

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO FUNDACION PEQUEÑO MUNDO
ANIMAL “PEQUEMUNA”**

**YENY NAIDU BURGOS CAMARGO
CLAUDIA LORENA GARCÍA VILLA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (3845)
ZARZAL VALLE
2014**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO FUNDACION PEQUEÑO MUNDO
ANIMAL “PEQUEMUNA”**

**YENY NAIDU BURGOS CAMARGO
CLAUDIA LORENA GARCÍA VILLA**

**Roberto Lucien Larmat
Director de Proyecto**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS (3845)
ZARZAL VALLE
2014**

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas, a nuestros familiares que permanecieron con su apoyo incondicional, a nuestros amigos y compañeros que aportaron un granito de arena para la construcción de nuestro proyecto.

A todos y cada uno de nuestros profesores que estuvieron aportándonos sus conocimientos, formándonos como unas personas integrales capaces de afrontar cualquier adversidad en el ámbito profesional.

1 Contenido

2	RESEÑA HISTORICA.....	9
3	ANTECEDENTES.....	10
4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
4.1	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
4.2	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	12
5	OBJETIVO GENERAL	13
6	JUSTIFICACION.....	14
7	DISEÑO DE METODO DE INVESTIGACIÓN.....	16
7.1	ENFOQUE CUALITATIVO	16
7.2	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	17
7.3	TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	17
7.4	ANÁLISIS DE LA INFORMACION.....	18
8	MARCO REFERENCIAL	19
8.1	MARCO TEORICO	21
8.2	ANÁLISIS LEGAL	29
8.3	MARCO GEOGRAFICO	30
8.4	MARCO LEGAL.....	31
	DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS DEL ANIMAL.....	32
9	DIAGNÓSTICO INTERNO	36
9.1	ÁREA ADMINISTRATIVA	36
9.1.1	PLANTA FISICA	38
9.2	ÁREA FINANCIERA.....	38
	BALANCE GENERAL	40
9.3	ÁREA OPERACIONAL.....	42
9.4	ÁREA DE COMUNICACIÓN.....	42
10	MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO MEFI.....	43
11	DIAGNOSTICO EXTERNO	47
11.1	ENTORNO ECONÓMICO	48
11.1.1	Entorno Sociocultural.....	55
11.1.2	Entorno Ecológico.	57
11.1.3	Entorno Político.....	59
11.2	ALCALDES DEL MUNICIPIO	60
12	ANÁLISIS DEL SECTOR	66
12.1	ESTUDIO DE LOS CINCO ELEMENTOS DEL SECTOR	67

12.2	MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	70
12.2.1	<i>Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores</i>	70
12.2.2	<i>Rivalidad Entre Los Competidores.....</i>	71
12.3	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	73
12.3.1	<i>Poder De Negociación De Los Proveedores.....</i>	73
12.3.2	<i>Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos</i>	73
13	MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO MEFE.....	76
13.1	MATRIZ EFE PROYECTADA.....	77
14	SELECCIÓN DE MACRO ESTRATEGIA PARA EL DIRECCIONAMIENTO.....	79
14.1	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	80
14.1.1	<i>FUNDACION SAN FRANCISCO DE ASIS.....</i>	81
14.2	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCIÓN (PEEA).....	83
14.3	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	87
14.4	LA MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA MPEC.....	90
15	PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO	95
15.1	DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN	95
15.2	ANALISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA FUNDACION	98
15.3	PROPUESTA DE MISION PARA LA FUNDACION PEQUEMUNA.....	99
15.4	PROPUESTA DE VISION PARA LA FUNDACION PEQUEMUNA	99
15.5	PROPUESTA DE VALORES PARA LA FUNDACION PEQUEMUNA ...	99
15.6	FILOSOFIA DE LA FUNDACION PEQUEMUNA.....	99
15.7	MATRIZ DOFA.....	101
15.8	OBJETIVO GENERAL.....	106
15.9	PLAN TACTICO DE LAS ESTRATEGIAS.....	106
15.9.1	<i>MATRIZ DE PLANIFICACION DE OBJETIVOS.....</i>	107
15.10	MATRIZ DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION.....	113
15.10.1	<i>PRESUPUESTO DE FONDOS.....</i>	115
15.11	SÍNTESIS DEL PRESUPUESTO:.....	120
15.12	INGRESOS DE DONACIONES RECIBIDAS POR LA ALCALDÍA DE ZARZAL	122
15.13	ESTADO DE RESULTADOS MES DE ENERO DEL 2014.....	127
15.13.1	<i>Estado de resultados proyectado 2014-2017</i>	129
15.13.2	<i>Balance General Proyectado Fundación Pequeño Mundo Animal.....</i>	131
15.14	COSTO BENEFICIO.....	132
13.	CONCLUSIONES	135
14.	RECOMENDACIONES.....	137
15.	ANEXOS:.....	139

Tabla 1 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO	44
Tabla 2 INFLACION	48
Tabla 3 VALORACION MENSUAL DEL IPC 2013	49
Tabla 4 VALORACION AÑO CORRIDO 2012 – 2013.....	50
Tabla 5 PIB 2001 – 2012.....	50
Tabla 6 TASA DE INTERES 2010 - 2013	53
Tabla 7 ENTORNOS	62
Tabla 8 PROVEEDORES PEQUEMUNA	69
Tabla 9 TOTAL POBLACION ZARZAL	70
Tabla 10 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	74
Tabla 11 MATRIZ EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO	76
Tabla 12 MATRIZ PROYECTADA	77
Tabla 13 MATRIZ EI.....	80
Tabla 14 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	82
Tabla 15 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO	83
Tabla 16 FUERZA FINANCIERA	84
Tabla 17 FUERZA DE LA INDUSTRIA	84
Tabla 18 ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	84
Tabla 19 VENTAJA COMPETITIVA.....	85
Tabla 20 MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA MPEC	91
Tabla 21.....	101
Tabla 22 MATRIZ DE PLANIFICACION DE OBJETIVOS	107
Tabla 23 MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACION	113
Tabla 24 MATRIZ DEL CRONOGRAMA	114

Tabla 25 PRESUPUESTO	115
ILUSTRACIÓN 2 PLANTA FISICA	38
ILUSTRACIÓN 3 MATRIZ PEEA.....	86
ILUSTRACIÓN 4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	87

INTRODUCCION

Las especies animales, incluida la humana, comparten la estructura genética básica, y en su condición de organismos que cumplen un ciclo vital, tienen necesidades como las de alimentación, reproducción, descanso, cobijo, etc.; tales requerimientos conllevan al surgimiento de intereses, acciones y aprendizajes orientados a satisfacerlos y a precautelar su integridad como sustento de la supervivencia. De este proceso de lucha por la sobrevivencia, surgen a su vez el pensamiento, la voluntad, la comunicación y el lenguaje, las emociones y los sentidos, los mismos que se manifiestan en diferentes grados y características en cada una de las especies animales. Esto significa que las especies no humanas poseen, como comunidades, su propio patrimonio cultural.

Para la **FUNDACION PEQUEÑO MUNDO ANIMAL “PEQUEMUNA”** es de vital importancia conocer la posición en la cual se encuentran, es decir, sus capacidades internas y los hechos y eventos que tendrán que enfrentar dentro del entorno en el cual circunscriben sus actividades.

Las organizaciones se han visto en la necesidad de volverse cada vez más eficientes y eficaces con miras a garantizar su permanencia en un medio ambiente tan cambiante y fluctuante como el actual. Es ahí donde el ***Direccionamiento Estratégico*** se constituye en herramienta fundamental para evaluar la situación presente de la fundación, lo cual permite implementar las estrategias más adecuadas para impactar el entorno. El Direccionamiento Estratégico busca reorientar a las organizaciones, dándoles valor agregado para administrar de manera eficiente los recursos disponibles, en general, lo que pretende el proceso de *Direccionamiento Estratégico* es, propiciar una interacción entre el entorno externo e interno de las organizaciones y la comunidad su habilidad para actuar de manera proactiva en la configuración de estrategias que permitan aprovechar tanto las oportunidades como las fortalezas.

Es necesario entonces, que toda empresa que quiere crecer y mantenerse en el entorno, deba estar atenta a todos los cambios que se generen a su alrededor, para saber cómo reaccionar a ellos y como asumir sus impactos

2 RESEÑA HISTORICA

En el año 2005 , la señora Diana Patricia Villa Silva, tuvo la iniciativa de crear una fundación protectora de animales en el municipio de Zarzal Valle, debido a que la existente no cumple con la labor de recoger todos los animales desprotegidos que hay en la calle, por motivos de capacidad.

