, entre ellos si se cuenta con capacidad para afrontar la competencia, si hay la posibilidad de ofrecer un valor agregado, la intencionalidad que puedan tener comerciantes de la zona en ser aliados promotores o incluso la factibilidad de promoción por medios locales.

Finalmente, como consecuencia a lo antes indicado se logra desarrollar las matrices DOFA, PEEA de tipo cualitativa con la información recopilada del análisis interno y externo logrando plasmar estrategias de direccionamiento estratégico para el futuro.

Una vez que la definición de estrategias se encuentra bien establecida, da lugar a la confirmación del plan expresado mediante de la visión, misión, objetivos, metas y recursos requeridos para su implementación, esto mediante seguimiento y evaluación a través de planes de acción que permiten concretar logros a corto, mediano y largo plazo con revisiones periódicas a través de indicadores de gestión.



## **1 Generalidades**

### **1.1. Reseña histórica de la FUNDEXPORT.**

La idea de crear una fundación surge cuando cuatro hermanos residentes de Bucaramanga y Girón, participan en una reunión familiar en San Vicente de Chucuri en la casa de un tío quien es entrenador de una Escuela de Fútbol de ese municipio y el cual comenta las carencias que tiene que pasar muchos niños quienes con entusiasmo se inscriben en la escuela y luego con el tiempo no regresan porque sus padres no cuentan con recursos económicos para mantenerlos en la misma.

Estos cuatro hermanos deciden pasar unos días en este municipio y visitar la escuela de fútbol en ella encuentran niños muy alegres, joviales y con cualidades deportivas que los sorprenden e inspiran a dialogar entre ellos con el fin de poder ayudarlos.

Al regresar a Bucaramanga se reúnen y deciden averiguar cómo pueden contribuir con la niñez y adolescencia del municipio, además de poder generar mecanismos que permitan ayudar a otros niños que estén en igual de condiciones. En estas conversaciones en el mes de septiembre del año 2015, toman la decisión de crear una fundación que permita ayudar y aportar en la actividad deportiva, inicialmente para estos niños.

Es por ello que para el 22 de octubre del 2015 nace ante la Cámara de Comercio la fundación deportiva FUNDEXPORT, iniciativa liderada con el objetivo de propiciar el desarrollo total de los niños y jóvenes a través de la orientación, aprendizaje y práctica de la actividad física, la recreación

y el deporte mediante un trabajo interdisciplinario e interinstitucional en los órdenes del fomento educativo, el progreso técnico, la salud física y mental.

La Fundación Deportiva Xport cuya sigla es FUNDEXPORT, persigue fines de beneficencia, el interés o utilidad común y el mejoramiento de la calidad de vida, el bienestar común o de interés social. Busca desarrollar actividades deportivas ya sea en el ámbito geográfico del departamento de Santander como en el resto de departamentos de Colombia, o incluso de manera internacional.

La fundación se constituye con la suma de cinco millones de pesos con aportes de los socios mediante acta de constitución el 15 de octubre del año 2015, la cual fue aprobada y firmada por los cuatro hermanos quienes en la actualidad continúan liderando esta iniciativa.

La fundación cuenta con:

- Presidente
- Secretario
- Tesorero
- Vicepresidente

Con domicilio en la ciudad de Bucaramanga en la Carrera 29 #33-18 lugar en el que realizan sus reuniones y toman decisiones trascendentales.

Durante estos cuatro años y medio la fundación apoya a 20 niños del Municipio de San Vicente de Chucuri con recursos económicos permitiéndoles formarse y participar activamente del deporte, sin embargo, la proyección es destinar los recursos a escuelas de formación deportivas sin fines de lucro en la zona norte de Bucaramanga, logrando funcionar en esta última de manera permanente.

Pero los socios hoy día han analizado que no cuentan con un direccionamiento estratégico que les permita apoyar a más niños de escasos recursos, es por ello que tiene que definir las políticas, las metas y los planes de acciones que permitan establecer nuevas orientaciones, actividades y tareas que conduzcan a un afianzamiento o posible crecimiento a la fundación.

## 2 Antecedentes

En la revista digital INESEM, expresan que, “según la web de la AEF (Asociación Española de Fundaciones), “*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 **finés de interés general** y cuyos beneficiarios son **colectividades genéricas de personas**”*. (Requena, s.f.)

Lo anterior hace referencia que las personas que toman las iniciativas de crear fundaciones nunca lo realizan con la intención de lucrarse y de generar un beneficio propio, por el contrario, estas organizaciones se crean pensando en apoyar y contribuir a una sociedad que requiere atención y contribución económica para mejorar un poco su calidad de vida.

Es por ello que después de investigar se encuentra en la página de abogados de fundaciones que las fundaciones nacen:

“...en la época del Imperio Antiguo (hacia 2700 ac) en Egipto, con el nacimiento de la concepción jurídica abstracta de la “Fundación Funeraria” o “concesión perpetua”. Suponía el reconocimiento de lo que hoy se denomina en el mundo del derecho «personalidad jurídica», expresión referida a la capacidad de ser sujeto de derechos y obligaciones como condición reconocida a favor, no de personas físicas, sino de entidades constituidas a partir de un acto dispositivo de voluntad de una persona física, ya fuese está el rey, o un particular. Una personalidad jurídica independiente y completa con unos perfiles perfectamente coincidentes con los de la actual Fundación, que es definida

doctrinalmente como «una institución universal que permite al fundador hacer sobrevivir y reflejar su voluntad en una obra duradera y, en principio, perpetua en forma de dotación patrimonial afectada a un fin de interés general o superior por medio de una organización “*ad hoc*”.” (Lucena, s.f.)

En el blog Central Fiduciaria el origen de las fundaciones nacen con el Derecho Romano en el que se estableció este tipo de instituciones para desarrollar obras benéficas en favor de las personas más necesitadas, en la Edad Media aparecen identidades ideológicas en la que se consideraba a la Iglesia Católica como fundación divina en el que una parte del patrimonio de una persona al morir debía pasar a las instituciones eclesiásticas, con el tiempo en esta misma época estas entidades fueron manejadas por ciudadanos laicos. En los siglos XVIII y XIX no fueron incluidas en el código de Napoleón, cayendo en desuso. (Fiduciaria, 2017)

### **2.1. Desarrollo de las fundaciones en Colombia:**

En la revista publicada por la Asociación de fundaciones y empresariales describen que:

A pesar de la existencia de fundaciones en Colombia desde mediados del siglo XX, su presencia mayoritaria en la sociedad colombiana es un fenómeno del siglo XXI. Las de más reciente creación son las fundaciones empresariales, las cuales predominan actualmente sobre las familiares e independientes. En relación con el tamaño, predominan las fundaciones de menos de 10 empleados, aunque las medianas (hasta 50 empleados) constituyen un porcentaje importante. Esta composición se mantiene en el análisis por tamaño de gastos (GÓMEZ, 2018).

Las fundaciones en Colombia se clasifican en:

- **Fundación familiar:** entidad privada independiente, establecida por una familia con fondos que provienen de ella. Los familiares hicieron o hacen contribuciones al patrimonio y también pueden ser miembros de su máximo órgano de gobierno.
- **Fundación independiente:** entidad jurídica independiente sin fines de lucro no tiene socios ni accionistas y cuenta con su propio consejo de administración. Tiene su propia fuente de ingresos establecida, a veces, pero no de manera exclusiva, a través de un fondo de dotación, del cual al menos el 50 % proviene de una fuente privada.
- **Fundación corporativa o empresarial:** fundación privada que deriva sus bienes y fondos de una empresa o grupo empresarial. Aunque tiene afiliación con la empresa, es independiente de ella.
- **Fundación comunitaria:** fundación que cuenta con su propio consejo de administración y tiene la misión de trabajar para el bien de los ciudadanos en un área geográfica determinada. Sus fondos provienen de múltiples donantes y también ofrecen aportaciones filantrópicas a otras entidades sin fines de lucro.
- **Fundación vinculada con el gobierno:** fundación que ha sido creada por un organismo gubernamental que le brinda el capital inicial. Pueden recibir continuas contribuciones del gobierno y de otras fuentes, de las cuales al menos 50 % proviene de un organismo gubernamental. (GÓMEZ, 2018, pág. 18)

## 2.2. Economía de las fundaciones en Colombia:

De acuerdo a un estudio realizado por las Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales de Colombia en el año 2018 arrojó que en Colombia el 69% son empresariales, 16%

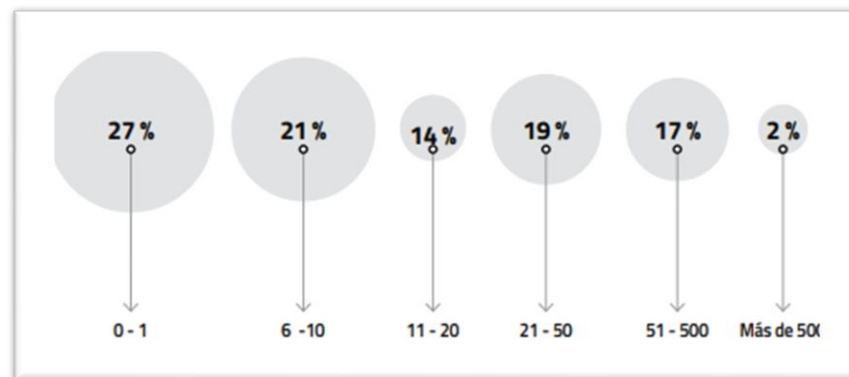
familiares y 15% independientes. En esta misma investigación se describe como el 22% de las fundaciones fueron creadas antes de 1980 y entre el año 2000 hasta el año 2018 se crean un 47%.

Lo anterior se evidencia que entre el 2000 y el 2009 se crearon el 36% mientras que en el 2010 y 2016 disminuyo dado que solo se crearon un 11%. (GÓMEZ, 2018)

En el grafico que veremos a continuación se refleja el porcentaje de fundaciones de acuerdo al número de empleados con los que cuentan.

**Figura 1.**

*Porcentaje de Fundaciones de acuerdo a número de empleados.*



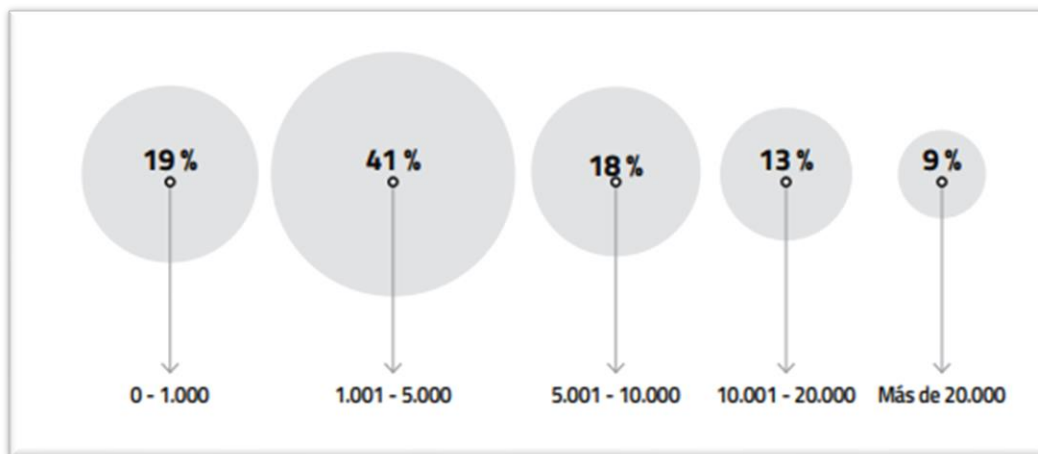
Nota: tomado del autor Rodrigo Villar Gómez Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – afe Colombia

En el grafico se evidencia que el 27% de las fundaciones cuentan con empleados de 0 a uno y el 21% con empleados de 6 a 10 empleados evidenciando que el 48% son pequeñas, mientras que el 33% se consideran medianas reflejadas de 11 a 50 empleados y el 19% se consideran fundaciones grandes.

Dentro de este mismo estudio realizado en el 2018 se evidencio cuánto gastan las fundaciones para programas propios, donaciones y otros apoyos económicos a terceros arrojando un gráfico el cual analizaremos a continuación

**Figura 2.**

*Porcentaje de fundaciones según monto de gasto.*



Nota: tomado del autor Rodrigo Villar Gómez Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – afe Colombia.

En la gráfica se evidencia que el 60% de las fundaciones tienen un gasto por debajo de los cinco millones de pesos, el 31% tienen gastos entre cinco millones y veinte millones y solo el 9% tienen un gasto por encima de los veinte millones de pesos.

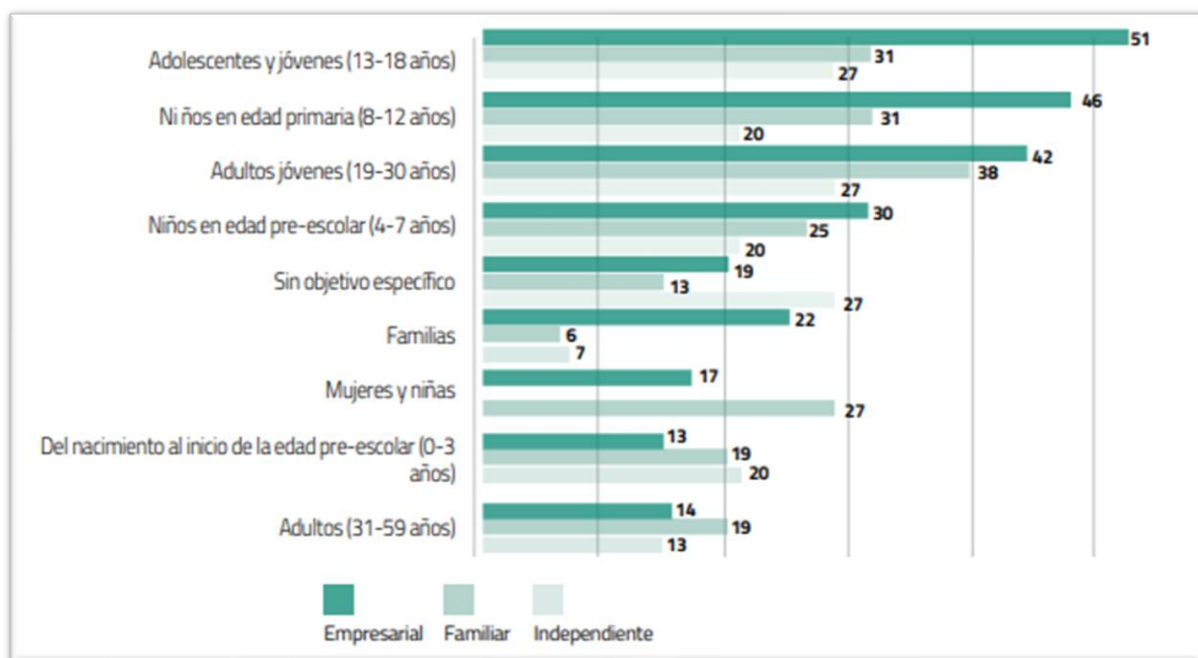
Por otra parte, dentro de la investigación realizadas a las fundaciones cuantificaron el porcentaje de personas que es atendida por el tipo de población, se toma una parte del grafico ubicado en la página 56 del informe de la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – afe Colombia en el que relacionan a las fundaciones empresariales, familiares e independientes.

En la figura se evidencia que las fundaciones empresariales predominan, pero en el caso de las ayudas que se le brindan a los adolescentes, niños y adultos predominan las familiares.



**Figura 3.**

*Porcentajes de fundaciones, atendidas por el tipo de población.*



Nota: tomado del autor Rodrigo Villar Gómez Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales – afe Colombia

La información que fue relacionada anteriormente evidencia el incremento de las fundaciones a través del tiempo y del servicio que ellas prestan a la sociedad aportando un granito de arena a las comunidades vulnerables del país.

Es por ello que la fundación quiere llegar a más público aportando apoyo económico a los niños más vulnerables de la región del norte de Bucaramanga y para lograr estos propósitos es necesario se realice una planeación estratégica en la que se valore los objetivos y metas que se desean cumplir.

En la etapa de planificación la fundación debe realizar un mecanismo que permite analizar la situación de la organización mediante el método DOFA, en el que se evalúa las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas permitiendo la identificación de las mismas la organización debe enfrentar y mantenerse en constante vigilancia, así mismo para el establecimiento de estrategias.

(...) procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz (...) (David, 2003, pág. 199;200).

El contar con este mecanismo de identificación permitirá que la organización responda a las necesidades que tendrá en el futuro, mejorar el pasado retomando lesiones aprendidas para mejorar su presente y prepararse para una economía más cambiante.

### **3 Auditoría Externa**

La auditoría externa permite realizar un análisis detallado y valorar los elementos de riesgos que se encuentran en un punto crítico y que pueden llegar a presentar fallas para la organización, el objetivo de la auditoría es tener una proyección clara al momento de tomar decisiones permitiendo que las empresas sean más productivas y competitivas.

En la auditoría externa se evalúa como es el proceder en el PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), como se realiza la valoración de riesgos que se pueden presentar de forma positiva o

negativa, esto quiere decir que si la organización conoce sus riesgos puede convertir un riesgo en una oportunidad de mejora para la organización.

Por otra parte, la auditoría externa evalúa los factores que están relacionados con el análisis del macroentorno están determinados de la siguiente manera:

1. Factor económico
2. Factor competitivo
3. Factor social, cultural, demográfico y ambiental
4. Factor político, gubernamental y legal
5. Factor tecnológico

La metodología en el que se desarrollara mediante unas fases que comprenden etapas:

- Diseñar instrumento que permita la recolección de información
- Se realizará observación directa mediante entrevistas
- Se realizará la entrevista a los cuatro administrativos con los que cuenta la fundación que son: presidente, secretario, tesorero y vicepresidente.
- Se desarrollarán lluvias de ideas tomadas del análisis con la información recopilada.

### **3.1. Factor Económico.**

Es importante conocer el entorno en el que la fundación se encuentra, por ello se hace necesario realizar un análisis en el que se identifiquen las oportunidades y amenazas que pueden llegar a presentarse. Las fundaciones se crean para apoyar y beneficiar a un sector determinado la población que están siendo desatendidas y además de identificar sus necesidades.

### **3.1.1. Crecimiento y perspectiva del desarrollo de la Economía:**

Cuando se habla de desarrollo económico se hace referencia a la búsqueda de mejores niveles de vida aplicado en toda la sociedad, permitiendo con ello generar cambios dentro del entorno económico y promover la prosperidad y el bienestar de la sociedad.

Para medir y consolidar el estado económico se recurre al Producto Interno Bruto (PIB) en esto se reflejan los intercambios económicos de la actividad productiva.

Es por ello que se indaga en la economía del país encontrando en la publicación del periódico Tiempo online del 8 de enero del 2020, describen que el Banco Mundial esperaba que el (...) “(PIB) del país se expanda 3,6 por ciento, luego de que en el 2019 aumentó a 3,3 por ciento”. (TIEMPO, 2020)

Esto quiere decir que se confía en que los proyectos de infraestructura se ejecuten como se tiene planeado logrando que el crecimiento para el 2021 aumente a un 3,6, gracias al consumo privado y la inversión, pero esto, si la economía se mantiene al ritmo que venía, en publicación del periódico Dinero online describen que debido a la pandemia se presenta una disminución de la actividad económica debido a que las familias consumen poco y la influencia del desplome del mercado de petróleo en el que se puede presentar una reducción superior al 9%.

Concluyó el director ejecutivo de Fedesarrollo, Luis Fernando Mejía:

Dado el necesario confinamiento para contener la propagación del covid-19, la actividad productiva se ha estancado principalmente en las actividades asociadas al comercio,

transporte, turismo, servicios de comida, entretenimiento y construcción. La pérdida de empleos asociada se traduce en un choque de demanda, en donde los hogares reducen sus niveles de consumo. Se estima que la economía colombiana se contraería en un rango entre -2,7% y -7,9% en 2020. (DINERO, 2020).

Lo anterior refleja que se hace necesario que la economía del país se mantenga en constante movimiento de compra y venta, entre otros, pero esto se logra si la comunidad cuenta con ingresos que permiten la circulación de dinero; por ellos es importante encontrar estabilidad económica permitiendo que las personas y empresas puedan formar y generar aportes económicos a las diferentes entidades que prestan un acompañamiento social a las comunidades más necesitadas económicamente, por lo cual se concluye que se considera una oportunidad para los objetivos que se propongan.

### **3.1.2. Niveles de distribución de Ingresos:**

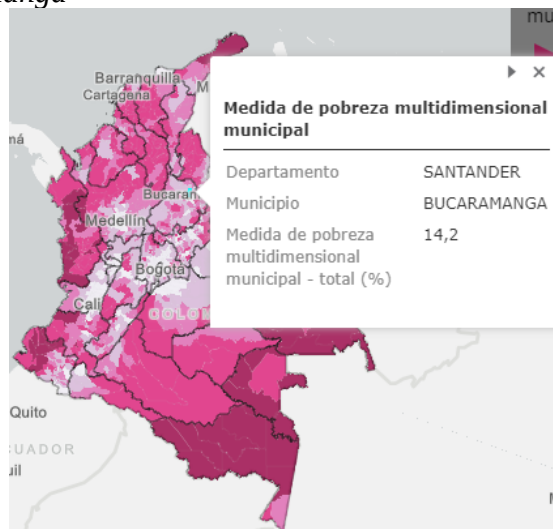
La Alcaldía de Bucaramanga propuso el plan de desarrollo 2020-2023 con título Bucaramanga, ciudad de oportunidades, en la página 37 realiza un diagnóstico de los retos sociales que enfrenta comparados con la incidencia de pobreza monetaria, en este diagnóstico muestra que Bucaramanga desde el 2016 está presentando desigualdad dado que los ingresos se han estado entregando de forma desigual.

Esto ha implicado que Bucaramanga en los últimos años pasara de 8,4 a 14,5 en incidencia de pobreza Monetaria. (Bucaramanga, 2020)

Se realiza investigación en el DANE y se encuentra que la medida de pobreza multidimensional municipal de fuente censal, en el caso de Bucaramanga equivale a un 14.2% como se observa en imagen adjunta.

**Figura 4.**

*Media Pobreza de Bucaramanga*



Nota: información tomada del DANE

En Colombia por medio del DANE se realiza un consolidado de personas que cuentan con escasos recursos que les impiden ascender. En el 2019 en el periódico virtual Economía publicaron que el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), hay 9,69 millones de colombianos en pobreza multidimensional. (Republica, 2019)

Lo anterior refleja que Bucaramanga cuenta con personas de escasos recursos económicos que requieren apoyo, es por ello que las fundaciones juegan un papel importante en la comunidad ya que permiten mejorar un poco su calidad de vida.

Para brindar dicho apoyo a las fundaciones se deben buscar patrocinadores que puedan contribuir mediante diferentes recursos, logrando con ello promover y desarrollar iniciativas que mejoren la calidad de vida de los sectores menos desfavorecidos.

Las fundaciones pertenecen o están vinculadas dentro de la Economía social en la que se puede encontrar también las corporaciones, asociaciones y cajas de compensación las cuales aportan en mejorar el bienestar de la sociedad permitiendo contribuir cerca del 3% del **PIB** Nacional (diariodelhuila.com, 2019).

En el 2018 el periódico virtual de Economía público que (...) los ingresos de algunas Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), se estima que mueven alrededor de 15% del PIB (...) (ECONOMIA, 2018). Por tanto, se considera una amenaza la cual reforzar en las ocasiones que así lo permita.

### **3.1.3. Nivel de inversión:**

La inversión es lo que a diario se realiza en los hogares cuando se dedican recursos económicos a invertirlos en beneficios ante una necesidad o carencia que se tiene.

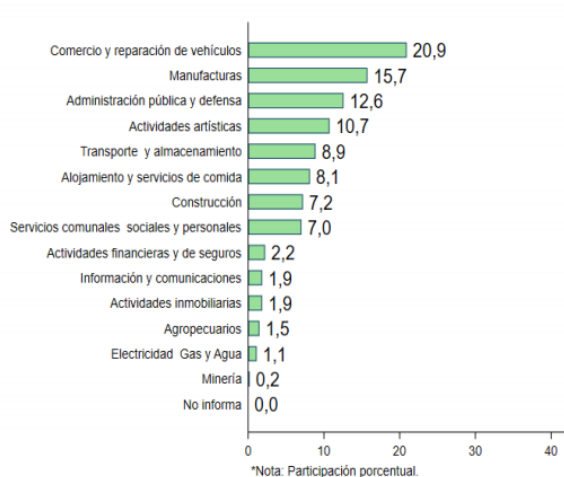
De acuerdo a un estudio del Ministerio de comercio que permite evaluar los perfiles económicos en Santander, encuentra que Bucaramanga en el primer trimestre cuenta con una participación de ocupación económica en las actividades de comercio y reparación de Vehículos en un 20,9% total del personal ocupado. (MinComercio, 2020).

Lo cual, aunque parezca un poco bajo el porcentaje, realmente puede contribuir a la economía del país y por ende a sus ciudadanos, lo cual puede considerarse una oportunidad.

**Figura 5.**

*Participación según ramas económicas*

*Participación ocupados según ramas de actividad económica*



Durante el trimestre móvil ene-mar de 2020, las actividades de comercio y reparación de vehículos representaron el 20,9 % del total de ocupados de Bucaramanga.

Nota: tomado de MinComercio (*MinComercio, 2020*)

### 3.1.4. Tasa de Inflación:

La inflación es un movimiento de precios que se dan en todos los productos y establecido por el IPC Índice de Precios al Consumidor, en Colombia la inflación anual al mes de mayo del 2020 fue 2,85%. Es así como:

En mayo de 2020 en comparación con mayo de 2019, la variación anual de las subclases que más aportaron al índice total fueron: arroz (41,11%), arriendo imputado (2,32%), arriendo efectivo (2,27%), comidas en establecimientos de servicio a la mesa y autoservicio (3,43%), transporte urbano (incluye tren y metro) (4,11%), frutas frescas (18,74%), educación preescolar y básica primaria (6,80%), leche (8,34%), gas (8,17%) y hortalizas y legumbres



frescas (20,93%). Las mayores contribuciones negativas se presentan en: combustibles para vehículos (-7,20%), servicios de comunicación fija y móvil y provisión a internet (-4,58%), productos de limpieza y mantenimiento (-4,45%), tomate (-21,85%) y papas (-8,29%) (Técnico, 2020)

La tasa de inflación en líneas generales se considera una amenaza para los objetivos de la fundación para el logro de metas.

## Figura 6.

*IPC Anual.*

**Cuadro 6. IPC Variación y contribución anual  
Por principales subclases  
Mayo 2020**

| Subclase                                                         | Variación (%) | Contribución Puntos porcentuales |
|------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------|
| Arroz                                                            | 41,11         | 0,38                             |
| Arriendo imputado                                                | 2,32          | 0,33                             |
| Arriendo efectivo                                                | 2,27          | 0,24                             |
| Comidas en establecimientos de servicio a la mesa y autoservicio | 3,43          | 0,21                             |
| Transporte urbano (incluye tren y metro)                         | 4,11          | 0,19                             |
| Frutas frescas                                                   | 18,74         | 0,15                             |
| Educación preescolar y básica primaria                           | 6,80          | 0,10                             |
| Leche                                                            | 8,34          | 0,08                             |
| Gas                                                              | 8,17          | 0,08                             |
| Hortalizas y legumbres frescas                                   | 20,93         | 0,08                             |

**Fuente:** DANE, IPC.

**Nota:** La diferencia en la suma de las variables obedece al sistema de aproximación en el nivel de dígitos trabajados en el índice.

Nota: tomado del Boletín técnico del índice de precios al consumidor.

### 3.1.5. Tasa de empleo, desempleo y ocupación:

Es la encargada de medir la situación de los colombianos es por ello que el DANE desarrolla un Boletín Técnico, allí se encuentra la tasa de desempleo nacional del trimestre móvil febrero - abril 2020 fue 14,6%, lo que significó un aumento de 3,6 puntos porcentuales comparado con el

trimestre móvil febrero - abril 2019 (11,0%). La tasa global de participación fue 58,1%, lo que representa una disminución de 5,0 puntos porcentuales frente al mismo trimestre móvil del 2019 (63,1%). Finalmente, la tasa de ocupación se ubica en 49,6%, lo que significa una reducción de 6,6 puntos porcentuales respecto al mismo periodo en el 2019 (56,2%). (DANE, <https://www.dane.gov.co>, 2020, pág. 5)

Este factor se ve reflejado en las posibilidades de la población debido que una tasa de desempleo muy baja beneficia a los hogares y por supuesto a los niños, niñas y adolescentes comprendidos en ellas, lo que también contribuye a la fundación, debido que el poder adquisitivo de las personas permitiría la continuidad de la labor, aunque igualmente sin fines de lucro, pero con un mayor apoyo, sin embargo, la realidad es que muy pocas personas tienen un buen nivel del poder adquisitivo y dada las tendencia es un factor que califica como amenaza para la actividad de FUNDEXPORT.

### **3.1.6. Perfil de oportunidades y amenazas - Factor Económico:**

Para realizar la valoración y ponderación del factor económico y de la forma como influye en la fundación se construye la matriz de oportunidades y amenazas del medio económico ponderando las variables de la siguiente manera:

Se asigna la ponderación en la que 0.0 sin importancia a 1.0 muy importante, teniendo en cuenta la calificación de uno a cuatro para identificar la representación para Fundexport:

1. Amenaza Importante
2. Amenaza menor

3. Oportunidad menor
4. Oportunidad importante

Se procede a realizar la multiplicación de cada factor de acuerdo a su clasificación logrando establecer un ponderado por cada variable y se suma los resultados ponderados en cada una de las variables.

La ponderación estará entre 1.0 bajo, a 4.0 alto, con ponderación promedio de 2.5, el resultado dependerá si la fundación dispone de abundantes oportunidades externas con un resultado de 4.0, de lo contrario puede tener graves amenazas con un indicador de 1.

Es importante destacar que el procedimiento se aplicara a todas las matrices presentadas en adelante, para determinar las oportunidades o amenazas que puedan representar.

**Tabla 1.**

*Matriz POAM factor económico*

| <b>Variables</b>         | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Resultados de Ponderación</b> |
|--------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------|
| Crecimiento económico    | 0,20               | 3                    | 0,60                             |
| Distribución de ingresos | 0,20               | 2                    | 0,40                             |
| Nivel de inversión       | 0,20               | 1                    | 0,20                             |
| Tasa de inflación        | 0,20               | 1                    | 0.20                             |

|                |             |   |             |
|----------------|-------------|---|-------------|
| Tasa de empleo | 0,20        | 2 | 0,40        |
| <b>Total</b>   | <b>1,00</b> |   | <b>1,80</b> |
|                |             |   |             |

La anterior matriz refleja que se obtiene una ponderación global de 1,80, esta calificación demuestra que la fundación no está respondiendo de forma positiva a las oportunidades y amenazas del sector, siendo desfavorable para los objetivos.

### 3.2. Factor Competitivo.

Dentro del factor competitivo se analizará entidades sin ánimo de lucro con el fin de identificar posibles amenazas y oportunidades, permitiendo establecer el estado de la fundación, al igual que tomar y extraer elementos que puedan aportar al contorno de la fundación, es por ello que se analizaran dos fundaciones, aunque no realizan las mismas actividades se consideran para la revisión motivado que su ubicación es la misma región y posiblemente con los cuales tener la oportunidad de realizar alianzas, las cuales son las siguientes:

**a. Fundación Sin Límites:** es una entidad sin ánimo de lucro, está dirigida a población con discapacidad intelectual, con una propuesta de inclusión a personas de bajos recursos o en situación de vulnerabilidad. Se brindan espacios de recreación y buen uso del tiempo libre por medio de diferentes disciplinas deportivas y además culturales. Aunque esta fundación exige un pago por mantenerse inscrito en la fundación, igualmente apoyan a algunos jóvenes sin recursos.

Se toma como referente externo esta fundación motivada que realiza una labor muy semejante a la fundación en estudio, siendo activo en varios sectores de Bucaramanga.

**b. Hormigas Fundación Deportiva:** son una fundación que enfoca su trabajo en la formación de jóvenes tanto a nivel personal como profesionales fundamentados en valores, ubicados en el sector de Floridablanca, estimulan a los participantes a disfrutar del fútbol como una filosofía de vida.

Se toma como referencia externa debido que dicha fundación posee una mística de trabajo muy arraigada lo cual le ha permitido participar a su vez en muchos eventos deportivos.

Después de investigar e indagar sobre estas dos fundaciones, se puede llegar a mencionar elementos que les han permitido mantenerse y ocupar un lugar en la sociedad Santandereana, dado lo indagado, se describe aspectos positivos y negativos con los que cuenta cada una de las organizaciones.

**Tabla 2.**

*Fortalezas y debilidades externas*

| Matriz Fortalezas y debilidades del sector externo |                                                                                                                                          |                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fundación                                          | Fortalezas                                                                                                                               | Debilidades                                                                                                      |
| Fundación Sin Límites                              | Cuentan con mecanismos de ayuda de donaciones y voluntariado, así como presencia en cinco sectores de Bucaramanga, además de encontrarse | El hecho de solicitar un monto de inscripción y mensualidad no lo hace muy accesible para familias sin recursos. |

---

claros en su misión, visión y finalidades de la fundación.

Poseen una página web, cuyo link es:

<http://fundacionsinlimites.com/>

---

|                              |                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hormigas Fundación Deportiva | Tienen canchas disponibles para el entrenamiento continuo en Floridablanca, expresa todas la cualidades de participar en los eventos deportivos de la fundación, tienen una página en Facebook                | Realmente en el Facebook no muestra cuál es la modalidad de permanencia en la función, si se debe realizar algún pago o no, si es accesible para las personas de bajos recursos o todo lo contrario, solo muestra los números telefónicos para recibir informes. |
|                              | <a href="https://www.facebook.com/Hormigas-Fundaci%C3%B3n-Deportiva-1162493070581811/?ref=page_internal">https://www.facebook.com/Hormigas-Fundaci%C3%B3n-Deportiva-1162493070581811/?ref=page_internal</a> , |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                              | donde se pueden ver muchos videos de las practicas, lo cual puede motivar mucho a los jóvenes a participar del deporte.                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                  |

---

### 3.2.1. Competidores existentes.

Dentro de las fundaciones que pueden mirarse como competidores se tienen entonces la Fundación Sin Límites y Hormigas Fundación Deportiva, aunque sean vistas como competidores también pueden ser vistas como un ejemplo de perseverancia o incluso de organización, donde pudiese ser posible realizar alianzas para medir las capacidades de los participantes en Fundexport en comparación con dichas fundaciones, desde el punto de vista técnico y estratégico.

Con respecto a estas fundaciones no se pueden llegar a mirar solamente como competidores sino también como entidades que pueden, en algún momento, lograr que una organización retire su apoyo económico para favorecer a otra entidad con un fin sin ánimo de lucro.

Se toma como punto de referencia las dos entidades que se menciona con anterioridad dado que cumplen una labor social en Bucaramanga, en el caso de Fundación Sin Límites están muy comprometidos con la inclusión de jóvenes con condiciones especiales además de apoyar a algunos jóvenes de bajos recursos, en el caso de Hormigas Fundación deportiva apoyan a jóvenes vulnerables enseñándoles el valor de ser mejores a través de la mística del fútbol, una cualidad similar a la que Fundexport quiere aportar a los niños de las Escuelas de Fútbol del Norte de Bucaramanga. Igualmente existe la competencia directa, que viene representada en otras escuelas deportivas en las cercanías y no tan cercanas, como por ejemplo los complejos deportivos como el Polideportivo de la Concordia.

Estas dos entidades se toman como punto de referencia porque cuentan con mayores notas periodísticas, tienen página web y pagina Facebook, están contruidos legalmente y dentro de la página tienen gestión y transparencia como lo manda la ley, además de ser un punto referente para que la fundación extraiga de ellas mejoras para la propia organización.

Para realizar una evaluación y análisis de las dos fundaciones en comparación con Fundexport se identifican sus fortalezas y debilidades realizado a través de una matriz de perfil competitivo.

Se toma como referencia cinco factores que se consideran los más relevantes para el éxito de una organización, procediendo con la multiplicación que determina la ponderación de cada una de las Fundaciones.

**Tabla 3.***Matriz perfil competitivo MPC*

| Factores Claves                                                | Ponderación | Fundexport  |      | Fundación Sin Limites |      | Hormigas Fundación Deportiva |      |
|----------------------------------------------------------------|-------------|-------------|------|-----------------------|------|------------------------------|------|
|                                                                |             | Cal         | peso | Cal                   | peso | Cal                          | peso |
| <b>Participación del mercado</b>                               | 0,20        | 2           | 0,40 | 3                     | 0,60 | 3                            | 0,60 |
| <b>Servicios que garanticen el crecimiento de la Fundación</b> | 0,25        | 3           | 0,75 | 3                     | 0,75 | 3                            | 0,75 |
| <b>Accesos a recursos financieros y no financieros</b>         | 0,25        | 2           | 0,50 | 3                     | 0,75 | 3                            | 0,75 |
| <b>Capacidad de enfrentar obstáculos del entorno</b>           | 0,15        | 3           | 0,45 | 4                     | 0,60 | 3                            | 0,45 |
| <b>Asociación y Valor agregado a la Fundación</b>              | 0,15        | 3           | 0,45 | 3                     | 0,45 | 3                            | 0,45 |
| <b>Total</b>                                                   | <b>1,0</b>  | <b>2,55</b> |      | <b>3,20</b>           |      | <b>3,00</b>                  |      |

Al realizar la evaluación se evidencia que los servicios que garantizan el crecimiento de la fundación acompañado de acceso a recursos financieros y no financieros son importantes para la organización, pero es importante contar con una participación del mercado en el que se conozca la fundación y la identifiquen con facilidad, en menor grado se encuentra la capacidad de enfrentar obstáculos del entorno y la asociación y valor agregado de la fundación, siendo Fundexport con un peso de 2,55, el cual le supera Hormigas Fundación Deportiva con un peso de 3 y la Fundación



Sin Límites con un peso de 3,20, por lo cual, dichas fundaciones podrían considerarse amenazas en el buen sentido, motivado que generalmente se busca trabajar en conjunto.

En la evaluación de las tres fundaciones se observa que Fundexport está por debajo de las antes mencionadas, dado que la fundación se ha quedado estancada en el tiempo, no ha procurado darse a conocer, a pesar de contar con socios capaces de liderar y empujar la participación en el mercado, no han insistido en la promoción y búsqueda de recursos económicos con entidades que apoyan este tipo de iniciativas.