Su idea surge de su inmenso amor hacia los animales; decide llamarla fundación **PEQUEÑO MUNDO ANIMAL “PEQUEMUNA”** y es una institución sin ánimo de lucro, es representada por la hija Mónica Andrea García Villa; el objeto principal de la fundación es recoger animales de la calle que hayan sido abandonados, sea cualquier especie animal, para ser dado en adopción a la comunidad no sin antes ser esterilizado y obtenerle un hogar definitivo.

Ya para el mes de mayo de 2008 decide legalizar su proyecto ante la cámara de comercio para presentarlo ante la alcaldía municipal para efectos de ayudas económicas y así empezar a buscar un hogar para el albergue de los animales, con ayuda de la comunidad se mantenía mientras aprobaban el proyecto en la alcaldía y de familiares muy cercanos, en principios eran solo 15 animales, por eso era más fácil el sostenimiento de ellos.

Finalizando el año 2008 se pasó un proyecto a la alcaldía municipal de Zarzal, para el apoyo económico, se realizaban actividades diarias, como: rifas, venta de comida y lluvia de sobres para el pago del arriendo del albergue y de la persona que le colabora en el cuidado y bienestar de los animales. Después de una larga espera el proyecto fue aprobado por un total de 5'000.000 distribuidos en cuotas para todo el año 2011, con un adelanto del 30% y el resto diferido a 9 meses. Para el año 2012 le fueron aprobados 7'000.000 con un anticipo del 40% y el restante divididos en 8 meses.

Gracias a su perseverancia hoy en día la fundación todavía existe, y cuenta con un total de 58 animales, con más personas involucradas debido al compromiso y apoyo de la comunidad.

3 ANTECEDENTES

La fundación **PEQUEMUNA** fue creada en el año 2005 y constituida legalmente en el año 2008, por lo cual se puede considerar una empresa joven, es una entidad sin ánimo de lucro dedicada a proteger a los animales desamparados por la comunidad, actualmente se hace necesario desarrollar e implementar estrategias de cambio y para lograrlo necesita definir su misión, visión, objetivos, valores y políticas que la rigen, y que deben ser divulgados para convertirlas en parte de su cultura organizacional.

Es una organización que desde sus inicios ha desarrollado su labor de una manera informal, ya que la fundadora lo que ha realizado ha sido empíricamente y a partir de sus propios conocimientos, sin medir las consecuencias de las mismas; la organización ha funcionado en su entorno sin poder expandirse en la región ya que no cuenta con un plan de acción que le permite definir hacia dónde quiere llegar, donde quiere estar, por otro lado los recursos económicos los ha adquirido por medio de actividades y del apoyo de la alcaldía, lo cual no es suficiente para suplir las necesidades de la organización; debido a esto la fundadora se ha tornado poli funcional, se ha encargado de realizar la administración y el cuidado de los animales, sin prever los sucesos que afectan la organización.

Por otro lado las acciones que se realizan dentro de la comunidad son dispersas y sin ningún impacto, pues aquellas personas que hoy día hacen parte de la fundación trabajan sin contar con el apoyo social y gubernamental, sin medir las variables externas que afectan de manera directa la fundación en un entorno en constante cambio, no se cuenta con un apoyo permanente que permita el crecimiento en el sector, aun mas cuando no se ha realizado un plan estratégico que amortigüe los obstáculos en el futuro y así contrarrestar las amenazas que se presentan en el presente y aprovechar las oportunidades que tiene la organización.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La fundación **PEQUEMUNA**, surge debido a la problemática que se vive con la desprotección de los animales y las enfermedades contraídas por los mismos y el mismo maltrato producido por sus amos o la comunidad, es por esto que se crea dicha fundación dedicada especialmente al cuidado y bienestar de los animales domésticos, con el fin de proteger y defender sus derechos, además de evitar que sean sometidos a tratos crueles e indebidos.

La fundación **PEQUEMUNA** no cuenta con una organización que le permita tener una ventaja competitiva en el sector, dando la oportunidad de evolucionar, competir y sobresalir, para ello es necesario conocer el entorno en el que se desarrolla con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas, de esta manera elaborar estrategias que la condicionen para lograr el crecimiento. Su permanencia en el mercado se ha logrado a través de actividades y decisiones empíricas mas no por una definición de hacia dónde quiere llegar. Paradójicamente la organización se encuentra en la posición de Alicia en el país de las maravillas con el dialogo del gato Cheshire.

- Alicia pregunta: ¿podrías decirme, por favor, qué camino debo seguir para salir de aquí?
- Esto depende en gran parte del sitio al que quieras llegar –dijo el Gato.
- No me importa mucho el sitio... –dijo Alicia.
- Entonces tampoco importa mucho el camino que tomes –dijo el Gato.
- ¿Es posible ponerse a andar sin saber a dónde queremos ir?
(MONTSERRAT)

En realidad la dirección de la fundación **PEQUEMUNA** se ha realizado por medio de una convicción emocional, las decisiones de la fundadora son evaluadas por las necesidades inmediatas que se le presentan en el ahora, su organización se ha llevado sin una claridad en sus funciones, esto le impide visualizar con claridad sus objetivos y como alcanzarlos. No cuenta con una herramienta que le permita medir hacia dónde quiere ir con el fin de crecer, lograr confiabilidad y satisfacer la necesidad de los sectores interesados en el servicio que presta como lo es la alcaldía y la comunidad en general.

Es de allí la importancia de una buena política que nombra explícitamente los comportamientos que son el punto para mejorar y lograr la superioridad de quienes laboran allí y por consiguiente de la organización. Sin duda se hace necesario que la dirección conozca todos los aspectos de la misma, desde lo más sencillo hasta lo más complejo de las actividades. Para lograr una visión holística es necesario conocer la planificación estratégica identificando y definiendo los principios, metas y objetivos de la organización. Por lo tanto la fundación requiere de una herramienta como es el direccionamiento estratégico que le permita ver hacia dónde quiere ir, que quiere lograr, que permita identificar las amenazas y

oportunidades que le ofrece el sector y realizar un diagnóstico interno y externo para generar estrategias que guíen las decisiones del día a día.

4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, la administración de la fundación refleja un desconocimiento de los procesos del direccionamiento estratégico, y no ha tenido el crecimiento necesario para consolidarse a largo plazo; la ausencia de este le impide desarrollar estrategias que garanticen el éxito futuro, y la falta de una evaluación y seguimiento del sistema de gestión estratégico que permita realizar los ajustes necesarios, a su vez ha llevado a que no logre el impacto esperado por la comunidad, por lo tanto el presente documento pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuáles son las características que debe poseer el direccionamiento estratégico en la fundación **PEQUEMUNA** que guíe la organización?

4.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los procesos y actividades para orientar a la organización hacia un direccionamiento estratégico?

¿Qué acciones se deben realizar para lograr un direccionamiento estratégico?

¿Cuáles son los objetivos que llevan a lograr las estrategias que debe tener la fundación **PEQUEMUNA** para dar cumplimiento a la misión y visión?

¿Qué plan de acción debe tener la fundación **PEQUEMUNA** para desarrollar las estrategias?

¿Cuál es la relación costo beneficio del proyecto?

5 OBJETIVO GENERAL

Reconocer las características del direccionamiento estratégico con el fin de garantizar los objetivos de la administración de la fundación PEQUEMUNA, por medio de estrategias que permiten guiar a la organización para competir con los diferentes determinados del entorno.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Realizar el diagnóstico interno de la Fundación Pequeño Mundo Animal “PEQUEMUNA” del municipio de Zarzal
- Elaborar el diagnóstico externo que afecta positiva o negativamente el desarrollo de la Fundación PEQUEMUNA.
- Seleccionar la estrategia macro que dirige el direccionamiento estratégico de la fundación PEQUEMUNA.
- Realizar la propuesta de despliegue del direccionamiento estratégico de fundación PEQUEMUNA.
- Elaborar la herramienta de seguimiento y control del direccionamiento estratégico de la fundación PEQUEMUNA.
- Desarrollar una propuesta de direccionamiento estratégico para la fundación **PEQUEMUNA** del Municipio de Zarzal en el Norte del Valle.
- Realizar la evaluación de la relación costo beneficio del proyecto.

6 JUSTIFICACION

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El presente documento pretende orientar a la organización mediante la aplicación teórica y los conceptos básicos del direccionamiento estratégico para alcanzar un mejor desenvolvimiento y reconocimiento ante la población, consolidando la organización hacia el futuro y a través de este, proponiendo una serie de estrategias que den foco a los esfuerzos logrando la solidaridad de todas las personas hacia propósitos comunes de satisfacción de necesidades sociales.