### **3.2.2. Perfil de amenazas y oportunidades del medio factor – competitivo:**

Para desarrollar el perfil de amenazas y oportunidades se requirió evaluar variables como:

- **Entrada de nuevas fundaciones** que se presentan como amenaza dado que entran a competir y pedir también apoyo económico a diferentes entidades a las que la fundación este con la intención de solicitar; esto implica la posibilidad de negación de apoyo para alguna de las dos fundaciones.
- **Fundaciones existentes:** las fundaciones existentes son una gran amenaza dado que ellas se encuentran con un avance en su infraestructura administrativa que puede llegar a acabar con entidades que llevan poco tiempo en el mercado, claro que esto depende de la fortaleza e iniciativa que tengan las fundaciones.
- **Desarrollo de campañas** de otras entidades que atraigan la atención de empresas y personas, se determina una amenaza motivada que pueden invertir en promover actividades.

- **Negociación con entidades y personas para solicitar aportes:** se ubica como una oportunidad dado que con buenas campañas, publicidad, visitas y entrega de resultados la fundación puede encaminarse en solicitar apoyo de entidades o personas que quieran contribuir a la labor social de la fundación.
- **Poder de negociación con entidades para adquirir productos:** se ubica como una oportunidad dado que muchas entidades pueden llegar a apoyar si se desarrolla una campaña publicitaria llamativa.

A pesar de que la fundación tiene un corto tiempo de funcionamiento quiere innovar y desarrollar mecanismos que permitan atraer a personas y empresas que quieran participar en las iniciativas de ayudar a los niños y niñas de escasos recursos económicos y que no cuentan con oportunidades de acceder a escuelas de entrenamiento deportivo logrando en ellos crear una disciplina y alejarlos de la violencia de las diferentes comunidades.

**Tabla 4.***Perfil de oportunidades y amenazas del medio*

| Variable                                                      | Ponderación | Valoración |   |             |   | Resultado<br>de<br>ponderación |
|---------------------------------------------------------------|-------------|------------|---|-------------|---|--------------------------------|
|                                                               |             | Amenaza    |   | Oportunidad |   |                                |
|                                                               |             | 1          | 2 | 3           | 4 |                                |
| Entrada de nuevas fundaciones                                 | 0,20        |            | x |             |   | 0,40                           |
| Fundaciones existentes                                        | 0,35        |            | x |             |   | 0,70                           |
| Desarrollo de campañas de otras entidades.                    | 0,10        |            | x |             |   | 0,20                           |
| Negociaciones con entidades y personas para solicitar aportes | 0,20        |            |   |             | x | 0,80                           |
| Poder de negociación con entidades para adquirir productos    | 0,15        |            |   | x           |   | 0,45                           |
| Total                                                         | 1,00        |            |   |             |   | 2,55                           |

Se desarrolla la matriz de oportunidades y amenazas del medio dentro del factor competitivo en el que se evidencia un puntaje de 2,55, en el que se compara con fundaciones existentes, negociación con entidades y personas que permitan solicitar aportes económicos que se deben revisar para explotar, siendo una amenaza para la existencia de la fundación.

### 3.3. Factores sociales, culturales, demográficos y ambientales

### **3.3.1. Tasa de crecimiento de la población:**

De acuerdo con información extraída del plan de desarrollo de Bucaramanga 2020-2023 en el que describen que:

(...) conformación demográfica del municipio, se puede decir que la población total proyectada para Bucaramanga en el año 2020 es de 607.428 habitantes, equivalente al 1,2% del total nacional (DANE, 2018). De éstos, 597.316 (98,33%) habitan en la zona urbana mientras que 10.112 (1,67%) se ubican en la zona rural. Por otro lado, es preciso destacar que el 52,47% (318.724 hab.) corresponde al sexo femenino y el 47,53% restante (288.704 hab.) al masculino. (Bucaramanga, 2020)

Este es un factor que amenaza la estabilidad de los recursos, debido que a mayor población en los sectores vulnerables, en la misma proporción mayor serán los recursos necesarios para mantener a los niños, niñas y adolescentes fuera de los malos hábitos y entretenidos aprendiendo la disciplina de las actividades de exigencia física.

### **3.3.2. Necesidad de la población:**

En publicación de la página web reliefweb de la ONU “(...) el 2020 las agrupaciones de las personas en necesidad han proyectado una cifra similar al 2019, contemplando la continuación del actual escenario de seguridad”. En 2020, al menos 8,5 millones de personas necesitan algún tipo de asistencia humanitaria para ser atendidas. De este total, cerca de 5,1 millones presentan necesidades humanitarias intersectoriales por el impacto de la situación interna, distribuidas en al menos 1.080 municipios incluyendo Bogotá. Como parte de la situación interna, 3,5 millones de personas corresponde a la proyección de afectados por causas diferentes al desplazamiento

forzado, 1,1 millones de personas necesitadas son miembros de las comunidades de acogida, y más de 530.000 personas son desplazados internos. Para el caso de las personas refugiadas y migrantes, la proyección estima que, cerca de 3,5 millones hacen parte de estos perfiles.

Dentro de estos grupos poblacionales, se destacan las mujeres (51%), los hombres (49%) y los niños y niñas (30%) quienes tienen necesidades específicas; de esta priorización también hacen parte personas pertenecientes a comunidades étnicas (1,2 millones), adultos mayores (470.000) y en una baja proporción las personas en situación de discapacidad (139.000). En cuanto a las necesidades sectoriales para 2020, se destacan protección y educación en emergencias, los cuales muestran un aumento de personas (4,9 y 2 millones respectivamente) en comparación a 2019.

Llama la atención que, la continua llegada de las personas refugiadas y migrantes contribuyó al aumento del número total de personas con necesidades en Colombia (21%) respecto a 2019. Este grupo poblacional continúa creciendo para establecerse en Colombia, como resultado de la demanda en los sistemas de salud, educación, vivienda, alimentación y otros servicios básicos, a pesar de las restricciones y de las medidas adoptadas por otros países en la región durante 2019.” (OCHA, 2020)

Tener acceso a esta información se considera una oportunidad, debido que con la misma se puede estimar la cantidad de participantes en las actividades deportivas de la fundación, incluso en la posibilidad de saber cuántos hombres y cuántas mujeres podrían activarse y ser parte de FUNDEXPORT.

### 3.3.3. Perfil de oportunidades y Amenazas:

A continuación, se refleja la matriz de oportunidades y amenazas del medio sociocultural en el que se evidencia que la fundación presenta los siguientes resultados:

**Tabla 5.**

*Perfil de oportunidades y amenazas del Factor sociocultural*

| Variable                            | Ponderación | Valoración |   |             |   | Resultado |
|-------------------------------------|-------------|------------|---|-------------|---|-----------|
|                                     |             | Amenaza    |   | Oportunidad |   |           |
|                                     |             | 1          | 2 | 3           | 4 |           |
| Tasa de crecimiento de la población | 0,50        | x          |   |             |   | 1,00      |
| Necesidades de la población         | 0,50        |            |   | x           |   | 1,50      |
| Total                               | 1,00        |            |   |             |   | 2,50      |

Con relación al factor sociocultural se obtiene un resultado de 2,50, contemplándose las necesidades de la población, seguido de la tasa de crecimiento de la población, lo cual en línea de hechos resulta ser una amenaza para los objetivos de la fundación, se requiere mayor preparación de recursos.

### 3.4. Factor político, gubernamental y legal.

### **3.4.1. Legislación Comercial:**

Es un conjunto de normas que regulan las relaciones comerciales en individuales y de la empresa en la que se establecen derechos comerciales que se deben cumplir compilados en el código de Comercio.

Las personas naturales que desean conformar una empresa requieren leer y conocer los requerimientos que deben cumplir como:

- La contabilidad que se debe llevar
- Identificación de la empresa de acuerdo al número de personas
- Actividad económica de la empresa
- Sector al que pertenece
- Identificar las obligaciones, deberes y posibles sanciones que tiene la organización

En la actualidad no se implementan muchos de los requerimientos estipulados, lo cual se convierte en una amenaza para algunas actividades de la fundación.

### **3.4.2. Legislación laboral:**

En la legislación laboral determina que todo colombiano tiene derecho a suplir sus necesidades básicas a través de recibir como contraprestación por su trabajo. Las leyes buscan que los empleados reciban un salario mínimo con el que puedan garantizar las necesidades básicas que en muchos casos no cumplen con los objetivos propuestos.

En el “artículo 145. Definición. Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.” (Social, 2011).

### **3.4.3. Contratos de trabajo**

“La ley laboral en Colombia contempla cuatro tipos de contrato laboral según su duración: término indefinido, que no se encuentra determinado por un plazo; término fijo, que no puede ser superior a 3 años; obra o labor, cuya duración está determinada por el tiempo requerido para ejecutar la actividad; y contrato ocasional, con una duración inferior a un mes y que tiene como objetivo la realización de actividades distintas a las que normalmente desarrolla la empresa.” (PROCOLOMBIA., 2018)

### **3.4.4. Jornada laboral**

Según lo establecido en la ley laboral colombiana, la jornada laboral ordinaria máxima es de ocho horas diarias y 48 horas semanales, que pueden ser distribuidas de lunes a viernes o lunes a sábado según previo acuerdo de las partes. La legislación también permite acordar jornadas laborales flexibles que se adapten a las necesidades de los trabajadores.

Si los empleados deben trabajar más de la jornada máxima permitida, deben recibir un pago por las horas extras de la siguiente manera: las horas extras diurnas se remuneran con un recargo



adicional del 25%, y las horas extras nocturnas (entre las 9:00 p.m. y las 6.00 a.m.) tienen un recargo del 35%. Esta ley excluye a los empleados que desempeñen cargos de dirección, confianza y manejo.

La legislación laboral colombiana garantiza la igualdad de oportunidades para los trabajadores nacionales y extranjeros, y ofrece a las empresas la posibilidad de contratar talento humano calificado para mejorar su competitividad y fortalecer sus operaciones de expansión en Colombia.

En la actualidad no se implementan gran parte de los procesos de nómina y contrataciones, etc, por carecer de recursos para ofrecer salarios y beneficios de ley, ni se exige jornadas de trabajo, lo cual se convierte en una amenaza para algunas actividades de la fundación.

#### **3.4.5. Legislación Tributaria**

Cuenta con impuestos como:

Art. 468. Tarifa general del impuesto sobre las ventas. “Modificado- La tarifa general del impuesto sobre las ventas es del diecinueve por ciento (19%) salvo las excepciones contempladas en este título

A partir del año gravable 2017, del recaudo del impuesto sobre las ventas un (1) punto se destinará así:

a) 0.5 puntos se destinarán a la financiación del aseguramiento en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud.

b) 0.5 puntos se destinarán a la financiación de la educación. El cuarenta por ciento (40%) de este recaudo se destinará a la financiación de la Educación Superior Pública” (Nacional, s.f.)

#### **3.4.6. Cooperación internacional:**

La Agencia Presidencial de Cooperación Internacional (APC-Colombia) la cual tiene como misión:

(...) tiene por objetivo gestionar, orientar y coordinar técnicamente la cooperación internacional pública, privada, técnica y financiera no reembolsable que reciba y otorgue el país; así como ejecutar, administrar y apoyar la canalización y ejecución de recursos, programas y proyectos de cooperación internacional, atendiendo los objetivos de política exterior y el Plan Nacional de Desarrollo. (APC-Colombia, s/f)

La misma es una organización de amplio reconocimiento y que cuenta con alianzas en decenas de países para llevar a las poblaciones vulnerables soluciones a corto o mediano plazo sobre algunas problemáticas muy sentidas en diferentes países latinoamericanos.

La legislación tributaria no es realmente una preocupación motivada que no se generan ingresos como ciertos para declarar, sin embargo, el hecho en sí de declarar es importante, al igual que la posibilidad de contactar con organizaciones de reconocimiento que puedan servir de apoyo para la fundación puede considerarse una oportunidad.

**3.4.7. Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor político, gubernamental y legal:**

Las normativas sujetas a políticas nacionales emitidas por el Estado son vital importancia en reconocimiento, con el fin de mantener la fundación en la estricta legalidad y adicionalmente obtener ventajas de las mismas.

**Tabla 6.**

*Perfil de oportunidades y Amenazas - Factor Político*

| <b>Variables</b>          | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Resultados de Ponderación</b> |
|---------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------|
| Legislación comercial     | 0,20               | 1                    | 0,20                             |
| Legislación tributaria    | 0,20               | 3                    | 0,60                             |
| Legislación Laboral       | 0,25               | 2                    | 0,50                             |
| Cooperación internacional | 0,35               | 1                    | 0,35                             |
| <b>Total</b>              | <b>1,00</b>        |                      | <b>1,65</b>                      |

En la tabla se relacionan cuatro variables, las cuales arrojan un total de 1,65, en el que se evidencia como algo desfavorables, es decir, amenazas, contemplando que se debe tener cuidado en la legislación comercial, y la legislación laboral, por otra parte, un valor positivo fue la cooperación internacional en la cual las fundaciones, además de la legislación tributaria, se pueden apoyar para solicitar recursos.

### **3.5. Factor Tecnológico**

### **3.5.1. Ambiente Tecnológico:**

De acuerdo a la publicación del Min TIC del 21 de enero de 2020 demuestra que el Ministerio de las Tecnologías ha estado trabajando para que el internet llegue a zonas donde no cuentan con este recurso, el año pasado fueron instalados 1.000 zonas digitales en áreas rurales de 381 municipios de 20 departamentos, para el 2020 se proyecta la instalación de 840 zonas digitales urbanas en 705 municipios de 28 departamentos para que tenga conexión a internet gratis.

Otro punto importante es que el Ministerio ha procurado por capacitar a los colombianos para que puedan aprovechar las tecnologías avanzadas con el objetivo de emprender y hacerse más productivos. (MinTIC, 2020)

### **3.5.2. Diagnóstico del sector:**

De acuerdo al DANE, describen que el sector TIC para el año 2019pr registra una participación de 3,6% respecto al valor agregado nacional, para el año 2018p esta participación es de 3,7% mientras que para el período 2017 – 2019pr en promedio participa con el 3,7% del valor agregado nacional. (DANE, Cuenta Satélite de las Tecnologías de la Información , 2020).

Esta información es relevante motivado a la posible incursión en redes sociales o también a otras plataformas que pueda darle promoción a la fundación e incluso facilitar información, promoción y divulgación de eventos para obtener mayor convocatoria a los mismos.

**3.5.3. Perfil de oportunidades y amenazas del medio – Factor tecnológico:**

Las mediciones de acuerdo al perfil orientado con la tecnología en la actualidad y las posibilidades que brinda.

**Tabla 7.**

*Perfil de oportunidades y Amenazas del medio - Factor Tecnológico*

| <b>Variables</b>             | <b>Ponderación</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Resultados de Ponderación</b> |
|------------------------------|--------------------|----------------------|----------------------------------|
| <b>Ambiente Tecnológico</b>  | 0,50               | 4                    | 2,0                              |
| <b>Tecnología del sector</b> | 0,50               | 4                    | 2,0                              |
| <b>Total</b>                 | <b>1</b>           |                      | <b>4,00</b>                      |

El resultado de la población evaluada da como resultado un 4,0 gracias a la clasificación que se da como oportunidad mayor, en el que la tecnología puede ser un apoyo para las fundaciones dado que el gobierno presta apoyo y genera capacitaciones en las que los integrantes de la organización pueden participar para mejorar el entorno de la organización por medio de desarrollo de campañas web, mejoras y desarrollo de las páginas web, establecer mecanismos de comunicación que permiten la intercomunicación con otras fundaciones, empresas y el entorno externo que puede contribuir hacia el interior de la organización.

### 3.6. Matriz análisis externo – POAM

En el desarrollo de la matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas se contó con un mecanismo en el que se vinculó.

Selección de Grupo estratégico: Se conformó un equipo de trabajo en el que participo el presidente, secretario, tesorero, vicepresidente y el autor del proyecto.

Lluvia de Ideas: Para el desarrollo e identificación de cada una de las variables se realizaron reuniones periódicas que permitieron evaluar y considerar los factores de fuerzas externas que incidían en la organización sin ánimo de Lucro, considerando variables como:

**Tabla 8.**

*Variables Auditorias Externa*

| <b>Factor</b>       | <b>Variable</b>               |
|---------------------|-------------------------------|
| <b>Económico</b>    | Crecimiento económico         |
|                     | Distribución de ingresos      |
|                     | Nivel de inversión            |
|                     | Tasa de inflación             |
|                     | Tasa de empleo                |
| <b>Competitivas</b> | Entrada de nuevas fundaciones |
|                     | Fundaciones existentes        |

|                            |                                                               |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------|
|                            | Desarrollo de campañas de otras entidades                     |
|                            | Negociaciones con entidades y personas para solicitar aportes |
|                            | Poder de negociación con entidades para adquirir productos    |
| <b>Socio cultural</b>      | Tasa de crecimiento de la población                           |
|                            | Necesidades de la población                                   |
| <b>Políticas y Legales</b> | Legislación comercial                                         |
|                            | Legislación tributaria                                        |
|                            | Legislación Laboral                                           |
|                            | Cooperación internacional                                     |
| <b>Tecnológico</b>         | Ambiente Tecnológico                                          |
|                            | Tecnología del sector                                         |

### 3.6.1. Elaboración de la Matriz POAM:

De acuerdo a la valoración que presenta Fred David se procede a desarrollar la matriz de POAM en el que se identifican oportunidades y amenazas, asignando valores que van desde 0,0 con sin importancia hasta 1, con gran importancia en cada uno de los factores esto debe dar 1,0.

Posteriormente, se procede a determinar mediante valoración cada factor en el que se indica 1 si es una amenaza mayor, 2 si es una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

Luego se multiplica por cada factor con el fin de determinar un resultado de promedio ponderado en cada variable, determinando esto se realiza la suma en el que se identifica el resultado total del promedio.

Los resultados que presenten 2,5 se evidencian una amenaza en lo externo y de presentarse un promedio por encima de 2,5 indica una oportunidad.

En reunión sostenida con el personal de la fundación se otorga una valoración y a todos los factores se le asigna un peso de acuerdo al equipo de trabajo

**Tabla 9.**

*Matriz POAM - Auditoría externa*

| <b>Factor</b>                         | <b>Ponderación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Resultado</b> |
|---------------------------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| <b>Económico</b>                      | 0,25               | 1,80                | 0,45             |
| <b>Competitivas</b>                   | 0,30               | 2,55                | 0,76             |
| <b>Sociocultural,<br/>demográfica</b> | 0,15               | 2,50                | 0,38             |



|                            |             |      |             |
|----------------------------|-------------|------|-------------|
| <b>Políticas y Legales</b> | 0,15        | 1,65 | 0,25        |
| <b>Tecnológico</b>         | 0,15        | 4,00 | 0,60        |
| <b>Total</b>               | <b>1,00</b> |      | <b>2,44</b> |

En la Matriz POAM se evidencia un resultado 2,44 en el que se identifica una oportunidad externa, de acuerdo al resultado individual de cada variable arroja que las fuerzas competitivas son de gran oportunidad, seguido del tecnológico, económico y el socio -cultural, demográfica.

#### **4 Auditoría Interna**

Realizar una auditoría interna para conocer sus debilidades y fortalezas es indispensable realizar en una organización dado que se logran establecer factores controlables.

Mediante entrevistas se desarrollan cuestionarios que permiten evaluar los aspectos que se consideren relevantes de la auditoría interna, la cual evalúa los factores que están relacionados con el análisis del microentorno, los mismos están determinados de la siguiente manera:

##### **4.1. Auditoria Gerencial**

La auditoría gerencial permite la identificación de disponibilidad en cuanto a recurso de personal, capital, activos, conocer la estructura interna entre otros factores que influyen en el análisis DOFA.

Se realiza un análisis que permite identificar la planeación, organización, el recurso humano y el manejo que se tiene sobre los mismos.

#### **4.1.1. Planeación:**

En las encuestas sostenidas con los integrantes de la fundación se ha identificado que la organización no ha procurado por evaluar y desarrollar mecanismos que permitan planear y buscar alternativas. Los funcionarios, aunque se han reunido a revisar cómo pueden mejorar no han incorporado la planeación, no han definido metas en casi cinco años.

En el anexo B, el presidente de la fundación ELVER ADRIAN JAIMES, explica que ellos se han limitado a dar el aporte para apoyar a los niños de San Vicente de Chucuri, lugar donde inicio todo el proyecto de la fundación, y para tomar la iniciativa de desarrollar la planeación estratégica es debido a la necesidad de apoyar igualmente a los niños del norte de Bucaramanga, según lo proyectado, y con quienes ya se ha estado trabajando en actividades como invitados, para apoyar en esta área a quienes no cuentan con recursos para participar de las escuelas de futbol. Además, comenta que no se ha desarrollado planes que lleven al desarrollo de indicadores que logren poner metas claras en la fundación con el fin de lograr recursos externos.

Actualmente la planificación representa una debilidad, llevarla a la implementación como una herramienta para esclarecer las metas y formas de alcanzar representaría una nota positiva para la fundación, principalmente porque, como se indica, carecía de esta de manera formal, aunque las situaciones inesperadas siempre están latentes la planificación permite mantener una orientación

y evitar con mayor ahínco las improvisaciones, de esa manera la medición de resultados es más efectiva.

#### **4.1.2. Organización:**

La fundación nace en el 2015 con la ilusión de apoyar a los niños de escasos recursos que quieren hacer parte de las escuelas de Fútbol, pero dada la situación de los padres no han podido participar de ella y en otros casos también se presenta por la deserción al tener carencias económicas.

La fundación durante este tiempo se ha mantenido con los cargos de presidente, secretario, tesorero y vicepresidente, no poseen manual de funciones, ni descripción de perfiles de cargo. No cuentan con procesos que permitan definir actividades y responsabilidades en cada uno de los puestos de trabajo.

Actualmente la organización representa una debilidad, pues igualmente que la planificación, la organización representa una nota positiva, sin embargo, como se hace referencia no existe funciones definidas para los cargos activos, de manera que es muy fácil perder la perspectiva de lo que se requiere para alcanzar la visión, misión y objetivos de la fundación si desde arriba se carece de puntos claros. Por tanto, generar un documento que manifieste las responsabilidades de los cargos de presidente, secretario, tesorero y vicepresidente contribuirá con los fines de la organización.

#### **4.1.3. Dirección:**

Las decisiones se toman en conjunto, pero quien lidera la fundación es el presidente, él se encarga de convocar a reuniones y mantener comunicación constante con el equipo.

El presidente comenta la falta de estrategia al momento de solicitar apoyo en las diferentes entidades, a pesar que envían las comunicaciones, estas nunca han sido efectivas.

Actualmente la dirección representa una debilidad, a futuro contar con un adecuado direccionamiento de los esfuerzos es muy importante, por lo cual desarrollar la dirección en la fundación se convertiría en una nota positiva, la cual debe hacer que los esfuerzos realizados puedan contar con resultados efectivos y medibles.

#### **4.1.4. Control:**

La fundación no cuenta con mecanismos que permitan evaluar la gestión que se ha tenido durante el tiempo de funcionamiento.

Actualmente el control representa una debilidad, al igual que los elementos anteriores, representa una contribución para la organización, siendo una nota positiva el hecho de adoptar una forma de registro de las diferentes actividades realizadas, participantes, beneficiados, logros con la acción hecha, inversión de recursos, tiempo, personas activas en las diferentes funciones, apreciación de los participantes, es decir, un sinnúmero de información necesaria para sentar precedentes, valorar los eventos deportivos e incluso para recuperar datos en un momento determinado.

#### **4.2. Matriz PCI – Auditoria gerencial:**

Junto con los integrantes de la fundación se desarrolla y analiza las variables de la metodología en la que se asignaron los valores:

Se ha asignado una valoración indicando el tipo de importancia que va desde 0.0 sin importancia a 1.0 muy importante y en cada una de las variables calificadas de la siguiente manera:

1. Debilidad importante
2. Debilidad menor
3. Fortaleza menor
4. Fortaleza importante

Posteriormente se multiplica la ponderación de cada uno de los factores y se suman los resultados ponderados en el que se determina la evaluación de cada variable. Este resultado puede estar entre 1.0 bajo a 4.0 alto, si arroja 4.0 indica que se compite teniendo fortalezas internas y el 1.0 evidencia debilidades graves con las que cuenta la fundación.

**Tabla 10.**

*Matriz PCI - Auditoria Gerencial*

| Variable     | Ponderación | Valoración |   |           |   | Resultado |
|--------------|-------------|------------|---|-----------|---|-----------|
|              |             | Debilidad  |   | Fortaleza |   |           |
|              |             | 1          | 2 | 3         | 4 |           |
| Planeación   | 0,25        |            | x |           |   | 0,50      |
| Organización | 0,25        | x          |   |           |   | 0,25      |
| Dirección    | 0,25        | x          |   |           |   | 0,25      |

|                |             |   |             |
|----------------|-------------|---|-------------|
| <b>Control</b> | 0,25        | x | 0,25        |
| <b>Total</b>   | <b>1,00</b> |   | <b>1,25</b> |

Se evidencia en matriz PCI que la fundación se encuentra con una gran debilidad dado que arroja 1,25, evidenciando que cuenta con debilidad importante en su organización, dirección, planeación y control que no han permitido crecer a la fundación.

## 5 Auditoría Mercados

Se realiza entrevista al tesorero Jairo Jaimes, con el que se concluye que la auditoría de mercados permite identificar las actividades de mercadeo que se desarrollan al interior de la organización, en esta se evalúan factores como:

- La evaluación y análisis que se realizan para aumentar la demanda
- Se evalúan acciones de mejora en el que se aborda el marketing
- Permite identificar servicios que se pueden llegar a desarrollar y posterior difundir.
- Mantener conocimiento a las tendencias del mercado que se puedan aplicar a la organización

### 5.1. Estructura de área de mercadeo:

La fundación no cuenta con departamento de mercadeo en el que se pueda desarrollar campañas para dar a conocer la labor que se realiza y del mismo modo llegar a posibles patrocinadores.

Debido a esto la fundación ha estado estancada a través del tiempo porque ninguno de los socios ha tomado liderazgo en esta labor, sólo poseen reconocimiento en la Escuela de Futbol en la que apoyan, pero esto no ha permitido trascender en la comunidad de la Región.

Se adjuntan algunas imágenes de los chicos que apoyan la fundación

**Figura 7.**

*Escuela de Fútbol que apoya Fundexport.*



Nota: Adaptado de Fundexport

**Figura 8.**

*Apoya al niño de hoy que el joven se lo agradecerá.*



Nota: Adaptado de Fundexport

**Figura 9.**

*Futura promesa del Fútbol en Colombia.*





Nota: Adaptado de Fundexport

Las figuras representadas en las fotos son evidencias del apoyo económico que le ofrece la fundación a la escuela de futbol de San Vicente de Chucurí, allí se refleja que las camisetas cuentan con el logo de la fundación.

Se puede observar a través de la figura 7 el lema de la fundación: “ayuda al niño del hoy que el joven del mañana se lo agradecerá”; en la entrevista con los directivos se identifica la importancia de esta fundación para la escuela de futbol, porque los niños que apoyan son infantes y jóvenes con carencias económicas, los padres de familia agradecen a la fundación el apoyo dado a sus hijos, debido que a través del deporte crecen en ambientes sanos y con excelentes valores.

El elemento de mercadeo siempre será un factor de debilidad, debido que la campaña aunque sea modesta siempre requiere de recursos o medios de difusión que requieren algún monto de inversión, por ejemplo, realizar un volanteo requiere de dinero para pagar los mismos aunque se obtenga un buen precio, el uso de redes sociales requiere de un equipo móvil o computador con conexión a internet, la difusión por radio puede ser más económica que otros medios pero de igual manera requiere un pago, entre otros. Sin embargo, el conseguir el aporte de patrocinadores permitiría minimizar el impacto de debilidad.

## **5.2. Análisis de sus clientes:**

Los socios de la fundación, Flor Maritza Jaimes Plata Vicepresidente, Elver Adrián Jaimes Presidente, junto a los demás socios, afirman de acuerdo a la encuesta, que sus únicos clientes son los niños y jóvenes, debido que a ellos se les entrega la ayuda a través de la escuela de deportes, siendo los beneficiarios directos, pero que precisamente el querer ayudar a niños del norte de Bucaramanga les lleva a pensar en revisar sus debilidades y fortalezas a través de esta planeación estratégica, que como ellos mencionan, llega muy a tiempo para evolucionar e iniciar una nueva ruta de destino.

Se procedió a realizar una encuesta dirigida a los niños que apoya la Fundación Fundexport a través de la Escuela de Fútbol en San Vicente de Chucurí. En la información suministrada se identificaron que se encuentran 18 niños y 2 niñas que participan activamente.

**Tabla 11.**

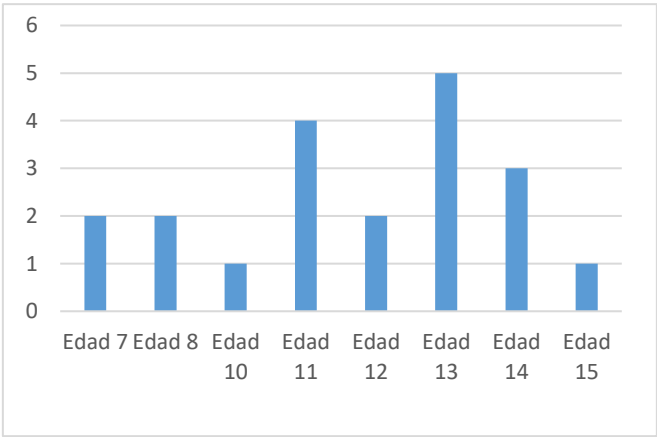
*Edades de los 20 niños a los que apoya la fundación*

| Edades     | Cantidad | Porcentaje |
|------------|----------|------------|
| Edad de 7  | 2        | 10%        |
| Edad de 8  | 2        | 10%        |
| Edad de 10 | 1        | 5%         |
| Edad de 11 | 4        | 20%        |
| Edad de 12 | 2        | 10%        |
| Edad de 13 | 5        | 25%        |
| Edad de 14 | 3        | 15%        |

|            |    |      |
|------------|----|------|
| Edad de 15 | 1  | 5%   |
| Total      | 20 | 100% |

Figura 10.

Cantidad de niños que apoyan a la fundación



Lo anterior refleja que la fundación apoya a los niños que tienen edades entre los 11 y 13 años en un 55%, en un 20% a los niños que tienen edades entre 14 y 15 años y en un 25% se encuentran los niños entre 7 y 10 años.

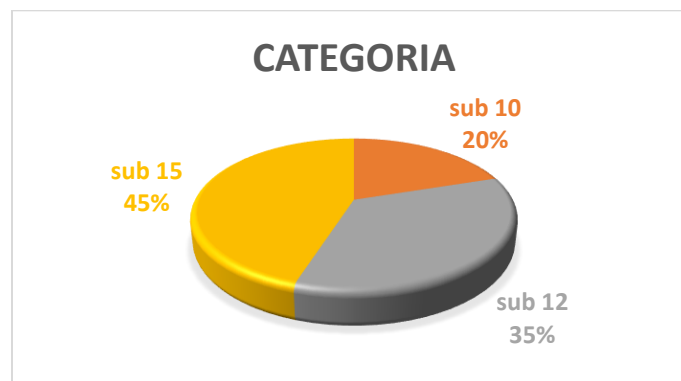
Pregunta 1 ¿En qué categoría se encuentra?

Tabla 12. Cantidad de niños que participan en cada categoría.

| Categoría | Porcentaje |      |
|-----------|------------|------|
| sub 10    | 4          | 20%  |
| sub 12    | 7          | 35%  |
| sub 15    | 9          | 45%  |
| Total     | 20         | 100% |

**Figura 11.**

*Cantidad de niños que participan en cada categoría.*



El 45% de los niños pertenecen a la categoría Sub 15, el 35% a la categoría Sub 12 y el 20% a la categoría sub 10. Esto refleja que nueve de los niños superan a las otras categorías.

**Pregunta 2. ¿En cuál de estos torneos ha participado, marque con una x?**

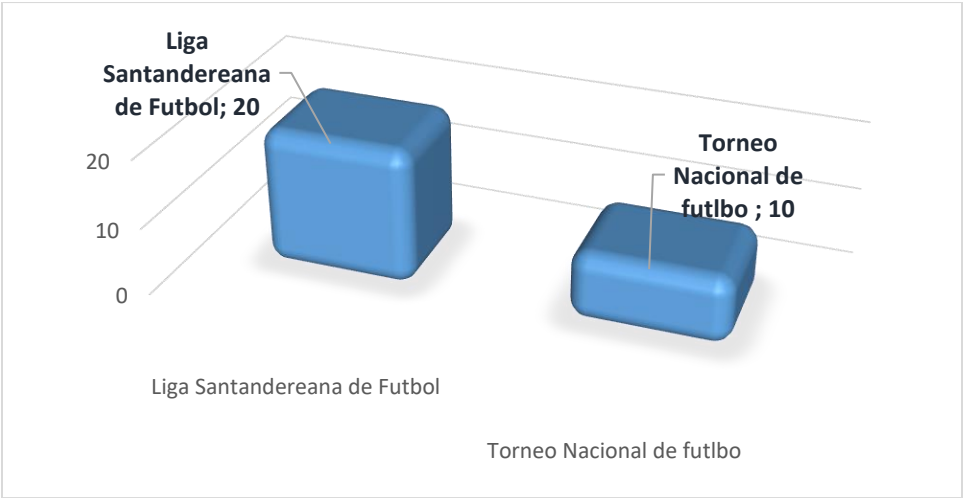
Tabla 13.

Cantidad de torneos en el que sea participado

| Cantidad de torneos          | Porcentajes |      |
|------------------------------|-------------|------|
| Liga Santandereana de Futbol | 20          | 100% |
| Torneo Nacional de futbol    | 11          | 55%  |

Figura 12.

Cantidad de torneos en las que han participado los niños.



Los estudiantes participan de dos torneos que son: la liga Santandereana de Futbol y el Torneo nacional de Futbol, lo anterior refleja que en el primer torneo han participado los 20 niños que equivalen al 100% y el 55% han logrado participar en el segundo torneo.

**Pregunta 3. ¿En cuál de estos municipios ha participado?**

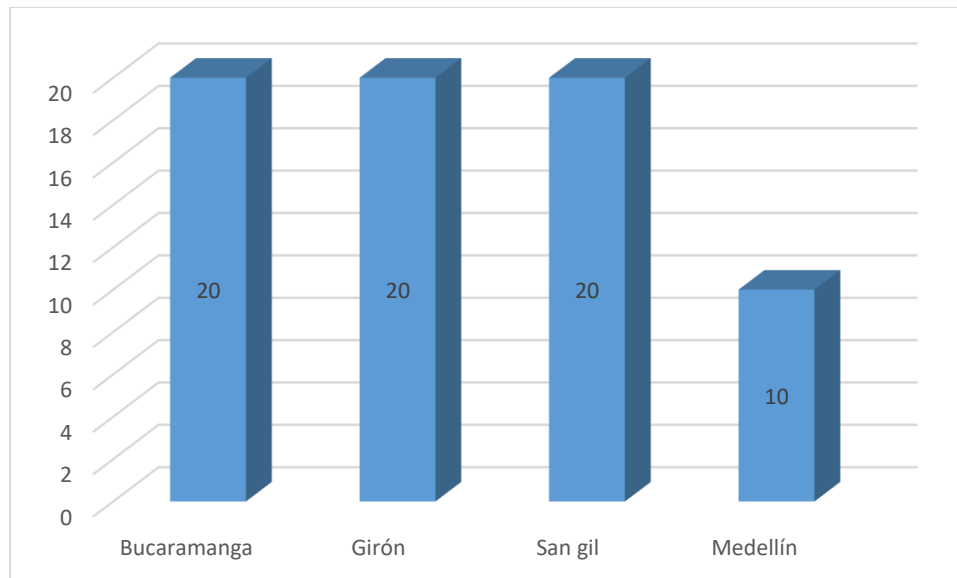
**Tabla 14.**

*Participación en Capitales y municipios*

| Participación en campeonatos |    | Porcentaje |
|------------------------------|----|------------|
| Bucaramanga                  | 20 | 100%       |
| Girón                        | 20 | 100%       |
| San gil                      | 20 | 100%       |
| Medellín                     | 10 | 55%        |

**Figura 13.**

*Participación en Capitales y municipios*



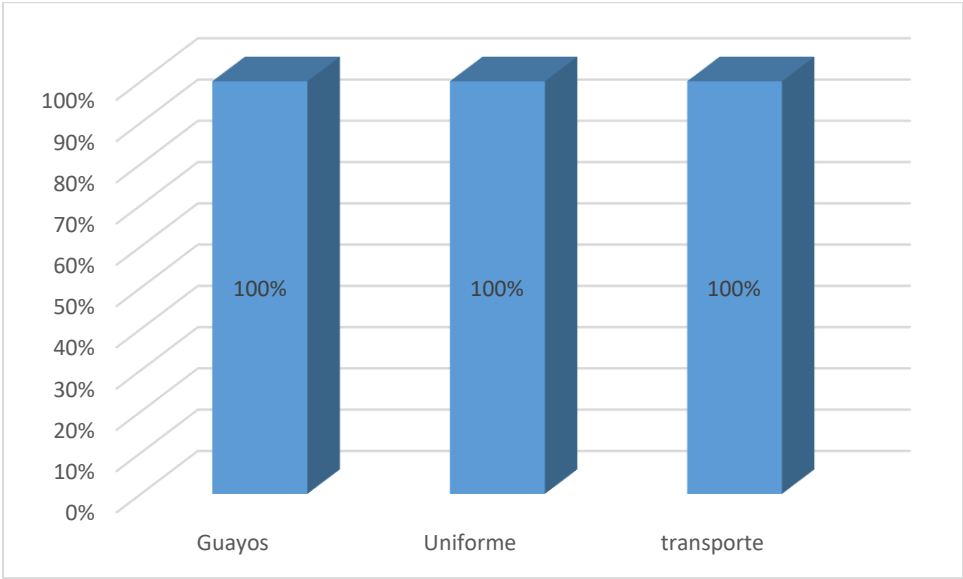
El 100% equivale a los 20 niños que apoya la fundación, gracias a el compromiso de la Fundación con la Escuela de Futbol han visitado la ciudad de Bucaramanga, el municipio de Girón y Lebrija y el 50% ha participado en el departamento de Medellín.

**Pregunta 4. ¿Cuál de estos implementos le ha entregado la Escuela de Futbol?**

Tabla 15.  
*Implementos entregados*

| Implementos | Cantidad de beneficiarios | Porcentaje |
|-------------|---------------------------|------------|
| Guayos      | 20                        | 100%       |
| Uniforme    | 20                        | 100%       |
| Transporte  | 20                        | 100%       |

Figura 14.  
*Implementos entregados*





La Fundación gracias al aporte económico con el que contribuye a la Escuela de Fútbol ha permitido que los 20 estudiantes reciban en un 100% los guayos, uniforme y el medio para desplazarse cuando se requieren presentar en campeonatos.