Se hace urgente la elaboración de una propuesta para la proyección de planes estratégicos en la organización, ya que no cuenta con adecuados manejos ni funciones definidas, este trabajo se realizara pensando en la necesidad de disminuir el impacto negativo de la organización hacia el futuro, por lo que se han escogido herramientas sencillas y que no se alejan del propósito central, que es integrar a todas las personas de la empresa en este proceso y que a su vez logren tener un pensamiento estratégico y a largo plazo; sumado a esto y como se menciona anteriormente El Direccionamiento Estratégico es fundamental para la competitividad, en cifras nos podemos dar cuenta que las cosas son un poco diferentes; por ejemplo, los estudios de observación de competitividad de la Cámara de Comercio de Bogotá, muestran que esta ciudad es una de las mejores, este tipo de organizaciones dependen del apoyo público, privado y de la comunidad en general.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Lo que busca la fundación es ofrecer el cubrimiento total a la zona de influencia y poder ofrecer mejor atención y servicios a la crisis que podemos observar en las calles con relación al maltrato animal, donde por desconocimiento y falta de sensibilidad social hacia estos seres vivos, se permiten muchas injusticias que los dañan. Ellos necesitan un hogar donde los cuiden y les ofrezcan un buen cuidado. Lo que pretende la fundación es educar y realizar campañas para la concientización y cuidado a nivel general de los perros callejeros.

Este proyecto servirá para que los datos aportados en la investigación sean de guía al definir el rumbo y futuro estratégico de la fundación, además para que la forma de trabajo sea conforme a los objetivos planteados y que se puedan evaluar y corregir. Se logrará darle forma y una dirección adecuada para el crecimiento y mejoramiento de la empresa. También permitirá que se logre un mayor aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades que tiene actualmente la fundación y hacer que las debilidades y amenazas se contrarresten logrando minimizar el impacto que estos generen, todo esto se puede lograr contando con un equipo de trabajo que se comprometa con la labor social y con la fundación

contando con las herramientas administrativas necesarias para darle un horizonte a la razón de ser de la fundación **PEQUEMUNA**.

7 DISEÑO DE METODO DE INVESTIGACIÓN

Para abordar el desarrollo propuesto, se presenta a continuación el tipo y método de investigación a desarrollar, buscando con ello el alcance de los objetivos a alcanzar.

TIPO DE ESTUDIO

Para llevar a cabo el presente proyecto se utilizará el tipo de estudio descriptivo; identificándolas características principales para partir de un diagnóstico interno y externo que permita realizar un diseño de estrategias a partir de la información que se obtiene en dichos análisis. Se elaborará el modelo de Direccionamiento estratégico para lograr la eficiencia y eficacia de la empresa que le permitan evaluar el desempeño de la organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades.

MÉTODO DE ANALISIS

Se utilizará el método **deductivo** ya que parte de la información general de la situación actual de la empresa, mediante entrevista realizada a las personas involucradas directamente en el proceso y observación directa en las instalaciones y de cada una de las actividades que allí se realizan.

ENFOQUE DE INVESTIGACION

7.1 Enfoque Cualitativo

Por medio del enfoque cualitativo se desarrollara un estudio más individual, contextual e interpretativo. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones que se presentan en el tiempo del proyecto. Para tal implementación se emplearan métodos como la observación directa, la entrevista y el análisis documental

7.2 Fuentes De Información

Las fuentes que se utilizarán en la obtención de la información serán de tipo primario y secundario:

Fuentes Primarios: Se utilizará las técnicas más adecuadas con el fin de lograr adquirir la mayor información posible para realizar el análisis de la situación actual de la fundación, dicha información se obtendrá por medio de la propietaria, los colaboradores, la cámara de comercio, clientes, proveedores y competidores directos.

Fuentes Secundarios: Para la obtención de información, se remitirá a bibliografías de temas sobre administración estratégica, análisis documental, páginas Web, revistas y trabajos de grado, con el fin de recolectar la mayor información posible para determinar el Direccionamiento Estratégico para la fundación PEQUEMUNA.

7.3 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Observación Directa:

Se realizará observación directa participante por medio de una serie de visitas a la fundación para conocer su funcionamiento interno, esto incluirá diálogos con el personal de la entidad a fin de identificar los factores que inciden en el desempeño de la empresa y la forma como se desarrolla la actividad laboral normalmente. Será aplicada a la propietaria y colaboradores de la fundación, con el fin de percibir y conocer cómo es el desenvolvimiento interno de estos.

Entrevista:

La entrevista será de tipo no estructurada con preguntas abiertas, se realizará al personal de la fundación, a la propietaria, los cuales contribuirán en la recolección de información importante para realizar el proyecto. Esta técnica es de gran importancia, pues permitirá la elaboración del direccionamiento estratégico y se puede percibir la problemática interna y externa del ente, narrada desde el punto de vista de los directamente implicados.

Análisis Documental: Se utilizará material impreso y electrónico que suministrará información básica y esencia para este proyecto. Con esta técnica se recolectaran datos, que se encontraran en las bibliotecas y en las salas de Internet, además de escritos sobre regulaciones, procedimientos, investigaciones, publicaciones de entidades sin ánimo de lucro etc.

7.4 ANALISIS DE LA INFORMACION

Los métodos de investigación juegan un papel importante en la realización y ejecución de los objetivos, ya que estos permiten realizar estudios de enfoque cualitativo y cuantitativo, donde se da lugar a la observación de actividades, a la entrevista con las personas encargadas de la fundación y al análisis documental; llevando a proponer un plan de acción ejecutable, como lo es el establecer una estructura de mercadeo que concientice a la comunidad del buen cuidado a los animales domésticos. Esto con el fin de lograr el direccionamiento estratégico que le permita a la empresa organizarse de una manera administrativa teniendo como base el conocimiento de su entorno, la misión y visión clara y los objetivos que le permitan lograr las metas.

8 MARCO REFERENCIAL

CONCEPTO Y PROCESO

El direccionamiento estratégico es una disciplina que integra varias estrategias e incorpora diversas tácticas, por consiguiente se consultaron varios autores que hablaron en alguna época del tema, los autores Laínez y Bellostas (1991), plantean que algunos modelos de dirección y gestión, usados por los administradores, pueden resultar ineficaces para resolver los problemas que afrontan las organizaciones y para aprovechar las oportunidades y amenazas brindadas por el entorno. Como respuesta a estas deficiencias, se ha planteado un sistema de dirección que se conoce como Dirección Estratégica, cuyo objetivo principal es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsibles acontecimientos futuros. Es necesario mencionar que el proceso que implica la dirección estratégica requiere de la utilización de herramientas que desencadenen en estrategias eficientes y efectivas.

Mientras que en la definición que expresan los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), sobre “la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito” (p. 386). Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

Dentro del plan estratégico que se debe construir y ejecutar, deben tenerse en cuenta las estrategias tecnológicas que se pueden asumir y también cómo la empresa puede utilizar de la mejor manera los recursos tecnológicos que posee y los que están a su disposición fuera de la misma, con el objetivo de lograr la ventaja competitiva que se haya establecido en su estrategia general (Martínez, 1989, citado por la Corporación Bucaramanga Emprendedora, 2001).

En un artículo reciente, las opiniones de Dess y Lumpkin (2003) sobre la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. De igual modo, Jarillo (1992) plantea que “la dirección estratégica es aquella que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva”. Según Dess y Lumpkin, esta definición supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. En primer

lugar, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización; en segundo lugar, las decisiones, que por lo general responden a dos preguntas básicas: ¿en qué industrias deberíamos competir? y ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y en tercer lugar, se encuentran las acciones que deben adoptarse, tanto para lograr responder a las preguntas básicas, como para no desviarse de las metas estratégicas.

El contexto de la dirección estratégica se constituye en un mecanismo clave para establecer una empresa competitiva e innovadora, por tanto requiere de un equipamiento tecnológico que soporte su actuar. (ADRIANA AGUILERA CASTRO, 2009).