**Pregunta 5. Que títulos ha logrado**

**Tabla 16.**

*Logros alcanzados en 2019*

| <b>Logros</b>              | <b>Cantidad<br/>de Niños</b> | <b>Porcentaje</b> | <b>Torneos</b>                                              |
|----------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>Campeón - 2019</b>      | 4                            | 20%               | Liga Santandereana de Fútbol<br>y Torneo Nacional de fútbol |
| <b>Segundo puesto 2019</b> | 9                            | 45%               | Liga Santandereana de Fútbol                                |
| <b>Tercer puesto 2019</b>  | 7                            | 35%               | Liga Santandereana de Fútbol<br>y Torneo Nacional de fútbol |

En el 2019 la escuela de Fútbol logro quedar de campeón en La liga Santandereana de Fútbol y Torneo Nacional de fútbol gracias a la participación de 4 estudiantes de la Escuela.

Nueve niños quedaron en segundo puesto en la liga Santandereana y 7 en tercer puesto en la Liga Santandereana de Fútbol y Torneo Nacional de fútbol.

**Pregunta 6. ¿Qué apoyo adicional le pediría a la fundación o qué necesidad ha observado en sus demás compañeros de la Escuela de Fútbol?**

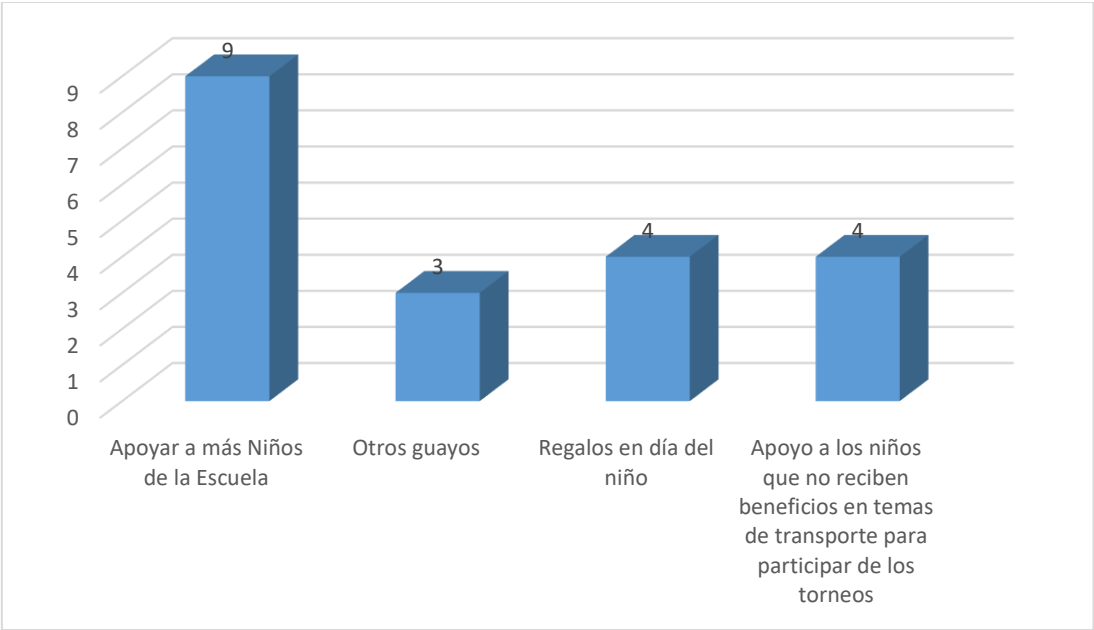
Tabla 17.

*Solicitud de apoyo adicional*

| Solicitudes de los niños                                                                          | Respuesta de los niños | porcentaje |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------|
| Apoyar a más niños de la escuela                                                                  | 9                      | 45%        |
| Otros guayos                                                                                      | 3                      | 15%        |
| Regalos en día del niño                                                                           | 4                      | 20%        |
| Apoyo a los niños que no reciben beneficios en temas de transporte para participar de los torneos | 4                      | 20%        |

Figura 15.

*Solicitud de apoyo adicional*



El 45% de los niños piden se pueda ayudar a más niños de las escuelas de futbol, el 20% solicitan regalos en el día de los niños y apoyo en temas de movilidad para sus compañeros de deporte y solo el 15% pide se gestione la entrega de otros guayos.

El sentir de los niños con respecto a querer ayudar a otros niños es una fortaleza, debido que existe la motivación para salir fortaleciendo las actividades de la fundación, sin embargo, ello requiere de mayor compromiso, demostrándose que se desea brindar oportunidades por encima de los recursos materiales.

### 5.3. Participación del mercado:

El 75% de los niños que apoyan en la escuela de futbol de San Vicente de Chucurí reconocen la fundación.

Se determina este porcentaje partiendo de preguntar a las 20 familias, si conocían a la fundación que apoya la escuela de Futbol de las cuales 15 familias respondieron afirmativamente y las otras 5 comentaron no conocerla, se desarrolló con la finalidad de lograr identificar si dentro de las 20 familias se reconocía el apoyo que brinda la fundación.

**¿Conoce o recuerda el nombre de la fundación que apoya a su hijo para que participe activamente en la Escuela de Futbol?**

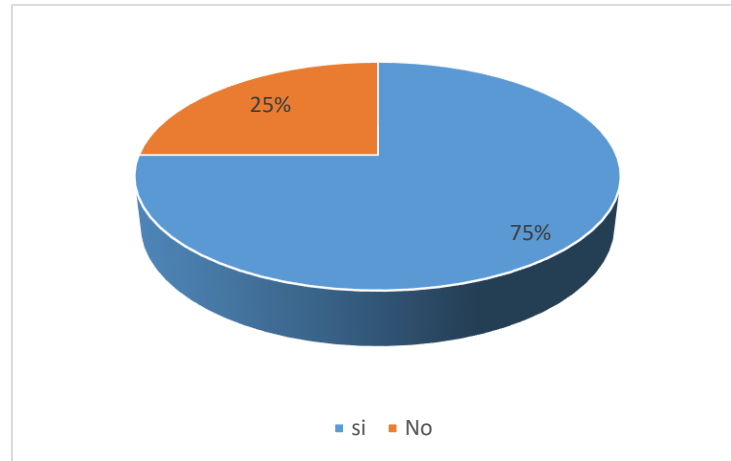
**Tabla 18.**

*Porcentaje de reconocimiento de Fundexport*

| Respuesta |    | porcentaje |  |
|-----------|----|------------|--|
| <b>Si</b> | 15 | 75%        |  |
| <b>No</b> | 5  | 25%        |  |

**Figura 16.**

*Porcentaje de reconocimiento de Fundexport*



El 75% de las familias entrevistadas afirman conocer la fundación que apoya a sus hijos a través de la escuela de Fútbol a y solo el 25% afirma no conocerla esto quiere decir que la fundación debe darse a conocer en su entorno, siendo una debilidad para la organización.

#### **5.4. Publicidad y promoción:**

Cuenta con volantes, folletos que son distribuidos cuando alguno de los socios participa de los campeonatos, momento en el que dan a conocer la fundación y la labor que desempeñan.

A la fundación le falta desarrollar mecanismos de difusión que le permita mostrar la labor que desarrollan y sus objetivos. Asimismo, contar con el desarrollo de una imagen, manejo de redes sociales, campañas de difusión de actividades, medios de audio y audiovisuales podría dar un impulso a la fundación, por lo cual carecer de todos estos mecanismos se considera una debilidad y debe ser abordado para obtener mayores beneficios.

### 5.5. Matriz PCI – Auditoria de mercados.

El desarrollo de la matriz se elabora en conjunto con el presidente, vicepresidente y tesorero de la fundación.

**Tabla 19.**

*Matriz PCI - Auditoria de mercados*

| Variable                        | Ponderación | Valoración |   |           |   | Resultado |
|---------------------------------|-------------|------------|---|-----------|---|-----------|
|                                 |             | Debilidad  |   | Fortaleza |   |           |
|                                 |             | 1          | 2 | 3         | 4 |           |
| Estructura del área de mercados | 0,25        | x          |   |           |   | 0,25      |
| Análisis de los clientes        | 0,25        |            | x |           |   | 0,50      |
| Participación en el mercado     | 0,25        |            | x |           |   | 0,50      |
| Publicidad y promoción          | 0,25        | x          |   |           |   | 0,25      |
| Total                           | 1,00        |            |   |           |   | 1,50      |

La matriz PCI de mercados refleja que la fundación tiene fallas dado que el resultado fue de 1,50 valor que está por debajo del promedio deseado, lo cual representa una debilidad y cuenta con factores críticos que están impidiendo que la fundación prospere, se evidencia que se debe prestar atención a la publicidad, el análisis de clientes y la estructura de mercados esto permitirá dar a conocer a la fundación

## **6 Auditoría Financiera**

Una organización debe conocer el funcionamiento económico y el manejo que se le da a los recursos porque en ellos se puede evaluar el estado en el que se encuentra la organización

Se entrevista al presidente, vicepresidente y tesorero, socios de la fundación ellos explican que no manejan contabilidad dado que todos sus recursos son enviados a la Escuela de Futbol de San Vicente, ellos tienen toda la intención de progresar y saben que para hacerlo se requiere aplicar las normas contables y llevarla a toda la organización.

Se realiza el análisis en esta etapa, detectando que es la mayor debilidad que tiene la fundación dado que no cuentan con estados financieros de liquidez, endeudamiento, estados de contabilidad entre otros documentos contables que son indispensables para detectar posibles fallas financieras que pueda tener la organización, de manera tal que es una situación que se debe subsanar a la brevedad y superar esta debilidad.

### **6.1. Matriz PCI – Auditoría financiera.:**

La Matriz PCI, se elaboró con los fundadores de la fundación y se determinaron variables de acuerdo a la metodología establecida.

**Tabla 20.**

*Matriz PCI - Auditoria Financiera*

| Variable                 | Ponderación | Valoración |   |           |   | Resultado |
|--------------------------|-------------|------------|---|-----------|---|-----------|
|                          |             | Debilidad  |   | Fortaleza |   |           |
|                          |             | 1          | 2 | 3         | 4 |           |
| Estado financiero        | 0,40        | x          |   |           |   | 0,40      |
| Estructura de costos     | 0,20        | x          |   |           |   | 0,20      |
| Razones de liquidez      | 0,10        | x          |   |           |   | 0,10      |
| Razones de endeudamiento | 0,10        | x          |   |           |   | 0,10      |
| Razones de actividad     | 0,10        | x          |   |           |   | 0,10      |
| Razones de rendimiento   | 0,10        | x          |   |           |   | 0,10      |
| Total                    | 1,00        |            |   |           |   | 1,00      |

Después de realizar un análisis de la matriz PCI arroja como resultado 1,0 identificando como una debilidad mayor en la cual se debe trabajar.



## **7 Auditoría del talento humano**

El talento humano al interior de una empresa es indispensable, ellos pueden llevar al crecimiento de la organización o pueden aportar para su fracaso, por ello es importante que las organizaciones identifiquen y conozcan el personal con el que cuenta dado que puede extraer de ellos mejoras continuas.

La fundación cuenta con 2 colaboradores que forman parte del personal que se ha dedicado a estudiar y prepararse; además de participar de eventos, diplomados o capacitaciones que en algunos casos son el apoyo de la fundación ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Se realiza una entrevista los cuatro fundadores que en la actualidad son los únicos que trabajan para la organización, ellos se caracterizan por tener un buen dialogo y trato cordial, toman en cuenta la opinión del otro y por ello se permitió el desarrollo de esta planeación estratégica.

En el desarrollo de la entrevista a los socios, se detectó que mantienen un clima laboral muy agradable, aunque no se reúnen continuamente, si se mantienen en contacto vía telefónica y procura mantener el amor y la mística por las actividades que realizan, en este aspecto el talento humano disponible es una fortaleza, tanto en disposición como en formación.

### **7.1. Perfil de capacidad interna – Auditoria del talento humano:**

**Tabla 21.***Matriz PCI Auditoria del talento Humano*

| Variable                  | Ponderación | Valoración |   |           |   | Resultado |
|---------------------------|-------------|------------|---|-----------|---|-----------|
|                           |             | Debilidad  |   | Fortaleza |   |           |
|                           |             | 1          | 2 | 3         | 4 |           |
| Cantidad de personal      | 0,15        | x          |   |           |   | 0,15      |
| Perfil del trabajador     | 0,20        |            |   | x         |   | 0,60      |
| Nivel de escolaridad      | 0,20        |            |   |           | x | 0,80      |
| Condiciones de trabajo    | 0,10        |            |   | x         |   | 0,30      |
| Programas de capacitación | 0,20        |            |   | x         |   | 0,60      |
| Clima laboral             | 0,15        |            |   |           | x | 0,60      |
| Total                     | 1,00        |            |   |           |   | 3,05      |

Para el análisis del desarrollo de la matriz PCI se realizó las entrevistas a los socios de la fundación, arrojando como resultado un 3,05 esto quiere decir que cuenta con una gran fortaleza dado que está por encima del promedio, aunque el personal con el que cuenta son pocos (son dos profesionales del deporte) el clima laboral entre todos tiene mucha armonía, el estar en capacitaciones, contar con un perfil motivador y querer salir adelante les ha permitido continuar unidos a través del tiempo.

### 7.2. Matriz del perfil de capacidad interna – PCI:

La matriz permite identificar las debilidades y las fortalezas de Fundexport mediante el análisis de cuatro categorías: Auditoría Gerencial, Auditoría de mercados, auditoría financiera y auditoría del talento humano. Estas se consideran para conformar la matriz.

### 7.3. Selección del grupo estratégico:

El grupo estratégico se conformó por los cuatro integrantes de la fundación que son: el presidente, el secretario, tesorero y vicepresidente, son ellos los que mantienen viva la fundación y comparten el amor por lo que realizan, ver felices a muchos niños y jóvenes.

Lluvia de ideas: gracias a la disposición, dedicación y apoyo del grupo se logró consolidar las variables de la auditoría interna, la cual se refleja a continuación.

**Tabla 22.**

*Variable Auditoría Interna*

| Factor                     | Variable     |
|----------------------------|--------------|
| <b>Auditoría Gerencial</b> | Planeación   |
|                            | Organización |
|                            | Dirección    |

|                                         |                                 |
|-----------------------------------------|---------------------------------|
|                                         | Control                         |
| <b>Auditoria<br/>mercados</b>           | Estructura del área de mercados |
|                                         | Análisis de los clientes        |
|                                         | participación en el mercado     |
|                                         | Publicidad y promoción          |
| <b>Auditoría<br/>Financiera</b>         | Estado financiero               |
|                                         | Estructura de costos            |
|                                         | Razones de liquidez             |
|                                         | Razones de endeudamiento        |
|                                         | Razones de actividad            |
|                                         | Razones de rendimiento          |
| <b>Auditoria del<br/>talento Humano</b> | Cantidad de personal            |
|                                         | Perfil del trabajador           |
|                                         | Nivel de escolaridad            |
|                                         | Condiciones de trabajo          |
|                                         | Programas de capacitación       |
|                                         | Clima laboral                   |

#### 7.4. Elaboración de la Matriz – PCI:

La matriz como sea mencionado anteriormente permite medir las debilidades y fortalezas que tiene la organización, estos deben evaluarse permitiendo planear una estrategia acorde a las necesidades.

Dentro del paso 1 se requiere identificar las fortalezas y debilidades.

Paso 2. Determinar una ponderación que comprenderá de 0.000 con valoración sin importancia y 1.0 de gran importancia en cada uno de los factores.

Paso 3. Asignar calificación de 1 a 4 con valoración en el factor de la siguiente manera

- 1.0 debilidad mayor
- 2.0 debilidad menor
- 3.0 Fortaleza menor
- 4.0 fortaleza mayor

Paso 4. Se multiplica cada factor estableciendo en la variable un promedio ponderado.

Paso 5. Se realiza la suma de los resultados totales ponderados de cada factor, este puede comprender como puntaje mínimo 1, máximo 4 y promedio 2.5.

De presentar por debajo de 2.5 se identificará como debilidad en lo interno y superiores fortalezas con las que cuentan la organización.

**Tabla 23.***Matriz PCI - Auditoría Interna*

| <b>Factor</b>         | <b>Ponderación</b> | <b>Calificación</b> | <b>Resultado</b> |
|-----------------------|--------------------|---------------------|------------------|
| <b>Gerencial</b>      | 0,25               | 1,50                | 0,31             |
| <b>Mercados</b>       | 0,25               | 1,50                | 0,31             |
| <b>Financiera</b>     | 0,25               | 1,00                | 0,25             |
| <b>Talento humano</b> | 0,25               | 3,05                | 0,76             |
| <b>Total</b>          | <b>1</b>           |                     | <b>1,63</b>      |

La matriz PCI desarrollada arroja como resultado 1.63 en la que se presenta una debilidad, esto como consecuencia del promedio que está por debajo del promedio de 2.5, tiene factores que incidieron en este resultado que fueron el financiero, mercados y el gerencial.

## 8 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es la valoración que se realiza en conjunto después de tener las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidad de mejoras identificadas que permiten que la fundación tome decisiones evaluando cual es el mejor camino para seguir, por ello es importante contar con auditorias que permitan reinventarse y corregir posibles riesgos que pueden perjudicar la labor de la empresa.

Con el acompañamiento del equipo de trabajo se identificó la necesidad de mejorar el direccionamiento estratégico con la formulación de la misión, visión y valores corporativos de Fundexport.

### 8.1. Misión.

La misión es la intención, la identidad y la estructura de la organización. Es por ello que para desarrollar la misión se indagaron en las siguientes preguntas, con sus respectivas respuestas.

**Tabla 24.**

*Componentes de la misión*

| Aspecto                         | Componentes                                                        |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Quién es?</b>               | Fundación FUNDEXPORT                                               |
| <b>¿Qué hacemos?</b>            | Ayudamos a niños y adolescentes de estratos sociales vulnerables   |
| <b>¿Para quién lo realizan?</b> | Para las personas que requieren incluirlo a una vida social activa |

|                           |                                                                                                                                             |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>¿Cómo lo hacemos?</b>  | Garantizar el aprovechamiento del tiempo libre, saludable y donde la fundación, sea vista como un centro de desarrollo de aptitudes físicas |
| <b>¿Cómo se financia?</b> | Con aporte de los fundadores y algunos aportes de padres y apoyo con la escuela de futbol                                                   |

### **8.1.1. Misión de FUNDEXPORT**

FUNDEXPORT es una entidad que ayuda a niños(as) y adolescentes de estratos sociales vulnerables, a incluirlos a una vida social activa, por medio de actividades deportivas, con el único fin de garantizar el aprovechamiento del tiempo libre, saludable y donde la fundación, sea vista como un centro de desarrollo de aptitudes físicas.

## **8.2. Visión**

La visión refleja los pasos que darán las organizaciones para llegar a un punto que les permita evaluarse e iniciar un nuevo rumbo y proyecciones concretas. Para ello es importante evaluar el tiempo en el que se quiere alcanzar las metas propuesta determinar el territorio geográfico que se quiere alcanzar, con el apoyo de los socios de la fundación se propone la siguiente visión.

### **8.2.1. Visión de FUNDEXPORT**

Fundexport en el año 2028 espera ser reconocida como un modelo de fundación sin ánimo de lucro, dedicada a la inclusión social de niños (as) y adolescentes de los sectores más vulnerables, desarrollando actividades deportivas, recreativas y de sostenibilidad social, permitiendo la construcción de realidades de bienestar para ellos y sus núcleos familiares, situándonos como una organización de mayor aceptabilidad y reconocimiento a nivel regional.



### 8.3. Valores corporativos.

De acuerdo a lo plasmado en el libro de Gerencia de Humberto Serna Gómez, La Matriz Axiológica permite que la compañía evalúe los principios y valores que establecerá y constituirá la vida organizacional. (Gómez, 2008, pág. 118;119)

**Tabla 25.**

*Matriz Axiológica FUNDEXPORT*

| Grupo de preferencia             | de       |        |         |          |             |               |        |
|----------------------------------|----------|--------|---------|----------|-------------|---------------|--------|
|                                  | Sociedad | Estado | Familia | Clientes | Proveedores | Colaboradores | Socios |
| <b>Principios</b>                |          |        |         |          |             |               |        |
| <b>Honestidad</b>                | X        | X      | X       | X        | X           | X             | X      |
| <b>Productividad</b>             |          |        | X       |          | X           |               | X      |
| <b>Hacer lo correcto siempre</b> | X        | X      | X       | X        | X           | X             | X      |
| <b>Ética</b>                     | X        | X      | X       | X        | X           | X             | X      |
| <b>Respeto</b>                   | X        | X      | X       | X        | X           | X             | X      |
| <b>Competitividad</b>            |          |        |         | X        |             | X             | X      |

Nota: Fuente FUNDEXPORT.

En la evaluación de la matriz axiológica se identifican los principios de mayor interés que son: la honestidad, hacer lo correcto siempre, la ética y el respeto.

- La honestidad: se mantiene creando relaciones basadas en la sinceridad, la verdad, la amistad y el dialogo mediante una comunicación asertiva que se dirija a toda la comunidad, lo anterior se puede lograr mediante campañas que generen y atraigan a las personas a conocer la labor social y el apoyo incondicional que desde la organización se entrega a los niños y adolescentes.
- Hacer lo correcto siempre: que las compras y donaciones que se realicen siempre concuerden con los gastos que presenta la fundación ante el estado y ante los aportantes que se logren a través de esta planeación estratégica, esto permitirá demostrar transparencia en todos los manejos de la organización, esto logrará: en primera instancia, hacer lo correcto siempre, en segunda, porque lo manda la ley Colombiana y en última instancia, que no deja de ser la más importante, por aquellos niños, adolescentes y familias que esperan toda la ayuda que una entidad sin ánimo de lucro les pueda entregar.
- La ética: la fundación estará atenta al fortalecimiento de la ética mediante diálogos, campañas, talleres vinculando no solo a los socios si no a todas las personas que formen parte de la fundación, a las escuelas de Futbol junto a los niños y adolescentes, a sus familias logrando con ello mejorar, exaltar y fortalecer este valor.
- Respeto: consiste antes de juzgar es ponerse en el lugar del otro, si se analizan las situaciones todo tiene un deber ser antes de juzgar o poner en tela de juicio a alguien es ponerse en el zapato del otro. Un lema que puede funcionar “Que pasara si te ocurriera a ti”.

- Otro punto es que la fundación procurará por el respeto hacia el otro, trabajando de la mano con los niños y adolescentes esto permitirá apoyar en la generación de amistades y compañeros de equipo más estable y duradero.

#### **8.4. Análisis y selección de estrategia.**

Para la selección de las estrategias se requiere que todo el equipo de la fundación se involucre con la misión, visión y objetivos permitiendo el cumplimiento de lo propuesto y logrando la mejora continua de la organización, pero para lograr un compromiso es importante tener en cuenta que es la estrategia, en que niveles se aplican, evaluar y profundizar en el pensamiento estratégico y darle importancia a la misma.

Es por ello que, con la información recolectada, se procede a desarrollar las matrices DOFA, PEEA y CPE en las que se identificaran alternativas aplicables a la organización.

#### **8.5. Matriz debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas:**

Es un mecanismo que permite analizar la situación de una organización evaluando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, cruzando la información interna con la externa.

(...) procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas. El ajuste de los factores

críticos de éxito, tanto externos como internos, es la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz (...) (David, 2003, pág. 199;200).

**Tabla 26.**

*Matriz DOFA - Tipo de estrategia*

| <b>Matriz DOFA</b>                                                        | <b>Fortaleza (F) son los puntos<br/>internos fuertes</b>                                                                                                                                                               | <b>Debilidades (D) son los<br/>puntos débiles internos</b>                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Oportunidades (O)<br/>son las<br/>aprovechadas</b>                     | <b>Estrategia FO:</b> es la estrategia que se sigue junto a las oportunidades detectadas logrando crecimiento. Logrando con ello mejorar las posibilidades del entorno y fortaleciendo el propósito de la organización | <b>Estrategia DO:</b> Estrategia que se toma de las debilidades y fortalezas, permitiendo la supervivencia, mitigando las amenazas y aprovechando las oportunidades.           |
| <b>Amenazas (A)<br/>son los riesgos<br/>externos que se<br/>enfrentan</b> | <b>Estrategia FA:</b> estrategia que permite seguir a las fortalezas y debilidades. Permiten la supervivencia logrando mitigar los riesgos que afronta la organización                                                 | <b>Estrategia DA:</b> Estrategia que sigue las debilidades y amenazas, permitiendo ser mecanismos de fuga y logrando con ello evidenciar los logros que se exponen al fracaso. |

Nota: se toma como la matriz encontrada en la página web ingenio empresa (Empresa, s.f.)

**Oportunidades Medio Externo importantes**

1. Crecimiento económico
2. Nivel de inversión
3. Negociaciones con entidades y personas para solicitar aportes
4. Poder de Negociación con entidades para adquirir productos
5. Legislación tributaria
6. Cooperación internacional
7. Ambiente tecnológico
8. Tecnología del sector

**Amenazas del Medio Externo importantes**

1. Distribución de ingresos
2. Tasa de inflación
3. Tasa de empleo
4. Entrada de nuevas fundaciones
5. Fundaciones existentes
6. Desarrollo de campañas de otras entidades.
7. Tasa de crecimiento de la población
8. Necesidades de la población
9. Legislación comercial
10. Legislación laboral

**Fortalezas Internas claves**

1. Análisis de los clientes
2. Cantidad de personal
3. Perfil del trabajador
4. Nivel de escolaridad
5. Condiciones de trabajo
6. Programas de capacitación
7. Clima laboral

**Debilidades Internas claves**

1. Planeación
2. Organización
3. Dirección
4. Control
5. Estructura del área de mercados
6. Participación del mercado
7. Publicidad y promoción
8. Estado Financiero
9. Estructura de costos
10. Razones de liquidez
11. Razones de endeudamiento
12. Razones de actividad

13. Razones de rendimiento

14. Cantidad de personal

**Tabla 27.**

*Matriz DOFA*

| <b>Fortaleza (F)</b>                                             |                                                                                                       | <b>Debilidades (D)</b>                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Análisis de los clientes                                      |                                                                                                       | 1. Planeación                                                                                                  |
| 2. Perfil del trabajador                                         |                                                                                                       | 2. Organización                                                                                                |
| 3. Condiciones de trabajo                                        |                                                                                                       | 3. Dirección                                                                                                   |
|                                                                  |                                                                                                       | 4. Control                                                                                                     |
|                                                                  |                                                                                                       | 5. Publicidad y promoción                                                                                      |
|                                                                  |                                                                                                       | 6. Razones de rendimiento                                                                                      |
| <b>Oportunidades (O)</b>                                         | <b>Estrategias (FO)</b>                                                                               | <b>Estrategia DO</b>                                                                                           |
| 1. Negociaciones con entidades y personas para solicitar aportes | Socializar los beneficios que pueden tener los niños y jóvenes con el aporte                          | Solicitar apoyo con algún negocio, profesional o entidad para                                                  |
| 2. Poder de Negociación con entidades para adquirir productos    | que puedan dar los negocios (empresas) de la zona. F1,O1                                              | comprender la teoría y práctica en la implementación de la planificación, organización, dirección y control en |
| 3. Cooperación internacional                                     | Promover, según las capacidades de los trabajadores y del equipo fundador, posibilidades para obtener | las funciones de la fundación. D1, D2, D3, D4, F2                                                              |
| 4. Ambiente tecnológico                                          | apoyo de otras entidades. F2, O2                                                                      | Crear alianzas con entidades o fundaciones con el eslogan, “el apoyo                                           |
|                                                                  | Promover, según las capacidades de los trabajadores y del equipo fundador, posibilidades para obtener | tu yo y mío ayuda a un niño”, además de realizar la difusión por redes                                         |
|                                                                  | apoyo de organizaciones internacionales. F2,O3                                                        | sociales, blogs u otros.                                                                                       |
|                                                                  |                                                                                                       | D5, F4                                                                                                         |

| <p>Hacer uso de redes sociales para dar a conocer el trabajo de la fundación.</p> <p>F3,O4</p> |                                       |                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Amenaza (A)                                                                                    | Estrategia (FA)                       | Estrategia DA                        |
| 1. Tasa de inflación                                                                           | Los niños y jóvenes pueden contribuir | Generar acercamiento con las         |
| 2. Fundaciones existentes                                                                      | por medio de actividades benéficas y  | alcaldías de los pueblos y ciudades, |
| 3. Desarrollo de campañas de otras entidades.                                                  | de esa darle recursos a la fundación. | permitiendo participar en proyectos  |
|                                                                                                | F1, A1                                | que se puedan trabajar conjuntamente |
| 4. Necesidades de la población                                                                 | Los fundadores pueden analizar el     | D5, A3, A4                           |
|                                                                                                | modo de trabajo de otras fundaciones  |                                      |
|                                                                                                | en el desarrollo deportivo. F2, A2    |                                      |
|                                                                                                | Los fundadores pueden analizar el     |                                      |
|                                                                                                | modo de trabajo de otras fundaciones  |                                      |
|                                                                                                | en el desarrollo de la promoción. F2, |                                      |
|                                                                                                | A3                                    |                                      |

### 8.6. Matriz de la gran estrategia:

Esta matriz permite ubicar a la fundación en uno de sus cuadrantes, como se observa en la figura 17, cada uno de los cuadrantes está dividido en dos dimensiones que permiten evaluar: la posición competitiva y crecimiento.



**Figura 17.***Matriz de la gran estrategia*

Nota: tomado de la página web Salazar Aguillón (*salazar, 2010*)

- 1. Penetración en el mercado:** busca mecanismos que permitan atraer a más público esto permitirá búsqueda de entidades que apoyen este tipo de fundación, ubicando un punto solidario en que las personas conozcan de la fundación; desarrollar un video que se pueda emitir por canales comunitarios y en el que se pueda mostrar mediante estudio los índices de pobreza en la comunidad del norte de Bucaramanga y luego extenderse a otros lugares

de la región identificando la tasa de desempleo, crecimiento económico, casos de violencia en niños y adolescentes lo anterior se puede lograr mediante:

- Búsqueda de estudiantes de 11 grado y universitarios que requieran realizar sus prácticas en la fundación y que estén viviendo en el norte de Bucaramanga. Estos estudiantes pueden apoyar en la generación de contenido que luego se pueda difundir.
- Centralizar los informes y convertirlos en documentos entendible que permita llegar a empresarios y personas del común para solicitar recursos.

2. **Diversificación concéntrica:** se realiza la búsqueda de estrategias que permitan generar un impacto de recordación además de sensibilizarlas esto atraerá personas que estén dispuesta a apoyar.

- Se requiere acudir a los estudiantes de la escuela de Futbol de San Vicente para que ellos cuenten la experiencia de estar participando de la escuela de futbol, para el desarrollo de esto se pueden presentar demoras, dado que debemos contar con la autorización de sus padres
- Para esto se hace necesario que los socios de la fundación estén en la disposición de trabajar activamente.

3. **Organización interna:** es una debilidad que se puede convertir en fortaleza si se trabaja en la estructura organizacional que requiere la fundación en el que se apliquen, procedimientos y normas.

4. **Asociaciones:** son estrategias que permiten vincularse con entidades para participar en la felicidad del más necesitado, pero esto es de cuidado dado que al vincular las entidades

públicas ellas se rigen con normativas que puede que la fundación no pueda maniobrar, por ello es importante conocer cuál es el aporte que ambas entidades entregaran y cómo será el trabajo que realizara cada una.

### **8.7. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción PEEA:**

La matriz se presenta dentro de sus cuatro cuadrantes los ejes de la matriz PEEA en ellas se puede determinar la posición de la organización:

- **FF-** Fortaleza financiera
- **VC-** Ventaja competitiva
- **EA-** Estabilidad ambiental
- **FI-** Fortaleza de la industria

Esta matriz a través de sus cuadrantes se determina si requiere

- Utilizar las fortalezas logrando vencer las debilidades internas
- utilizar mediante estrategias defensivas la mejorara sus debilidades internas y evitara las amenazas externas
- utilizar las fortalezas logrando vencer las debilidades internas.
- Estrategias de tipo competitivo

Para el desarrollo de la matriz se requiere asignar una valoración que comprende en:

- Fortaleza financiera y fortaleza industrial: asignar un número entre 1 como peor y 6 como mejor, estas representan las debilidades internas y amenazas externas. En el caso

de estabilidad ambiental y ventaja competitiva la valoración estará entre -1 como el mejor y -6 peor.

- Después de dar la valoración se calculará el promedio de cada una de las variables.
- Posterior a lo anterior se sumarán los resultados en el eje horizontal y vertical
- Se procederá con los datos resultantes a dibujar un vector que identificará que tipo de estrategia se utilizará para la fundación.

**Tabla 28.**

*Matriz PEEA*

| Posición estratégica interna    |          | Posición estratégica externa                                  |             |
|---------------------------------|----------|---------------------------------------------------------------|-------------|
|                                 | Parcial  |                                                               | Parcial     |
| Fuerza Financiera (FF)          |          | Estabilidad ambiental (EA)                                    |             |
| Planeación                      | 2        | Crecimiento económico                                         | -2          |
| Organización                    | 2        | Tasa de desempleo                                             | -2          |
| Dirección                       | 3        | Negociaciones con entidades y personas para solicitar aportes | -3          |
| Control                         | 2        | Poder de Negociación con entidades para adquirir productos    | -6          |
| Estructura del área de mercados | 2        | Necesidades de la población                                   | -5          |
| Análisis de los clientes        | 1        | Desarrollo tecnológico                                        | -4          |
| Estado Financiero               | 2        | Tecnología del sector                                         | -4          |
| <b>Promedio</b>                 | <b>2</b> | <b>Promedio</b>                                               | <b>-3,7</b> |

| <b>Ventaja Competitiva (VC)</b> |             | <b>Fuerza de la Industria (FI)</b>        |            |
|---------------------------------|-------------|-------------------------------------------|------------|
| Participación en el mercado     | -2          | Nivel de inversión                        | 6          |
| Perfil del trabajador           | -2          | Tasa de inflación                         | 6          |
| Nivel de escolaridad            | -2          | Entrada de nuevas fundaciones             | 3          |
| Condiciones de trabajo          | -4          | Fundaciones existentes                    | 3          |
|                                 |             | Desarrollo de campañas de otras entidades | 4          |
|                                 |             | Cooperación internacional                 | 6          |
|                                 |             | Legislación laboral                       | 4          |
| <b>Promedio</b>                 | <b>-2,5</b> | <b>Promedio</b>                           | <b>4,6</b> |

- Resultados arrojados fueron:

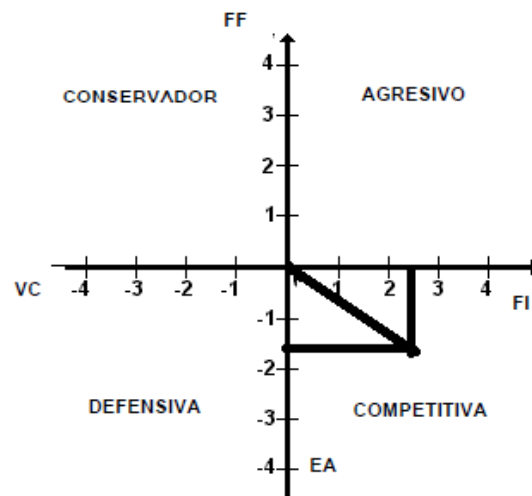
- FF: 2,0
- VC: -2,5
- EA: -3,7
- FI: 4,6

$$\sum \text{eje x: FI+VC} = 4,6 - 2,5 = 2,1$$

$$\sum \text{eje y: FF+EA} = 2,0 - 3,7 = -1,7$$

**Figura 18.**

*Vector direccional de la matriz PEEA*



De acuerdo a la valoración de la matriz se identifica que se encuentra en el área competitiva, se valora de esta manera dado que la fundación requiere ser competitiva y cuenta con elementos a su favor que le permiten con buenas estrategias sobresalir y poder ayudar a los más necesitados.

Las estrategias que se recomiendan realizar son:

- El desarrollo de estrategias de impacto.
- Organización interna.
- Diversificación concéntrica.
- Asociaciones.

### **8.8. Matriz cuantitativa de planificación estratégica CPE:**

La matriz permite tomar la información de entrada permitiendo evaluar alternativas factibles mediante comparaciones además de revisar su atracción relativa permitiendo la identificación de estrategias específicas.

Esta matriz permite analizar la etapa del DOFA, junto a los resultados de la estrategia y la evaluación logrando con ello tomar estrategias alternativas.

Se procede a explicar los pasos para la elaboración de la matriz CPE

1. Desarrollar lista de oportunidades, amenazas externas y la fuerza de las debilidades internas.
2. Evaluar factores internos y externos de 1 a 4 en las matrices de evaluación POAM y CPI
3. Analizar matriz DOFA y PEE, identificando estrategias que debería tener en cuenta la organización
4. Determinar el puntaje atractivo mediante el análisis de cada factor crítico para el éxito, interno y externo. Si este factor afecta la selección de las estrategias, se deberá comparar en relación con ese factor.

Los puntajes del atractivo son:

- 1. Es igual a no atractiva
- 2. Es igual algo atractiva
- 3. Es igual bastante atractiva
- 4. Es igual muy atractiva

Si no afecta la elección de estrategias quiere decir que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusión.

5. Los puntajes del atractivo total se definen multiplicando el resultado del paso dos, por el puntaje total atractivo del paso cuatro.
6. Posterior se calculan mediante suma de los puntajes atractivos de cada columna de la MPCE, revelando la estrategia más atractiva de las alternativas.

Las estrategias analizadas son:

E1: Desarrollo de estrategias de impacto.