El direccionamiento estratégico se lleva a cabo a través del desarrollo de las siguientes etapas:

- Diagnóstico: determina el estado actual de la organización, con la finalidad de establecer la estrategia y su implementación.
- Sensibilización: orienta y compromete a los miembros de la organización en el proyecto de direccionamiento estratégico
- Definición del negocio: define la actividad que realiza la empresa los productos o servicios y el entorno con el fin de definir los valores, misión, la visión y la filosofía.
- Definición del esquema corporativo: estable o revalúa el propósito de la empresa en la sociedad y en la economía.
- Análisis interno y externo: analiza el desempeño actual de la empresa una vez se haya puesto el futuro
- Fijación del mapa estratégico corporativo, objetivos estratégicos por perspectiva
- Implementación y seguimiento: involucra su estrategia y su acción en el día a día de la empresa.
- Formación estratégica en dirección: perfeccionar y desarrollar las habilidades y capacidades de la gestión directiva

Los beneficios en de la dirección estratégica son:

- Establecer criterios para la toma de decisiones organizacionales diarias y suministrar el patrón frente al cual se puedan evaluar tales decisiones.
- La realización del proyecto implica generar una mentalidad basada en el hecho de que las acciones realizadas en el presente pueden influir en los aspectos del futuro y modificarlos.
- Proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite a los gerentes y otros individuos en la empresa evaluar en forma similar las situaciones estratégicas, analizar

las alternativas con un lenguaje común y definir sobre las acciones que se deben en un periodo razonable.

- Proporciona una oportunidad o por lo menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.
- Ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, el sector o campo donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.
- Permite fijar una amplia visión del negocio en términos las necesidades que la empresa debe atender en el mercado.
- Establece una definición concisa del propósito que trata de lograr la empresa en la sociedad y/o en la economía.(ALEXANDER OLIVEROS PAREDES, 2009)

8.1 MARCO TEORICO

La administración es un proceso consistente en la distribución y asignación correcta de recursos de la empresa para poder alcanzar eficientemente los objetivos establecidos por medio de las actividades de Planeación, Organización, Dirección, Control. Es el conjunto de actividades por medio de las cuales se logra y se asegura la máxima prosperidad tanto para el patrón como para cada uno de los empleados de manera estable.

La tarea principal de un buen administrador consiste en fijar objetivos y al mismo tiempo administrar los recursos humanos, materiales, monetarios y de mercado, para lograr los resultados deseados dentro de las limitantes de tiempo, esfuerzo y costos predeterminados. Para poder cumplir a cabalidad con la función principal del administrador y/o empresario, es necesario conocer las actitudes y características que lo guiaran al cumplimiento de su objetivo.

Estas características son:

1. Dedicación a la empresa;
2. Persistente;
3. Carácter enérgico;
4. Independiente;
5. Competitivo;
6. Tiene objetivos realistas;
7. Ética;
8. Innovador y creativo;
9. Analítico.

La administración se encuentra presente en cualquier actividad que desarrolle el hombre por pequeña que sea, esto es así porque la planificación, la organización, la dirección, el control, la toma de decisiones, la coordinación y la comunicación son las categorías que llevan a la concretización de la producción en las organizaciones. Sin el proceso administrativo, que es un ordenamiento lógico y racional, sería imposible producir bienes y servicio para el consumo y satisfacción de necesidades de la sociedad.

Precusores de la administración

El enfoque típico de la escuela de administración científica es el énfasis en las tareas. Esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar elevada eficiencia industrial.

La Escuela de la Administración Científica fue iniciada a comienzo de este siglo por el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor, a quien se le considera fundador de lo moderna TGA. Taylor tubo innumerables seguidores (como Gantt, Gilbreth, Emerson, Ford, Barth, y otros), provocó una verdadera revolución en el pensamiento administrativo en el mundo empresarial de su época. La preocupación inicial de ésta escuela fue la de tratar de eliminar el fantasma del desperdicio y de la pérdida sufrida por la empresa estadounidense, y elevar los niveles de productividad mediante la aplicación de métodos y técnicas de ingeniería industrial.

El interés principal de Taylor era la de acrecentar la productividad mediante una mayor eficacia en la producción y un pago mejor para los trabajadores mediante la aplicación del método científico. Sus principios recalcan el uso de la ciencia, la creación de armonía y cooperación de grupo, el logro de la producción máxima y el desarrollo de los trabajadores. Se limitó solo a la empresa industrial y a los talleres de producción. La única motivación que aceptaba es el salario, excluyendo vocación compañerismo, etc.

Henri Fayol hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa.

A diferencia de Taylor, los estudios de Fayol se referían a la administración clásica, el foco era la empresa como un todo, no sólo un segmento de ella. Consideró que la administración estaba compuesta de funciones y basa su teoría en cuatro (4) principios básicos:

1. descomposición de las actividades administrativas en cuatro elementos.
2. división de las actividades de la empresa.

3. considera esencial el desarrollo de actividades técnicas del trabajador y que éstas deberían desarrollarse por escala jerárquica.
4. la aparición del pensamiento moderno.

Antes de Fayol, en general, se pensaba que los "gerentes nacen, pero no se hacen". No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales

George Elton Mayo estudió el efecto de descansos en la productividad del trabajador en varias firmas del ramo textil. Introdujo pausas regulares en el trabajo que se desarrollaba por los trabajadores que hacían girar los molinos de algodón y observó mejoras en la productividad de los mismos. Esos descansos no fueron aceptados por los superiores que en ausencia de Elton Mayo hacían trabajar a sus inferiores sin dichas concesiones teniendo como resultado una caída de la productividad haciéndose patente la efectividad de las pausas o descansos introducidos por Mayo.

Hasta la fecha los estudios se habían centrado en las relaciones mecánicas de la empresa y la vertiente sociológica de la misma no había sido prácticamente contemplada por los estudiosos de la administración y dirección de empresas. Aportó una política más humanista que debía contemplar las motivaciones del trabajador así como las reacciones de grupo a fin de obtener un mayor rendimiento de los trabajadores. Sus contribuciones son por tanto la introducción del campo de la sociología y la psicología en las ciencias del comportamiento en el trabajo.

El papel que Mayo tenía en el desarrollo de la gerencia, se asocia generalmente a su descubrimiento del hombre social y de la necesidad de ello en el lugar de trabajo. Mayo encontró que los trabajadores actuaban según sentimientos y las emociones. El creía que si se trataba al trabajador con respeto y se intentaran resolver sus necesidades, sería los efectos beneficiosos tanto para el trabajador como para la gerencia.

Max Weber fue un científico social, Lo más importante del pensamiento de Weber, fue el análisis de los conceptos que generaron el Modelo Burocrático y su Teoría de Dominación Racional. Sostuvo además, que la burocratización de los organismos políticos y económicos de la sociedad moderna son el desarrollo más importante en la civilización occidental.

El modelo burocrático de Max Weber, tiene su origen en el pensamiento económico y sociológico. Se desarrolla dentro de la administración, aprovechando una serie de debilidades que poseía la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Públicas. Se basa fundamentalmente en la consideración de que los

organismos públicos deben funcionar como un mecanismo de relojería. Proponiendo que los entes públicos, deberían tener funciones, normas y procedimientos establecidos y publicados. Dando así a sus integrantes, la oportunidad de especializarse en su trabajo, realizando su tarea cada vez mejor sin obstruir las funciones de los demás.

Max Weber establece tres tipos de autoridad, ellas son la Autoridad Legal, la Autoridad Carismática y la Autoridad Tradicional. La Autoridad Legal, es aquella que se obtiene según el orden establecido, las organizaciones la definen y posee carácter formal. La Autoridad Carismática, es aquella que posee cada individuo de forma natural, es como reflejo del liderazgo, los conocimientos y el talento natural de guiar a las personas. La Autoridad Tradicional, es aquella autoridad que procede de creencias del pasado, consiste normalmente en Estatus heredados, como títulos de Reyes, Príncipes, etc. Esta autoridad se manifiesta como Institucional y no en la persona que ostenta el poder.

El Modelo Burocrático de Max Weber, trajo consigo la implementación de ideas innovadoras que proporcionaron las bases de las organizaciones. Estas ideas, mejoraron los procesos en las mismas, ya que establecían una jerarquización. Hacían énfasis en la especialización, la seguridad y la carrera del empleado. Así mismo, las decisiones estaban establecidas por un sistema de reglas impersonales, que optimizaban el tiempo en la toma de decisiones y definían claramente a quien correspondía dicha tarea. Fueron muchas las mejoras que trajo consigo este Modelo. Sin embargo, trajo algunas desventajas; La interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos, el exceso de formalismo y papeleo, la despersonalización de las relaciones laborales y la resistencia al cambio, son algunos de los factores que han hecho que hoy al utilizar la palabra Burocracia, las personas piensen en un sistema que en vez de agilizar los procesos, los demore más de lo normal. Estas razones, han desvirtuado el verdadero significado del Modelo Burocrático como fue concebido por Max Weber.