E2: Diversificación concéntrica

E3: Organización interna



**Tabla 29.***Matriz Cuantitativa de planificación*

| Factores claves de éxito |                           | Calif | Desarrollo de  |     | Diversificación |     | Organización |     |
|--------------------------|---------------------------|-------|----------------|-----|-----------------|-----|--------------|-----|
|                          |                           |       | estrategias de |     | concéntrica     |     | interna      |     |
|                          |                           |       | impacto        |     |                 |     |              |     |
|                          |                           |       | PA             | PAT | PA              | PAT | PA           | PAT |
| <b>Fortalezas(F)</b>     |                           |       |                |     |                 |     |              |     |
| 1.                       | Análisis de los clientes  | 4     | 4              | 16  | 3               | 12  | 4            | 16  |
| 2.                       | Cantidad de personal      | 4     | 3              | 12  | 3               | 12  | 4            | 16  |
| 3.                       | Perfil del trabajador     | 3     | 4              | 12  | 4               | 12  | 4            | 12  |
| 4.                       | Nivel de escolaridad      | 3     | 3              | 9   | 4               | 12  | 4            | 12  |
| 5.                       | Condiciones de trabajo    | 4     | 4              | 16  | 3               | 12  | 4            | 16  |
| 6.                       | Programas de capacitación | 3     | 3              | 9   | 3               | 12  | 3            | 9   |
| 7.                       | Clima laboral             | 4     | 4              | 16  | 3               | 12  | 3            | 12  |
| <b>Debilidades (D)</b>   |                           |       |                |     |                 |     |              |     |
| 1.                       | Planeación                | 4     | 3              | 12  | 3               | 12  | 4            | 16  |
| 2.                       | Organización              | 2     | 4              | 8   | 4               | 8   | 2            | 4   |
| 3.                       | Dirección                 | 4     | 4              | 16  | 4               | 16  | 3            | 12  |
| 4.                       | Control                   | 4     | 4              | 16  | 4               | 16  | 4            | 16  |

|                         |                           |   |   |    |   |    |   |    |
|-------------------------|---------------------------|---|---|----|---|----|---|----|
| 5.                      | Estructura del área de    | 3 | 4 | 12 | 3 | 9  | 3 | 9  |
|                         | mercados                  |   |   |    |   |    |   |    |
| 6.                      | Participación del         | 3 | 4 | 12 | 3 | 9  | 4 | 12 |
|                         | mercado                   |   |   |    |   |    |   |    |
| 7.                      | Publicidad y              | 3 | 4 | 12 | 2 | 6  | 3 | 9  |
|                         | promoción                 |   |   |    |   |    |   |    |
| 8.                      | Estado Financiero         | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 4 | 12 |
| 9.                      | Estructura de costos      | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 4 | 12 |
| 10.                     | Razones de liquidez       | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 4 | 12 |
| 11.                     | Razones de                | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 4 | 12 |
|                         | endeudamiento             |   |   |    |   |    |   |    |
| 12.                     | Razones de actividad      | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 4 | 12 |
| 13.                     | Razones de                | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 4 | 12 |
|                         | rendimiento               |   |   |    |   |    |   |    |
| 14.                     | Cantidad de personal      | 2 | 3 | 6  | 2 | 4  | 3 | 6  |
| <b>Oportunidades(O)</b> |                           |   |   |    |   |    |   |    |
| 1.                      | Crecimiento               | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 |
|                         | económico                 |   |   |    |   |    |   |    |
| 2.                      | Nivel de inversión        | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| 3.                      | Negociaciones con         | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 |
|                         | entidades y personas para |   |   |    |   |    |   |    |
|                         | solicitar aportes         |   |   |    |   |    |   |    |

|                    |                                       |   |   |    |   |    |   |    |
|--------------------|---------------------------------------|---|---|----|---|----|---|----|
| 4.                 | Poder de Negociación                  | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 3 | 12 |
|                    | con entidades para adquirir productos |   |   |    |   |    |   |    |
| 5.                 | Legislación tributaria                | 4 | 4 | 16 | 4 | 16 | 3 | 12 |
| 6.                 | Cooperación                           | 3 | 3 | 9  | 3 | 9  | 3 | 9  |
|                    | internacional                         |   |   |    |   |    |   |    |
| 7.                 | Ambiente tecnológico                  | 4 | 4 | 16 | 3 | 12 | 3 | 12 |
| 8.                 | Tecnología del sector                 | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 |
| <b>Amenazas(A)</b> |                                       |   |   |    |   |    |   |    |
| 1.                 | Distribución de                       | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 4 | 16 |
|                    | ingresos                              |   |   |    |   |    |   |    |
| 2.                 | Tasa de inflación                     | 3 | 3 | 9  | 2 | 6  | 4 | 12 |
| 3.                 | Tasa de empleo                        | 3 | 4 | 12 | 3 | 9  | 2 | 6  |
| 4.                 | Entrada de nuevas                     | 4 | 3 | 12 | 3 | 12 | 2 | 8  |
|                    | fundaciones                           |   |   |    |   |    |   |    |
| 5.                 | Fundaciones                           | 3 | 2 | 6  | 4 | 12 | 2 | 6  |
|                    | existentes                            |   |   |    |   |    |   |    |
| 6.                 | Desarrollo de                         | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 1 | 4  |
|                    | campañas de otras entidades           |   |   |    |   |    |   |    |
| 7.                 | Tasa de crecimiento                   | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 1 | 4  |
|                    | de la población                       |   |   |    |   |    |   |    |
| 8.                 | Necesidades de la                     | 4 | 3 | 12 | 4 | 16 | 1 | 4  |
|                    | población                             |   |   |    |   |    |   |    |

|              |                       |   |   |            |   |            |   |            |
|--------------|-----------------------|---|---|------------|---|------------|---|------------|
| 9.           | Legislación comercial | 3 | 3 | 9          | 3 | 9          | 1 | 3          |
| 10.          | Legislación laboral   | 3 | 3 | 9          | 3 | 9          |   | 3          |
| <b>Total</b> |                       |   |   | <b>456</b> |   | <b>452</b> |   | <b>420</b> |

De acuerdo a los resultados se observa que la diversificación concéntrica que mayor resultado fue el desarrollo de estrategias de impacto con un resultado de 456 evidenciando que se debe enfocar en esta estrategia, pero sin perder de vista la estrategia dos y tres con puntajes de 452 y 420.

## 9 Opciones estratégicas

La dirección estratégica es un mecanismo que requiere análisis, cuidado, seguimiento y control sobre los que se tiene, se adquiere y se puede llegar a obtener, lo anterior es factible solo manteniendo una mente abierta a la reformulación, evaluación y nunca dejar de aprender.

En la vida se pueden encontrar con organizaciones que se quedan estancadas en el tiempo que no permiten que el pensamiento estratégico, la tecnología o en algunos casos un pequeño cambio en su procedimiento llegue a sus organizaciones y esto es un impedimento en la evolución y transformación.

En lecturas realizadas sobre Michael Porter describe que “No se trata de ser mejor en lo que haces sino de hacerlo de manera diferente. Eso es estrategia”

### 9.1. Opciones Estratégicas.

Consisten en tener un pensamiento crítico y análisis en el que se evalúe como la empresa competirá para lograr objetivos, pero es importante establecer estrategias que permitan evaluar lo que se tiene con los que se requiere lograr permitiendo redefinir los medios de cómo lo realizaran junto a que fines y esfuerzos se requieren.

Se considerará principalmente las estrategias que permitan mayor incursión y reconocimiento en el mercado, asimismo, considerando los resultados obtenidos, utilizar la diversificación concéntrica para obtener beneficios para la fundación, con la intención que perduren en el tiempo o hasta donde sean funcionales, todo dependerá de las circunstancias.

### **9.2. Penetración en el mercado:**

Fundexport requiere conocer más los entornos a los que quiere ingresar identificar, investigar y evaluar esto le permitirá proyectar: comunicaciones, presentaciones, análisis y datos estadísticos en el que logren evidenciar a las personas, entidades públicas y privadas de las necesidades y carencias que tienen los niños y adolescentes.

Lo anterior servirá como insumo para generar piezas publicitarias y audiovisuales que permitan captar la atención de los diferentes públicos, esto mediante campañas como ubicar un punto solidario o generar recordación de marca que permita a la fundación darse a conocer y poder apoyar a los entornos más vulnerables de Bucaramanga.

Tal es el caso del norte Bucaramanga donde la fundación quiere apoyar y requiere de recursos para lograrlo, pero si no cuenta con conocimientos estadísticos que demuestre a las entidades sus necesidades es muy probable que no logren gestionar dichos recursos en las diferentes entidades. Por ello es importante vincular a los estudiantes de bachillerato y universitarios de la región, quienes pueden contar desde sus experiencias las necesidades que debieron afrontar.

### **9.3. Diversificación concéntrica:**

La fundación necesita mostrar el aporte y acompañamiento que les ha estado brindando a los niños de San Vicente de Chucuri, en el que ellos desde sus experiencias cuenten cómo la fundación a través de la escuela de fútbol les ha apoyado hasta el momento.

Se hace necesario indagar que medios de comunicación se encuentran en la región para pedir apoyo en difundir campañas, elaborar y emitir promociones, desarrollar un programa dedicado al deporte en el que puedan participar los niños de San Vicente, este programa trabajarlo desde el punto de vista académico con el lema “Me gusta el deporte, pero no descuido mi estudio” en dicho programa se puede llegar a responder dudas en temas académicos e invitar a docentes a responder dicha inquietud. Si se logra concretar esto se puede ampliar en llevarlo a otras regiones como el Norte de Bucaramanga y retransmitir en emisoras que tengan alcance en este sector.

Lo expuesto anteriormente es un intento de captar la atención para dar a conocer a la fundación, permitiendo de esa manera la captación de recursos económicos de entidades públicas y privadas.

#### **9.4. Organización Interna**

Se hace necesario que en la fundación establezca y desarrolle, manuales de funciones y procedimiento dentro de lo operativo y administrativo, logrando que todos conozcan el desarrollo y funcionalidad de la organización, esto permitirá que en el momento que un asociado no pueda continuar se tenga establecida un conocimiento previo de las labores y actividades que desarrollaba esta persona.

En la organización se debe tener presente crear un área de marketing que permitirá el desarrollo de campañas, eslogan y actividades acordes al mercado en el que se encuentra la fundación.

**9.4.1. Objetivos.**

Los objetivos son mecanismos que permiten la evaluación y mejora continua de cualquier organización, es por ello que para la fundación Fundexport se formulan metas que sean medibles, realistas y alcanzables, a través de métodos cuantitativos.

La misión de la fundación en los próximos 8 años (2020-2028) consistirá en cumplir los siguientes objetivos

**9.4.2. Penetración del Mercado:****Objetivo general**

Posicionarse como un modelo de fundación sin ánimo de lucro dedicada a la construcción de realidades de bienestar para niños, niñas y adolescentes en conjunto con sus núcleos familiares en situación de vulnerabilidad.

**Objetivos específicos**

- Promover el desarrollo de aptitudes físicas en forma de deporte, recreación y de sostenibilidad social en niños y adolescentes de regiones vulnerables del norte de Bucaramanga.
- Fortalecer el posicionamiento en el mercado mediante diferentes estrategias de reforzamiento en áreas internas.
- Captar recursos mediante alianzas estratégicas o patrocinadores locales o regionales.

**9.4.3. Diversificación concéntrica:**



**Objetivo general**

Permanecer como una entidad de apoyo para niños, niñas y adolescentes de estratos sociales vulnerables, con el aprovechamiento del tiempo libre a través de actividades para el desarrollo de aptitudes físicas.

**Objetivos específicos**

- Establecer enlaces con otras entidades que trabajan en la contribución de una mejor calidad de vida de los niños y adolescentes de regiones vulnerables del norte de Bucaramanga.
- Estimular la participación de nuevos miembros mediante testimonios de los niños y jóvenes activos en Fundexport.
- Desarrollar una campaña de promoción basado en los recursos disponibles y dirigidos a la zona norte de Bucaramanga.

**9.4.4. Organización Interna:****Objetivo general**

Diseñar procesos operativos y administrativos, mediante programas de mejoramiento continuo que permitan establecer controles.

**Objetivos específicos**

- Diseñar los procesos administrativos y operativos en cada uno de los cargos de la fundación
- Desarrollar el área de marketing
- Establecer el organigrama y manual de funciones de la fundación
- Diseñar procedimientos administrativos
- Diseñar y realizar seguimiento a las acciones realizadas en mercadeo.

**9.5. Metas.**

Son mecanismos que permiten ser medibles en el logro de objetivos, estas metas establecen necesidades, permitiendo establecer guías que establezcan prioridades evitando con ello que se conviertan en momentos repetitivos dentro de la estrategia.

**9.5.1. Penetración en el mercado.**

- Incrementar anualmente tres entidades de apoyo en el transcurso de cada cuatrimestre en la localidad del norte de Bucaramanga
- Desarrollar dos veces en el año investigación de la comunidad que tiene problemas económicos y sociales.
- Realizar un plan agresivo en publicidad que capten la atención de los diferentes públicos.
- Incrementar el personal en tres personas que apoyen en la fundación por medio de voluntariado de personas naturales, estudiante de bachillerato y universidades que realizan las practicas.

**9.5.2. Diversificación concéntrica.**

- Incrementar la publicidad y la voz en la comunidad en un 10% en el transcurso de un año
- Evaluar las capacidades de comunicación de los estudiantes de la escuela de futbol, por medio de entrevistas cortas con grabadoras periodísticas
- La creación de un programa de radio en una emisora pública en el tercer trimestre de 2021
- Solicitar a las universidades la colaboración voluntaria de un estudiante de comunicación organizacional para apoyar en la difusión de la fundación.

**9.6. Organización interna.**

- Para el 2021 adquirir un equipo y programa contable para la fundación, de momento se llevará la contabilidad en programa excel.
- En el tercer trimestre del 2021 indagar en la Cámara de Comercio de Bucaramanga o el Sena para desarrollar unas capacitaciones en manejo del área administrativa.
- Pedir apoyo a estudiantes que estén realizando pasantías en el desarrollo del manual de funciones y procedimientos en un tiempo prudencial de seis meses.

**9.7. Políticas.****9.7.1. Políticas desarrollo de penetración en el mercado**

- Establecer planes de publicidad y promoción, resaltando la misión y visión de Fundexport
- Plantear estrategias de comunicación que permitan captar la atención de la comunidad
- Desarrollar informes semestrales para ser presentados a la comunidad

- Desarrollar dos convenios anuales con entidades públicas y privadas

**9.7.2. Diversificación Concéntrica**

- Incrementar anualmente en entidades que apoyen la fundación a través de las campañas que se establezcan
- Desarrollar libretos y promocionales para el programa de radio
- Desarrollar una vez al año capacitaciones de clima laboral

**9.8. Organización Interna.**

- Establecer lineamientos para desarrollar el manual de funciones y procedimiento
- Evaluación trimestral del avance en el desarrollo de los documentos
- Cada uno de los socios realizara una agenda de visitas en el registrara el día, la hora, la presentación además de los datos de contacto, el logro alcanzado y las posibles fallas que se presentaron en la reunión.

**9.8.1. Plan de acción.**

Tabla 30.

*Plan de acción - Desarrollo de penetración en el mercado*

| Estrategia 1. Desarrollo de estrategias de impacto                                                                                        |                             |                              |           |                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acciones                                                                                                                                  | Responsable                 | Tiempo                       | Inversión | Indicador                                                                                                                                                           |
| Identificar en una base de datos las empresas que pueden aportar a la organización y en otra a las fundaciones que existen en Bucaramanga | Presidente y secretario     | Septiembre 2020 a Julio 2021 | 50.000    | $DC$<br>$= \frac{\text{Visitas logradas}}{\text{Visitas programadas}} \times 100$<br>$C = \frac{\text{Nuevas fundaciones}}{\text{Fundaciones actuales}} \times 100$ |
| Desarrollar estudios socio-económicos                                                                                                     | Presidente                  | Enero 2021<br>Diciembre 2021 | 50.000    | $EP$<br>$= \frac{\text{estudios desarrollados}}{\text{estudios propuestos}} \times 100$                                                                             |
| Vincular estudiantes al proyecto                                                                                                          | Presidente y vicepresidente | Enero 2021<br>Diciembre 2022 | 40.000    | $EA$<br>$= \frac{\text{Estudiantes aceptados}}{\text{Estudiantes convocados}} \times 100$                                                                           |
| Diseñar un plan de mercadeo para aprovechar las oportunidades del sector.                                                                 | Presidente y vicepresidente | Enero 2021<br>Diciembre 2023 | 900.000   | $Dp$<br>$= \frac{\text{Campañas desarrolladas}}{\text{Campañas planteadas}} \times 100$                                                                             |

**Tabla 31.***Plan de acción- Desarrollo de estrategias de impacto*

| Estrategia 2. Diversificación concéntrica      |                             |                             |           |                                                                                                     |  |
|------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Acciones                                       | Responsable                 | Tiempo                      | Inversión | Indicador                                                                                           |  |
| Crear un espacio radial en una emisora publica | Presidente y secretario     | Enero 2021 a Diciembre 2021 | 100.00    | $Pr = \frac{\text{Solicitudes aceptadas}}{\text{Solicitudes enviada}} \times 100$                   |  |
| Convenios con entidades públicas y privadas    | Presidente                  | Enero 2021 Diciembre 2021   | 50.000    | $CP = \frac{\text{Convenios aceptados}}{\text{Convenios presentados}} \times 100$                   |  |
| Capacitación de clima laboral                  | Presidente y vicepresidente | Junio 2021 Diciembre 2021   | 350.000   | $CC = \frac{\text{Nro capacitaciones realizadas}}{\text{Nro Capacitaciones propuestas}} \times 100$ |  |

**Tabla 32.***Plan de acción - Desarrollo de estrategias de impacto*

| Estrategia 3. Organización Interna            |                         |                               |           |                                                                                            |
|-----------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Acciones                                      | Responsable             | Tiempo                        | Inversión | Indicador                                                                                  |
| Formular y socializar los elementos de misión | Presidente y secretario | Enero 2021 a Diciembre e 2021 | 900.000   | $CR = \frac{\text{Capcitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planteadas}} \times 100$ |

|                                                                   |                             |            |           |                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| visión y valores corporativos                                     |                             |            |           |                                                                                                                                               |
| Diseño del manual y procedimientos                                | Presidente                  | Enero 2021 | 850.000   | $EP = \frac{\text{Procedimientos desarrollados}}{\text{Procedimientos propuestos}} \times 100$                                                |
| Desarrollo de capacitaciones                                      | Presidente y vicepresidente | Junio 2021 | 3.000.000 | $Dc = \frac{\text{Capacitaciones desarrolladas}}{\text{Capacitaciones propuestas}} \times 100$                                                |
| Compra de computador para contabilidad                            | Presidente y vicepresidente | Enero 2021 | 3.500.000 | $RL = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$                                                                     |
| Realizar financiamiento para la implementación del plan de acción | Presidente y tesorero       | Enero 2021 | 2.500.000 | $RL = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$<br>$RE = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}} \times 100$ |

### 9.8.2. Evaluación y seguimiento del plan de acción.

La evaluación y seguimiento es propuesto mediante el cálculo de cada indicador, permitiendo la identificación de acciones que requieren mejoras y además de realizar correctivos necesarios, lo anterior estará bajo la dirección del presidente Elver Adrián Jaimes y la vicepresidenta Flor Maritza Jaimes.

Los indicadores propuestos, deberán ser evaluados con resultados reales, mediante indicadores estadísticos comparables que permitan dar seguimiento al plan de acción.

A continuación, se presentan indicadores para cada estrategia que permitirán dar seguimiento al plan propuesto.

### 9.9. Estrategia 1. Desarrollo de penetración del mercado:

Se muestran los indicadores que permitirán hacer seguimiento y control a la estrategia 1.

**Tabla 33.**

*Hoja de vida de indicadores para el desarrollo de penetración de mercado.*

|                   |                                    |                    |
|-------------------|------------------------------------|--------------------|
| <b>FUNDEXPORT</b> | <b>Hoja de vida de indicadores</b> | <b>Fecha: 2021</b> |
|-------------------|------------------------------------|--------------------|

| <b>Hoja metodológica del indicador</b>                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Visitas a la empresa.                                                           |
| Objetivo del indicador: Determinar la cantidad de visitas a la empresa.                               |
| Fórmula para el cálculo: $DC = \frac{\text{Visitas logradas}}{\text{Visitas programadas}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                                            |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación                     |

| <b>Hoja metodológica del indicador</b>             |
|----------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Competencia                  |
| Objetivo del indicador: Determinar la competencia. |



|                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Fórmula para el cálculo:                                                          |
| $C = \frac{\text{Nuevas fundaciones}}{\text{Fundaciones actuales}} \times 100$    |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                        |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación |

| <b>Hoja metodológica del indicador</b>                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Estudios propuestos.                                         |
| Objetivo del indicador: Determinar los estudios propuestos.                        |
| Fórmula para el cálculo:                                                           |
| $EP = \frac{\text{estudios desarrollados}}{\text{estudios propuestos}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                         |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación  |

| <b>Hoja metodológica del indicador</b>                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Estudios aceptados.                                            |
| Objetivo del indicador: Determinar los estudios propuestos.                          |
| Fórmula para el cálculo:                                                             |
| $EA = \frac{\text{Estudiantes aceptados}}{\text{Estudiantes convocados}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                           |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación    |

|                                                                                       |                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los resultados de cada uno de los indicadores se interpretarán de la forma siguiente: | De 0 a 25%: Malo<br>De 26 a 50%: Regular<br>De 51 a 75%: Bueno<br>De 76 a 100%: Excelente |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|

### 9.10. Estrategia 2. Diversificación concéntrica:

Se muestran los indicadores que permitirán hacer seguimiento y control a la estrategia 2.