Empresa es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, de mercadeo, etc.) para alcanzar los objetivos de auto sostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El auto sostenimiento es un objetivo obvio, pues se trata de lograr, la continuidad y permanencia de la empresa. El lucro representa la remuneración de la empresa en sí y constituye el estímulo básico capaz de asegurar la libre iniciativa de mantener y consolidar la empresa(CHIAVENATO, 2000)

Dentro de un enfoque más amplio, las **organizaciones** son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos;

así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios. (CHIAVENATO, 2000)

El concepto de **Estrategia** deriva del campo militar y viene de la palabra griega “strategos”, cuyo significado es “jefe de un ejército”, lo que equivale a hablar de “comandante” en la jerarquía militar, (Cleary, Th., 2003) y corresponde denominar así a quien esté a cargo de un grupo de personas a las cuales dirige, debidamente entrenadas para lograr objetivos específicos. Este concepto se aplica en la Administración Estratégica cuando se refiere a organizaciones empresariales, en el sentido de adaptar conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña dicha organización. (Andrews, K. 1977) (GONZALEZ, Administración estratégica evolución y tendencias)

La aplicación de la metodología de la Administración Estratégica, luego de su fase introductoria en la Administración de Empresas, desarrolla procesos sistematizados que permitan estudiar diferentes escenarios futuros, conjuntamente con el análisis de las capacidades internas de la organización. Lo anterior no resulta diferente, en forma sustancial, de lo aplicado por la Administración desde sus inicios, como disciplina científica, sino más bien se sistematizan procesos y fases, como para definir un balance entre lo que pretende obtener una empresa y los recursos y capacidades con los que cuenta, de acuerdo con los escenarios donde se realizará la acción empresarial. (GONZALEZ, Administración estratégica evolución y tendencias 1 Resumen)

El direccionamiento estratégico se entiende como la formulación de las finalidades y propósitos de una empresa, plasmadas en un documento donde se consignan los objetivos definidos para un largo plazo, por lo general a cinco o diez años que, por ser de esa naturaleza se convierten en la estrategia de supervivencia, crecimiento, perdurabilidad, sostenibilidad y, por sobre todo, de servicio a sus clientes o usuarios (<http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>). La estrategia permite identificar los diferentes escenarios de la empresa las variables en los diferentes escenarios como las oportunidades, peligros y las capacidades internas como las debilidades y fortalezas.

La visión es el futuro que se quiere crear en términos de finalidades, productos y beneficios perdurables que afectan no sólo a la sociedad del país donde se inscribe una empresa, sino inclusive a otras sociedades. Aunque expresa lo que será la empresa en el futuro o, en otros términos, donde espera estar, en cierto sentido, lo que ya es la empresa de modo potencial, en el tiempo presente. Por los anteriores motivos, la visión constituye la identidad estable de una empresa. Caben en la definición compromisos ampliamente cualificados y

especificados, por ejemplo, la salud humana, la seguridad de los ciudadanos, el ejercicio de la democracia, la alimentación saludable, la movilidad efectiva en las ciudades, etc.

La formulación de la visión puede incluir lo que queremos que sea la empresa para los clientes, los accionistas, los trabajadores, la sociedad local, regional o nacional, y hacer referencia también al impacto social o ambiental que desea tener desde el presente hasta el futuro.

Por su parte, la **misión** incluye un plano o nivel de objetivos, finalidades o productos diferentes, que no deben ser confundidos con la visión, aunque frecuentemente la inadecuada comprensión de los planos o niveles hace que muchas organizaciones expresen la visión dentro de la misión, o al contrario, la misión dentro de la visión.

Realmente, la misión expresa el quehacer institucional en el sentido de los bienes o servicios que entrega a sus clientes y de la calidad con que se compromete a suministrarlos. La formulación de la misión puede hacerse en lenguaje técnico y escueto o puede revestirse de matices filosóficos e idealistas. Lo importante es que tanto las personas de la empresa y sus clientes comprendan claramente los productos que intercambian en el mercado, los beneficios que ellos traen para ambos y las características principales con que se compromete a entregarlos la empresa.

Una vez definidas la visión y la misión, es importante desarrollar las **políticas empresariales**. Éstas deben ser consecuentes con la filosofía y principios de actuación implícita o explícitamente declarados en la visión y la misión. En todo caso, las políticas desarrollan ambas ideas, expresando los compromisos de la empresa con la forma como desea o aspira producir sus productos.

Serna plantea que “las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir, haber definido su *Direccionamiento Estratégico*”¹ (SERNA GÓMEZ, 2000), que a su vez está compuesto por una serie de factores como: **La Misión**. “Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos” (Ibíd.). **La Visión**. “La *Visión corporativa* es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La *Visión de una compañía* sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización”. (Ibíd.)

Lo que buscan en la actualidad las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva.

Según Díez de Castro y García del Junco (2001, p. 223), "la dirección estratégica es un proceso para la dirección de las relaciones de la firma con su ambiente. Consta de planificación estratégica, planificación de la capacidad y dirección del cambio". Para Dess y Lumpkin (2003, p. 3), la dirección estratégica es "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas"; de igual modo Jarillo (1992, p. 200) plantea que "la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva".

Ansoff (1997, p. 259) plantea que "la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos; (b) su congruencia con las capacidades de la organización y (c) su sensibilidad] a las demandas del entorno".

Para Garrido (2003), un sistema de dirección estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación tanto de las fuerzas internas como de los cambios en el entorno que lo afectan, con el propósito de conseguir adelantarse a los posibles cambios en las tendencias, de tal manera que la organización pueda hacer frente con éxito a los nuevos retos.

Johnson y Scholes (2001, p. 14), por su parte, definen que "la dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de la organización más que sobre operaciones específicas". Según estos autores, este es uno de los principales desafíos para los directivos que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su control, y que ocupan la mayor parte de su tiempo en una planeación operativa; olvidando que esta no debe ser su meta final y mucho menos absorber todo su tiempo.

Después de hacer referencia a las definiciones de diferentes autores, se considera que la planteada por Ansoff (1997) representa un aporte valioso en tanto logra una adecuada integración entre los llamados aspectos centrales para el buen desarrollo de una organización en un ambiente determinado y los que se consideran aspectos principales, es decir, lograr la orientación hacia sus objetivos; definir su capacidad interna y dar respuesta a las exigencias del entorno.

Ambiente externo “es el gran campo que existe fuera de la organización y que comprende muchas fuerzas diferentes que tienen impacto sobre la estructura, los procesos y el funcionamiento de la organización” (James & GIBSON L.Jr. James y IVANCEVICH), es decir, que el ambiente se maneja de una manera macro ambiental ya que todo lo que ocurre en el ambiente general afecta directa o indirectamente a todas las organizaciones. dichas fuerzas pueden ser directas e indirectas; entendiendo por directas aquellas que tienen un impacto inmediato sobre la organización como son los clientes a quienes la empresa debe satisfacer, los competidores con quienes debe competir eficientemente por los clientes, los proveedores quienes son los que proporcionan los recursos esenciales y los recursos humanos a la organización.

Como fuerzas indirectas son las que influyen sobre el clima en medio del cual la Gerencia debe funcionar y con frecuencia tiene el potencial de convertirse en fuerzas directas como son el entorno tecnológico, económico, político, cultural y social.

El medio ambiente externo de las organizaciones está enmarcado por diferentes ambientes como:

- **Análisis Económico**

Las fuerzas económicas son cambios en las condiciones de la economía reflejadas por indicadores como tasas de inflación, producto nacional bruto, tasas de desempleo, valor de la moneda, tasas de interés y el tamaño del presupuesto y el déficit comercial.

- **Análisis Socio-cultural**

Estas fuerzas constituyen cambios en nuestro sistema socio-cultural que pueden afectar las acciones de las organizaciones y de la demanda de productos y servicios, cada país tiene un sistema social y cultural que comprende ciertas creencias y valores.

- **Análisis Tecnológico**

Constituyen los desarrollos de la tecnología en el medio ambiente externo que pueden repercutir en una organización de dos maneras diferentes. Uno es el que puede influir en el uso que una organización da al conocimiento y a las técnicas para fabricar un producto o servicio. El otro es el que afecta las características de los bienes de una organización.

- **Análisis Demográfico**

Es el conjunto de fuerzas que influyen en el comportamiento del sector que se desempeña una organización, dichas fuerzas, de diversos orígenes y variadas en su caracterización, pueden ser distinguidas en sus múltiples componentes para fines relacionados en todo el entorno demográfico.

Análisis Político

Los ambientes políticos, las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales cambian con el flujo y reflujo de las demandas y creencias sociales. El *Gobierno* afecta prácticamente a todas las empresas y todos los aspectos de la vida. Con relación a los negocios desempeñan dos papeles principales: *los fomenta y los limita*.