**Tabla 34.**

*Hoja de vida de indicadores para la diversificación concéntrica.*

| Hoja metodológica del indicador                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Propuesta radial                                                                         |
| Objetivo del indicador: Determinar la propuesta radial                                                         |
| Fórmula para el cálculo:<br>$Pr = \frac{\text{Solicitudes aceptadas}}{\text{Solicitudes enviadas}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                                                     |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación                              |

| Hoja metodológica del indicador                        |
|--------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Convenio presentado              |
| Objetivo del indicador: Determinar la propuesta radial |
| Fórmula para el cálculo:                               |

|                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|
| $CP = \frac{\text{Convenios aceptados}}{\text{Convenios presentados}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                        |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación |

| Hoja metodológica del indicador                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Capacitación clima laboral                                                                             |
| Objetivo del indicador: Determinar la capacitación en el clima laboral                                                       |
| Fórmula para el cálculo: $CC = \frac{\text{Nro Capacitaciones realizadas}}{\text{Nro capacitaciones propuestas}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                                                                   |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación                                            |

|                                                                                       |                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los resultados de cada uno de los indicadores se interpretarán de la forma siguiente: | De 0 a 25%: Malo<br>De 26 a 50%: Regular<br>De 51 a 75%: Bueno<br>De 76 a 100%: Excelente |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|

### 9.11. Estrategia 3. Organización Interna:

Se muestran los indicadores que permitirán hacer seguimiento y control como estrategia 3.

**Tabla 35.***Hoja de vida de indicadores para el seguimiento y control*

| <b>Hoja metodológica del indicador</b>                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Empleados contratados                                                                          |
| Objetivo del indicador: Determinar la representación de empleados contratados                                        |
| Fórmula para el cálculo: $EC = \frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planteadas}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                                                           |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación                                    |

| <b>Hoja metodológica del indicador</b>                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Evaluación de procedimiento                                                                       |
| Objetivo del indicador: Determinar la evaluación de procedimiento                                                       |
| Fórmula para el cálculo: $EP = \frac{\text{Procedimientos desarrollados}}{\text{Procedimientos propuestas}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                                                              |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación                                       |

| <b>Hoja metodológica del indicador</b>                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Desarrollo de capacitaciones                                        |
| Objetivo del indicador: Determinar la representación del desarrollo de las capacitaciones |
| Fórmula para el cálculo:                                                                  |

|                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $Dc = \frac{\text{Capacitaciones desarrolladas}}{\text{Capacitaciones planteadas}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                                     |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación              |

| Hoja metodológica del indicador                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Razón de liquidez                                                            |
| Objetivo del indicador: Determinar la razón de liquidez                                            |
| Fórmula para el cálculo: $RL = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                                         |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación                  |

| Hoja metodológica del indicador                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del indicador: Razón de endeudamiento                                              |
| Objetivo del indicador: Determinar la razón de endeudamiento                              |
| Fórmula para el cálculo: $RE = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}} \times 100$ |
| Frecuencia de recopilación de datos: Anual                                                |
| Responsables de medición y monitoreo: Presidente y Vicepresidente de la fundación         |

|                                                                                       |                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Los resultados de cada uno de los indicadores se interpretarán de la forma siguiente: | De 0 a 25%: Malo<br>De 26 a 50%: Regular<br>De 51 a 75%: Bueno<br>De 76 a 100%: Excelente |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|

## 10 Conclusiones

- La planeación estratégica aplicada a Fundexport permitirá proyectar objetivos a largo plazo mediante la creación de habilidades y alternativas que permitan afrontar las debilidades y amenazas convirtiéndolas, mediante el apoyo y consolidación, en oportunidades y fortalezas con las que podrá contar la fundación.
- La auditoría externa permitió la identificación y evaluación de diferentes factores mediante la matriz de POAM, obteniendo como resultados en el factor económico un 2,25 representando una amenaza, sin embargo, se rescata el crecimiento económico y el nivel de inversión, luego el factor competitivo obtuvo un 2,55 representando una amenaza, siendo positivo la posibilidad de realizar negociaciones con entidades y personas para solicitar aportes. Con respecto al factor socio-cultural el resultado fue 1,95 considerando una amenaza, cada vez la población requiere cubrir más necesidades y no tienen los recursos necesarios, sobre el factor político, legal el resultado fue de 2,35 siendo de esa forma desfavorable, aun así la legislación tributaria y la cooperación internacional podrían ser positivas para la fundación, finalmente el factor tecnológico generó un índice 4,00 el cual representa una oportunidad que debe utilizarse a favor de los otros factores de acuerdo con los aspectos a superar. De manera que la fundación debe realizar profundo y permanentes cambios para lograr mejoras significativas que le permita utilizar los recursos externos a favor de la organización.

- Para la evaluación interna se realizó a través de la matriz PCI y se identificaron diversos factores de relevancia, entre ellas la auditoria gerencial, con un 1,25 se evidencia una debilidad para la fundación al carecer de muchas condiciones de orden, con respecto a la auditoria de mercados se tiene un 1,50 siendo una debilidad, la nota positiva se observa en los clientes, debido que en general los niño y jóvenes, con consentimiento de sus padres, estas interesados y comprometidos. Asimismo, la auditoría financiera obtuvo un 1,00 lo cual implica una gran debilidad, carecer de cualquier tipo de registro deja a la deriva los fines de la fundación, finalmente el talento humano con un 3,05, representa una fortaleza, la disposición al trabajo y voluntad de los fundadores junto a sus colaboradores es la mayor ventaja que posee la organización. De manera que a nivel interno se debe cumplir con muchos requerimientos, los cuales en la actualidad están ausentes, al superar estas falencias se pretende afianzarse internamente para luego posicionarse externamente.
- En la dirección estratégica se plasman la visión, misión y valores. Otro punto importante fueron los resultados anteriores permitieron el desarrollo de la Matriz DOFA, en el que se identificaron fortalezas y oportunidades enfocadas en desarrollar estrategias de impacto; en el caso de las debilidades y oportunidades la organización interna; en las fortalezas y amenazas la diversificación concéntrica y en las debilidades y amenazas las asociaciones.
- Posteriormente se realizó la matriz PEEA, donde se recomendaron estrategias que luego fueron evaluadas por la matriz CPE que permite el origen y consolidación de las estrategias de desarrollo de estrategias de impacto, diversificación concéntrica y organización interna.



- Por último, se tomaron las estrategias a las cuales se les asignaron objetivos, metas, políticas y el plan de acción en el que se vincularon unos responsables y un costo que se debe asumir para la ejecución de las actividades, algunos montos son módicos, dado que por ser una entidad sin ánimo de lucro puede pedir apoyo en entidades públicas que no implica un costo mayor. Con la intención de validar lo antes indicado, se establecieron unos indicadores que debe seguir la fundación dejando trazabilidad del cumplimiento del mismo.

## 11 Recomendaciones

- La toma de decisiones debe realizarse preferiblemente en reunión general de la directiva de la fundación, por tanto, se debe evitar tomar decisiones de manera individual y sin previa consulta.
- Es importante que los socios mantengan compromisos para dar inicio a los cambios que se puedan planificar y llevar a la ejecución.
- Se sugiere viralizar la misión, visión, valores corporativos y plasmar en los planes de acción en un lugar en digital donde todos los socios tengan acceso y puedan revisar su comportamiento.
- Las estrategias propuestas deben ser implementadas, esto permitirá que los objetivos esperados sean visibles.
- Se requiere que se gestione un pasante de comunicación organizacional que pueda apoyar en el seguimiento de los indicadores y las estrategias de mercadeo.
- Se recomienda motivar a los estudiantes para la participación activa de la escuela de futbol, asimismo solicitar apoyo y autorización de los padres según las actividades.

- Gestionar la posibilidad de obtener un espacio en una emisora comunitaria o pública sin costo.
- Desarrollar propuesta de libretos y promocionales para presentar en el espacio radiofónico.
- Se recomienda que al detectar un incumplimiento se realice un análisis de causas con el fin de identificar fallas que se puedan corregir a tiempo.

## 12 Bibliografía

- Alcaldia de Bucaramanga . (2016). <https://www.bucaramanga.gov.co>. Obtenido de [https://www.bucaramanga.gov.co/la-ruta/download/infancia\\_y\\_adolescencia/documentos/Diagnostico-de-Primera-Infancia-Infancia-Adolescencia-y-Juventud-municipio-de-Bucaramanga-2016\\_.pdf](https://www.bucaramanga.gov.co/la-ruta/download/infancia_y_adolescencia/documentos/Diagnostico-de-Primera-Infancia-Infancia-Adolescencia-y-Juventud-municipio-de-Bucaramanga-2016_.pdf)
- Bucaramanga, A. d. (2020). <https://www.bucaramanga.gov.co/>. Obtenido de <https://www.bucaramanga.gov.co/la-ruta/wp-content/uploads/2020/05/Plan-de-Desarrollo-2020-2023-2.pdf>
- Chiaveanato , I., & Sapiro , a. (2011). *Planeación estrategica Fundamentos y aplicacones*. Mexico: McGraw-Hill.
- Contreras, J. (16 de 6 de 2006). <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- DANE. (20 de 03 de 2020). *Cuenta Satélite de las Tecnologías de la Información* . Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/tic/bt-satelite-tic-2018p-2019pr.pdf>
- DANE. (29 de 05 de 2020). <https://www.dane.gov.co>. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_abr\\_20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_abr_20.pdf)
- David, F. R. (2003). <https://maliaoceano.files.wordpress.com/>. Obtenido de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

diariodelhuila.com. (25 de 05 de 2019). [www.economiasolidaria.org](http://www.economiasolidaria.org). Obtenido de <https://www.economiasolidaria.org/noticias/la-importancia-de-la-economia-solidaria-en-colombia>

Dinero. (21 de 04 de 2020). <https://www.dinero.com/economi>. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/crecimiento-economico-colombia-2020/284486>

Economía, L. (25 de 05 de 2018). <https://www.larepublica.co/>. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/solo-58-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro-solicitaron-regimen-especial-2731320>

Eevv, D. . (25 de 06 de 2020). <https://www.dane.gov.co/>. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt\\_estadisticasvitalas\\_Itrim\\_2020pr.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/bt_estadisticasvitalas_Itrim_2020pr.pdf)

Empresa, I. (s.f.). <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/matriz-foda/>

Fiduciaria, C. (30 de 5 de 2017). <https://www.centraalfiduciaria.com/>. Obtenido de <https://www.centraalfiduciaria.com/blog/factores-historicos-y-origen-de-las-fundaciones/>

Gómez, H. S. (2008). <https://www.academia.edu/>. Obtenido de <https://www.academia.edu/12171098/Libro-gerencia-estrategica-humberto-serna-gomez-140615221927-phpapp01?auto=download>

Gómez, R. V. (5 de 2018). <https://www.nodoka.co/>. Obtenido de [https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril\\_1.pdf](https://www.nodoka.co/apc-aa-files/319472351219cf3b9d1edf5344d3c7c8/reporte-final-abril_1.pdf)

Lucena, R. P. (s.f.). <https://www.abogadodefundaciones.com/>. Obtenido de <https://www.abogadodefundaciones.com/origen-fundaciones/>

Millán, J. J., & Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* . Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

MinComercio. (05 de 2020). <https://www.mincit.gov.co/>. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=14bd43fc-7060-410d-972f-08cad3925963>

MinTIC. (21 de 01 de 2020). <https://www.mintic.gov.co/>. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/125603:La-hoja-de-ruta-del-MinTIC-para-el-2020-conectividad-y-transformacion-digital>

Nacional, E. T. (s.f.). <https://estatuto.co/?e=645>. Obtenido de <https://estatuto.co/?e=645>

Ocha. (30 de 03 de 2020). <https://reliefweb.int/>. Obtenido de <https://reliefweb.int/report/colombia/colombia-panorama-de-las-necesidades-humanitarias-2020-febrero-2020>

Pimentel Villalaz, L. (10 de 1999). *Introducción al concepto de planificación estratégica*. Obtenido de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portalIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)

Porres, U. D. (2019). *Manual del estudiante*. Obtenido de <https://www.usmp.edu.pe/estudiosgenerales/pdf/2019->

I/MANUALES/II%20CICLO/INTRODUCCION%20A%20LA%20ADMINISTRACION.pdf

Porter, M. E. (s.f.). <https://utecno.files.wordpress.com/>. Obtenido de [https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)

Procolombia. (4 de 12 de 2018). <https://www.inviertaencolombia.com.co/>. Obtenido de <https://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1172-5-aspectos-clave-de-la-legislacion-laboral-en-colombia.html>

Republica, L. (15 de 7 de 2019). <https://www.larepublica.co/>. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/asi-es-el-mapa-de-la-pobreza-en-colombia-que-debe-sortear-ivan-duque-2884637>

Requena, V. F. (s.f.). <https://revistadigital.inesem.es/>. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/que-son-y-como-funcionan-las-fundaciones/>

salazar, k. (22 de 06 de 2010). <http://salazaraguillon.blogspot.com>. Obtenido de <http://salazaraguillon.blogspot.com/2010/04/matriz-de-la-gran-estrategia.html>

Sierra, E. R. (2013). <http://rcientificas.uninorte.edu.co/>. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

Social, M. d. (2011). <https://www.ilo.org/>. Obtenido de <https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Spendolini, M. J. (08 de 1994). <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/>. Obtenido de <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/benchmarking001.pdf>

Técnico, B. (05 de 2020). <https://www.dane.gov.co/>. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol\\_ipc\\_may20.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_may20.pdf)

Tiempo, E. (14 de 09 de 2017). <https://www.eltiempo.com/>. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/salud/esperanza-de-vida-en-los-hombres-y-mujeres-de-colombia-130840>

Tiempo, E. (8 de 01 de 2020). <https://www.eltiempo.com/economia>. Obtenido de <https://www.dinero.com/economi>

Torres Hernnández , Z. (2014). *Administración estratégica*. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074380026.pdf>



## 13 Apéndices

### Apéndice A Entrevista aplicada a Fundexport

#### *Evaluación de fundación Fundexport*

**Nombre:**

**Marque con una X que cargo tiene en la empresa**

**Presidente**

**secretario**

**tesorero**

**vicepresidente**

#### **Organización**

|                                      |           |           |
|--------------------------------------|-----------|-----------|
| ¿Existe organigrama en la fundación? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--------------------------------------|-----------|-----------|

¿Cuántas personas conforman la fundación?

|                                         |           |           |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|
| ¿Cuentan con manuales de procedimiento? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|

|                              |           |           |
|------------------------------|-----------|-----------|
| ¿tienen manual de funciones? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|------------------------------|-----------|-----------|

|                                  |           |           |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| ¿cuentan con Cámara de Comercio? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|----------------------------------|-----------|-----------|

|                                     |           |           |
|-------------------------------------|-----------|-----------|
| ¿cuentan con riesgos profesionales? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-------------------------------------|-----------|-----------|

|                           |           |           |
|---------------------------|-----------|-----------|
| ¿tienen seguridad social? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|---------------------------|-----------|-----------|

#### **Planeación**

|                                  |           |           |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| ¿La fundación cuenta con misión? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|----------------------------------|-----------|-----------|

|                      |           |           |
|----------------------|-----------|-----------|
| ¿Cuentan con visión? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|----------------------|-----------|-----------|

|                                                       |           |           |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| Han definido objetivos y estrategias en algún momento | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-------------------------------------------------------|-----------|-----------|

|                                                      |           |           |
|------------------------------------------------------|-----------|-----------|
| se han definido metas, políticas y planes de acción? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|------------------------------------------------------|-----------|-----------|

|                                      |           |           |
|--------------------------------------|-----------|-----------|
| ¿Cuentan con indicadores de Gestión? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--------------------------------------|-----------|-----------|

|                                  |           |           |
|----------------------------------|-----------|-----------|
| ¿realizan reuniones regularmente | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|----------------------------------|-----------|-----------|

|                         |  |  |
|-------------------------|--|--|
| ¿cada cuánto se reúnen? |  |  |
|-------------------------|--|--|

|                                |  |  |
|--------------------------------|--|--|
| ¿Qué proyectos tiene en mente? |  |  |
|--------------------------------|--|--|

### **Dirección**

|                                        |           |           |
|----------------------------------------|-----------|-----------|
| Practican alguna teoría administrativa | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|----------------------------------------|-----------|-----------|

### **Mercadeo**

|                                                   |           |           |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|
| ¿La fundación cuenta con departamento de mercadeo | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|

|                             |  |  |
|-----------------------------|--|--|
| ¿a cuantas entidades apoyan |  |  |
|-----------------------------|--|--|

|                                       |  |  |
|---------------------------------------|--|--|
| ¿Cuántas personas se ven beneficiadas |  |  |
|---------------------------------------|--|--|

|                                                 |           |           |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------|
| ¿saben cuánto es su participación en el mercado | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------|

|                                            |           |           |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|
| ¿han distribuido algún tipo de publicidad? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|

|       |  |  |
|-------|--|--|
| Cual: |  |  |
|-------|--|--|

### **Financiero**

|                                     |           |           |
|-------------------------------------|-----------|-----------|
| ¿cuenta con manejo de Contabilidad? | <b>SI</b> | <b>NO</b> |
|-------------------------------------|-----------|-----------|

|          |  |  |
|----------|--|--|
| ¿Porque? |  |  |
|----------|--|--|

### **Talento Humano**

|                                                        |
|--------------------------------------------------------|
| <b>Marque con una X el nivel de estudios que tiene</b> |
|--------------------------------------------------------|

|              |
|--------------|
| Bachillerato |
|--------------|

técnico

Universitario

**En cuantas capacitaciones participo el último año**

1 a 3

4 a 6

7 a 11

**Evalué el clima laboral de 1 a 5 donde uno es malo y 5 excelente**

1

2

3

4

5

**Su motivación en la fundación es 1 a 5 donde uno es malo y 5 excelente**

1

2

3

4

5

**Porque:**

## Apéndice B. Encuesta a los niños de la Escuela de Fútbol

*Encuesta a los Niños de Escuelas de Futbol que apoya la fundación***Nombre:****Sexo:****Edad:****¿En qué categoría se encuentra?****¿en cuál de estos torneos ha participado marque con una x?****Liga Santandereana de Futbol****Torneo Nacional de futbol****¿En cuál de estos municipios ha participado?****Bucaramanga****Girón****San gil****Medellín****¿Cuál de estos implementos le ha entregado la Escuela de Futbol?****Guayos****Uniforme****transporte****Que títulos ha logrado****¿Qué apoyo adicional le pediría a la fundación o Necesidad a observado en sus****demás compañeros de la Escuela de Futbol?**