8.2 ANÁLISIS LEGAL

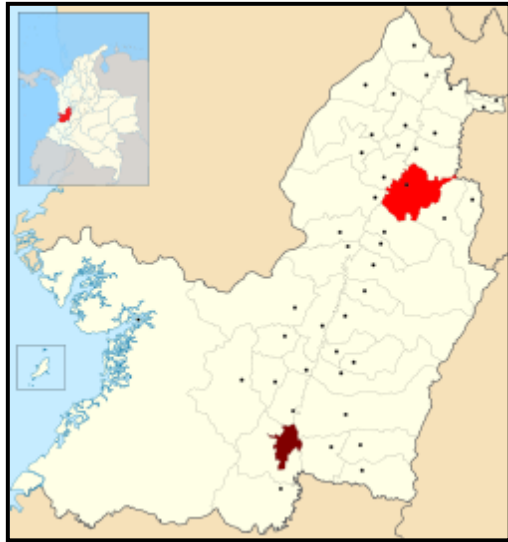
Otro papel del *Gobierno* es restringir y regular los negocios, todo *Gerente* está rodeado por una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Algunas se elaboraron para proteger a los trabajadores, a los consumidores y a las comunidades. Otras se crearon para obligar a cumplir los contratos y proteger los derechos de la propiedad.

El ***Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia*** que desarrolló **Michael Porter**, amplía el campo para el análisis competitivo. Históricamente, al estudiar el ambiente competitivo, las empresas se concentraban en las compañías con las que rivalizaban en forma directa. Pero en la actualidad, la competencia se considera, como un conjunto de formas alternativas en las que los clientes obtienen el valor que desean, en lugar de estar limitada a los competidores directos. Entre ellos están:

- Amenaza de los Competidores Potenciales
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Poder de Negociación de los Compradores
- Amenaza de los Productos Sustitutos
- Rivalidad entre las empresas competitivas

8.3 MARCO GEOGRAFICO

Ilustración 1 MAPA GEOGRAFICO DE ZARZAL



Fuente: Alcaldía Municipal Zarzal

La fundación PEQUEMUNA se encuentra ubicada en el casco rural en el corregimiento de La Paila del municipio de Zarzal en la parte norte del departamento del Valle del Cauca.

El Municipio de Zarzal está ubicado aproximadamente 140 kilómetros al noroeste de Cali, la capital del Valle del Cauca. Altitud 916 m.s.n.m, Temperatura 26°C, tiene un área de 355,14 Km², conformada principalmente por terreno plano y colinas (262 Km², con clima cálido) perteneciente al valle geográfico del Río Cauca; al Norte y al Oriente se observan algunos accidentes orográficos de poca elevación que hacen parte del piedemonte (93 Km², clima medio) de la vertiente occidental de la Cordillera Central.

Entre estas elevaciones se desatacan el cerro de Pan de Azúcar, los altos de La Aurora y Montenegro, la sierra del Salado y la sierra de Zarzal, el cerro de Care perro y la loma de la cruz. Desde el punto de vista hidrográfico, el río Cauca marca el límite occidental del Municipio. A él confluyen las aguas del Río La Paila, de las quebradas Las Cañas y La Honda, de los zanjones Murillo, Las Lajas y Limones y el río La Vieja. La Cabecera Municipal se encuentra situada en los 4°23'34" de latitud norte y 76°04'28" de longitud oeste. (Ver Ilustración 1).

Con relación a su historia Zarzal fue fundado en el año 1.809 con el nombre de Libraida e instituido en 1.909 como Municipio con el nombre actual. Actualmente cuenta con una población de 45.000 habitantes, se caracteriza por concentrar 71,8% de la población en su cabecera; el desarrollo de la economía gira alrededor de las actividades agrícolas. Las áreas cultivadas tienen tendencia a mantener cultivos transitorios y frutales. Zarzal está compuesto por 7 corregimientos entre ellos La Paila (el corregimiento más grande del Valle del Cauca y posiblemente de todo el país). En lo financiero existen 6 Instituciones, cuenta con acueducto, alcantarillado, energía, gas natural y telefonía tanto en la parte Urbana como en la rural. En salud dispone de un hospital situado en la cabecera del municipio, y 7 centros de salud distribuidos en los corregimientos. Además tiene centros docentes, incluso universitarios en la zona urbana y en la zona rural. En cuanto a la actividad industrial y comercial, y teniendo como base la consolidación de datos del registro Mercantil en Zarzal, existen 1302 establecimientos comerciales,

distribuidos en las diferentes actividades económicas. Entre las empresas inscritas se observa que el sector Agropecuario es el mayor generador de empleo del municipio, con un total de 1.821. Le sigue en su orden, la industria que participa con un total de 1.783 personas empleadas, de los cuales el 90% corresponden a la empresa Colombina y Ingenio Riopaila S.A. la más representativa con relación al número de empresas por actividad, el sector más representativo es el comercio, con un 60.2% del total, seguido del sector servicios, que representa el 17.5%, y genera 293 empleos directos.

Además en Zarzal usted podrá alojarse en cómodos hoteles, y residencias que ofrece un servicio adecuado a precios convenientes. En sus numerosos restaurantes y paradores usted podrá disfrutar deliciosos platos, pescado frito, sancocho de gallina y gran variedad de postres y dulces, entre ellos su famosa galleta negra.

Cuenta con un Kartódromo internacional, ubicado hacia el lado izquierdo de la vía que conduce al corregimiento de La Paila en el sur del municipio. Esta pista mide 1.043 metros y reúne todas las especificaciones técnicas exigidas por la Comisión Internacional de Karting (CIK). Sobresale en el escenario la zona de pista con instalaciones neumáticas. Entre otros sitios de interés se encuentra:

- El club de tiro, caza y pesca Los Guaros.
- El Paseo Eco turístico La Paila-Sevilla.
- El Paseo Vial Zarzal - La Paila.
- El lago de Pesca Deportiva El Placer.
- Bosque de Caracolíes.
- Parque Recreacional Cumba.
- Paseo de olla río La Paila.
- El pan de azúcar.
- Complejo Eco turístico Leña Verde: Ubicado en el corregimiento de Quebrada Nueva a 20 minutos de la cabecera municipal, en la vía que conduce de Zarzal a Armenia. Ofrece cabalgata, zona de campamento y cabañas.
- La loma de La Cruz: Es también muy visitada en los meses de Julio y Agosto, en donde se elevan hermosas cometas, gracias a que es temporada de muy buenos vientos.

8.4 MARCO LEGAL

A continuación se dará de manera precisa los conceptos básicos legales bajo los que opera la fundación PEQUEMUNA de Zarzal - Valle.

Las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores. (DERECHOS HUMANOS, ART 5 1968).

Características:

- El sustrato de la fundación es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos)
- Las fundaciones forman una persona jurídica distinta de sus miembros individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la entidad. (Artículo 40 del Decreto 2150 de 1995)
- Los estatutos en ningún caso podrán ser contrarios al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres.(Parágrafo, artículo 3° del Decreto 1529 de 1990) .

Declaración Universal de los Derechos del Animal

Aprobada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), y posteriormente por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Preámbulo

- Considerando que todo animal posee derechos,
- Considerando que el desconocimiento y desprecio de dichos derechos han conducido y siguen conduciendo al hombre a cometer crímenes contra la naturaleza y contra los animales,
- Considerando que el reconocimiento por parte de la especie humana de los derechos a la existencia de las otras especies de animales constituye el fundamento de la coexistencia de las especies en el mundo,
- Considerando que el hombre comete genocidio y existe la amenaza de que siga cometiéndolo,
- Considerando que el respeto hacia los animales por el hombre está ligado al respeto de los hombres entre ellos mismos,
- Considerando que la educación debe enseñar, desde la infancia, a observar, comprender, respetar y amar a los animales,

REQUISITOS PARA CONSTITUIR UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO

La constitución de una Entidad Sin Ánimo de Lucro, podrá hacerse por Escritura Pública o Documento Privado reconocido ante Notario por el representante legal o en su defecto por las personas que hayan actuado como presidente y secretario de la reunión de constitución, el cual debe contener la manifestación expresa de constituir la entidad, designación de administradores, representante legal y revisor fiscal, si es del caso, así como la aprobación de los estatutos. El documento deberá contener al menos, lo siguiente:

- Nombre completo, apellidos, número del documento de identificación, de cada
- una de las personas que asistieron a la reunión de constitución; en caso de ser una entidad de naturaleza solidaria (pre - cooperativa, cooperativa, asociación mutual o fondo de empleados), el documento deberá ser suscrito por todos los asociados constituyentes.
- Domicilio de los asociados, entendido este como la residencia acompañada del ánimo de permanecer en ella.
- Naturaleza jurídica de la entidad que se va a constituir (Asociación, Fundación, Cooperativa etc)
- Nombre de la entidad y sigla en caso de tenerla
- Domicilio, dirección, teléfono y/o fax de la misma
- El objeto
- El patrimonio y la forma de hacer los aportes
- Forma de administración, indicar en cabeza de que órganos estará la dirección y representación legal, sus atribuciones y facultades, la periodicidad de sus reuniones ordinarias y casos en los cuales habrá de convocarse a reuniones extraordinarias.
- Duración y causales de disolución
- Forma de hacer la liquidación una vez disuelta la entidad
- Entidad que ejerce la vigilancia y control
- Facultades y obligaciones del Revisor Fiscal, si es del caso
- Nombre e identificación de los administradores y representantes legales

Consulte en la Cámara de Comercio si el nombre escogido para la entidad que se constituye, ya se encuentra registrado, debido a que el artículo 4º del Decreto 0427 de 1996 prohíbe a las Cámaras de Comercio inscribir una entidad sin ánimo de lucro, con el mismo nombre de otra ya inscrita.

En el caso de las entidades de la economía solidaria (cooperativas, pre - cooperativas, fondos de empleados y asociaciones mutuales) el artículo 146 del Decreto Ley 19 de 2012 (Ley anti trámites) prohíbe a las Cámaras de Comercio registrar una de tales entidades con el mismo nombre de otra entidad inscrita en el

registro mercantil o en el registro de entidades sin ánimo de lucro que ya se encuentre inscrita.

Para la inscripción de la designación de los administradores y revisores fiscales será necesario informar el número del documento de identificación del designado, así como la constancia de que el mismo aceptó el cargo.

Las entidades de naturaleza cooperativa, los fondos de empleados y las asociaciones mutuales, así como sus organismos de integración y las instituciones auxiliares del cooperativismo, deberán presentar además de los requisitos generales, constancia suscrita por quien ejerza o vaya a ejercer las funciones de representante legal, según sea el caso, donde manifieste haberse dado acatamiento a las normas especiales legales y reglamentarias que regulan a la entidad constituida. Así mismo, estas entidades deberán presentar el certificado de acreditación sobre educación solidaria, expedido por la Unidad Administrativa Especial para las Entidades Solidarias.

Tenga en cuenta que ante la Cámara de Comercio, debe:

- Presentar copia auténtica de la escritura pública o documento privado de constitución reconocido ante notario.
Acreditar la aceptación de los nombrados en los cargos de administración, representación legal y revisoría fiscal, además de aportar sus números de identificación.
 - Presentar el FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO que contiene la leyenda "PARA TRÁMITE EN CÁMARA", el cual se solicita en la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN.
 - Presentar debidamente diligenciado el formulario de Registro Único Empresarial y Social (RUES) el cual integra la información de los registros públicos a cargo de las cámaras de comercio, debidamente firmado por el representante legal.
1. Al momento de radicar el documento en la Cámara de Comercio, se requiere la presentación del representante legal o a través de un apoderado debidamente acreditado.
 2. Fotocopia del documento de identidad de quien realiza el trámite, con exhibición del original.
 3. Fotocopia de un recibo de servicio público domiciliario (agua, luz, teléfono, gas y los demás cuya prestación se encuentre sujeta a vigilancia por la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios) con exhibición del original o del Boletín de Nomenclatura Catastral correspondiente al año de la inscripción, última declaración del impuesto predial o recibo pagado que debe corresponder a la dirección informada en el formulario de inscripción en el Registro Único Tributario.
 4. Reporte de actividad económica y responsabilidades

5. Cancelar el valor correspondiente a los derechos de inscripción, de acuerdo a las tarifas del año respectivo y el Impuesto de Registro Departamental.
6. La Cámara de Comercio generará el formato 1648 “Información Número Identificación Tributaria” y lo entregará al representante legal o apoderado.
7. La persona jurídica o asimilada matriculada o inscrita, solicitará la apertura de la cuenta corriente o de ahorros, presentando el formato 1648 y el certificado de existencia y representación legal correspondiente.
8. Una vez obtenga la constancia de la titularidad de la cuenta corriente o de ahorros, el interesado formalizará la inscripción ante la DIAN, donde obtendrá el Certificado de Inscripción en el Registro Único Tributario – RUT.

En el caso de que el interesado no haya presentado ante la DIAN la constancia de la titularidad de la cuenta corriente o de ahorros dentro de los treinta (30) días calendario contados a partir de la fecha de expedición del formato 1648. La DIAN reportará a las Cámaras de Comercio el cambio de estado del Nit, eliminándolo de los certificados.

9 DIAGNÓSTICO INTERNO

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Al desarrollar el diagnostico interno general de la fundación **PEQUEMUNA** se observa la falta de un direccionamiento estratégico formal, se ha venido manejando de una forma empírica de acuerdo a sus necesidades, a pesar de ello la organización se ha sostenido en el tiempo y se encuentra en proceso de crecimiento.

A continuación se desarrolla el análisis interno de la empresa que permite evaluar su situación presente.

9.1 ÁREA ADMINISTRATIVA

En el área administrativa la fundación PEQUEMUNA, cuenta con un equipo de trabajo con miras a mejorar y recibir sugerencias, reflejado en el talento humano idóneo; teniendo en cuenta que aunque el gerente no es un profesional ha logrado capacitarse tanto técnica como administrativamente y con buena gestión; razón por la cual ha logrado una buena percepción de la organización, al igual que honestidad y transparencia en los procesos administrativos

El proceso administrativo comprende el desarrollo de las funciones de **planeación, organización, dirección y control** de una empresa.

El proceso administrativo de la fundación es el siguiente:

a) Planeación

La empresa al no tener definido su direccionamiento estratégico, no posee un proceso de planeación adecuado y las actividades se realizan de manera causal. La planeación en la fundación se puede decir que es muy deficiente, No posee metas a largo plazo ni objetivos claramente definidos, debido a esto se toman decisiones de acuerdo a las situaciones que se van presentando en el día a día y no se plantean estrategias para aprovechar fortalezas u oportunidades o contrarrestar debilidades o amenazas del entorno. La información que se debe tener para la correcta planeación y control de la prestación del servicio se basa en saber en qué condiciones se encuentran los animales, que tipo de enfermedades pueden tener, los presupuestos económicos con los que cuenta la fundación para poder cumplir sus actividades, como se realizara la captación de recursos

económicos, por parte de la alcaldía o de otras entidades del municipio que apoyan por medio de donaciones la labor de la fundación.

b) Organización

Es la forma en que se ordenan los recursos y las funciones que deben cumplir los integrantes de la empresa, es decir su estructura organizacional. En la fundación estructuralmente no existen las áreas, pero funcionalmente sí. La estructura organizacional de la empresa no está definida, no existe un organigrama que de orden jerárquico dentro de la organización, por esta razón el liderazgo que se maneja es empírico y no hay conductos regulares a seguir en caso de presentarse situaciones de decisión y control.

c) Dirección

La dirección constituye una de las más complejas funciones administrativas porque implica orientar, ayudar a la ejecución, comunicar, liderar y motivar al personal. La fundación PEQUEMUNA es una entidad en la cual las personas que allí trabajan son prácticamente sus propietarios, la dirección se enfoca en la orientación de los esfuerzos conjuntos en pos de la supervivencia de la organización a través del cumplimiento y del mantenimiento del compromiso por parte de todos sus integrantes.

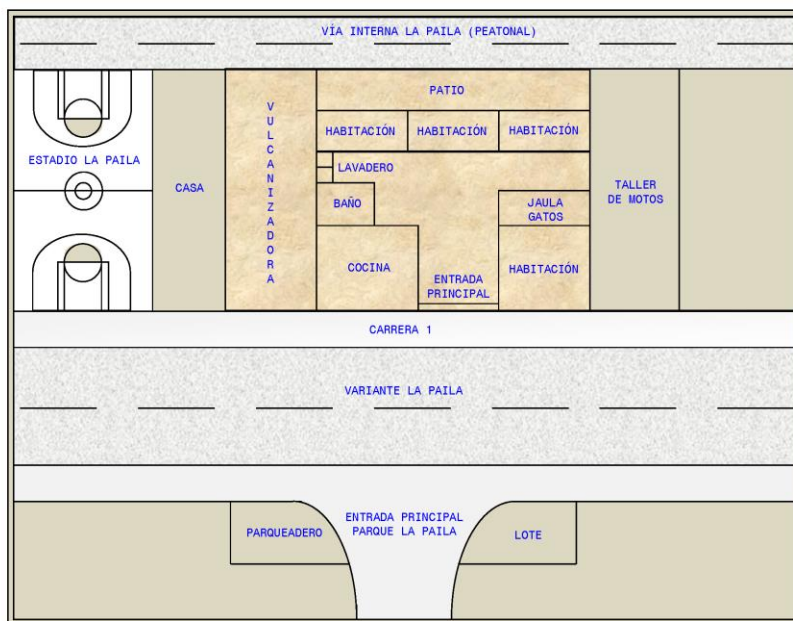
Esta función es de gran importancia en el ejercicio de la organización, donde las relaciones interpersonales y la comunicación entre el administrador y los empleados son fundamentales para la fundación, pues existe un gran sentido de pertenencia, por lo tanto, los empleados son entrenados y motivados para lograr los resultados que la organización espera. Las decisiones son tomadas por el administrador de acuerdo con las necesidades que se presentan día a día en la empresa.

d) Control

Es la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos (Weirich, 1998). El control que se realiza en la fundación se limita a los conocimientos empíricos de las diferentes actividades de la empresa por parte del administrador. El control de las actividades es prácticamente nulo y se refiere únicamente a conservar las mismas características del proceso administrativo que actualmente se lleva a cabo en la organización, sin importar la ineficiencia de estos.

9.1.1 PLANTA FISICA

Ilustración 2 PLANTA FISICA



Fuente: Diana Patricia Villa

La fundación **PEQUEMUNA** está ubicada en el sector urbano en el corregimiento de la Paila que pertenece al municipio de Zarzal en el norte del Valle del Cauca, sobre la vía principal, el sitio donde están ubicados cuenta con el espacio necesario para el albergue de los animales que tiene actualmente, pero no es el adecuado ya que los animales necesitan tener más espacio libre.

9.2 ÁREA FINANCIERA.

La situación financiera con frecuencia es considerada como la mejor y única medida de la posición competitiva de una empresa. Esta Representa el principal problema en la fundación debido a la poca información que se tiene sobre este aspecto. La fundación no presenta ingresos por venta de bienes o servicios, lo cual refleja una perdida para los socios, ya que no cuenta con entradas que puedan satisfacer sus necesidades como organización. A pesar de ello el área financiera de la fundación se lleva de una manera organizada a pesar de que sus ingresos solo provienen de las donaciones y los recursos económicos de la alcaldía un control de los gastos, ingresos de la misma por medio de la contabilidad adecuada de acuerdo a la legislación vigente, permitiendo realizar un análisis de las operaciones realizadas por la fundación **PEQUEMUNA** .

En cuanto al manejo financiero de la fundación, es necesario crear estrategias de mercadeo para lograr un mejor resultado en los estados financieros básicos como el *Balance General* y el *Estado de Resultados*, logrando con esto la supervivencia y crecimiento de la fundación. A continuación se presentan los estados de resultados del año 2012 y 2013 donde se observa el crecimiento en los activos fijos y el patrimonio en un incremento del 52% aumentando año a año el retorno de flujo de caja.

Se realizó un análisis comparativo de los años 2012 y 2013 sobre los gastos, costos, ingresos y egresos de la fundación **PEQUEMUNA**, se puede observar que ha tenido crecimiento, pues posee más activo corriente y dispone de más efectivo, lo que indica que puede suplir su necesidad momentánea. El activo corriente es la disposición de dinero que la fundación tiene a futuro, pues es lo que nos ayuda a darle rotación e ingreso de efectivo

Se evidencia el crecimiento de la fundación pues en el año 2012 no contaba con los muebles y enseres necesarios para su funcionamiento adecuado, ha crecido en un 65%.

En cuanto a donaciones e ingresos se ve una mejora en el año 2013 ya que ingresaron más donaciones, tanto en especie como en dineros.

En conclusión de los dos años comparados el que ha obtenido mejores resultados y mejores ingresos ha sido el 2013, pues tuvo un incremento del 69%, en activo corriente, un 66% en patrimonio y un 72% en ingresos; a pesar de que no hay ningún interés lucrativo si existe un margen de utilidad de 44% que le permite crecer y mantenerse en el mercado y cumplir con su objetivo social.

BALANCE GENERAL
FUNDACION PEQUEÑO MUNDO ANIMAL “PEQUEMUNA”
Nit. 900.293.989-1
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

ACTIVOS CORRIENTE	
caja	365.000
Mercancías	1.250.000
Total Activos	1.615.000
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	
Muebles y Enseres	250.000
Maquinaria y Equipo	4.000.000
Vehículo	400.000
Total Propiedad Planta y Equipo	4.650.000
Total Activo Corriente	6.265.000
PASIVOS	
Cuentas por Pagar	652.100
Total Pasivos	652.100
PATRIMONIO	
capital	4.812.266
Excedente del Ejercicio	800.634
TOTAL PATRIMONIO	5.612.900
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	6.265.000

MONICA ANDREA GARCIA V.
Representante Legal
MAT 58278 - T

MARIA JAIDY ALVARADO SANCHEZ
Contador Público

ESTADO DE RESULTADOS
FUNDACION PEQUEÑO MUNDO ANIMAL “PEQUEMUNA”
Nit 900.293.989-1
Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013

INGRESOS	
Donaciones recibidas de Alcaldía	10.000.000
Donaciones recibidas de particulares	6.514.000
Donaciones recibidas en especie	2.340.000
TOTAL INGRESOS	18.854.000
GASTOS OPERACIONALES	
Alimento para animales (gatos y perros)	5.056.106
Colaboradores	1.800.000
Servicio de Arrendamiento	1.320.000
Servicios Públicos (EPSA – ASEPAULA)	1.626.300
Adecuaciones Locativas	658.500
Cámara y Comercio	32.100
Papelería	30.100
Transporte	864.000
Implementos de Aseo	1.350.520
Medicamentos	1.923.500
Gastos Legales	1.926.240
Varios	466.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	17.053.366
EXCEDENTE DEL EJERCICIO	1.800.634

MONICA ANDREA GARCIA V.
Representante Legal
MAT 58278 - T

MARIA JAIDY ALVARADO SANCHEZ
Contador Público

9.3 ÁREA OPERACIONAL

En la organización de la fundación **PEQUEMUNA** no hay una definición del área operacional todo se hace en el presente y en el ahora , no hay un control que defina las acciones a llevar a cabo las fechas y actividades de la fundación no hay un personal encargado de realizar seguimiento continuo de los procesos que se llevan a cabo, no hay una reuniones programadas con el personal que permita identificar, criticar los trabajos realizados aceptar lo que está mal hecho y en lo que se puede mejorar que identifique los medidores concretos a las acciones desarrolladas por la fundación **PEQUEMUNA**.

9.4 ÁREA DE COMUNICACIÓN

La comunicación es el principal factor de toda organización, toda organización sin ánimo de lucro no posee un área comercial sino de comunicación que requiere de planeación, no puede ser improvisada ya que se puede correr el riesgo de no responder por los objetivos previstos, en la fundación **PEQUEMUNA** no se dispone de los recursos necesarios para la di función de los programas, capacitaciones que permitan la captación de ingresos y personal voluntario que trabaje por el mismo fin, se requiere de una persona que se encargue de transmitir de la estrategia de a través del dialogo obtener contactos que permitan tener relaciones interpersonales con cada uno de los miembros de la comunidad como son juntas directivas, empresas y alcaldía el principal aliado de la fundación **PEQUEMUNA**, donde se transmitirá el buen nombre de la fundación y reconocimiento de la región por el trabajo realizado por la fundación, que se encargue de manera estratégica de las actividades de la organización.

10 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO MEFI

El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos:

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

1. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0
2. Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.

Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

Una debilidad importante (1)

Una debilidad menor (2)

Una fortaleza menor (3)

Una fortaleza importante (4)

3. Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
4. Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. (Ver Tabla 1 MATRIZ DE EVALUACION DEL **FACTOR** INTERNO)

Tabla 1 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

FACTORES CLAVES	VALOR	FIM	FM	DM	DIM	CALIFICACIÒN	
AREA ADMINISTRATIVA							
1.No posee metas a largo plazo ni objetivos claramente definidos	4%				1	0,04	
2.No existe un organigrama que de orden jerárquico dentro de la organización	6%			2		0,12	
3.La dirección se enfoca en la orientación de los esfuerzos conjuntos en pos de la supervivencia	6%	4				0,24	
4.El control que se realiza en la fundación se limita a los conocimientos empíricos de las diferentes actividades de la empresa por parte del administrador	5%		3			0,15	
5.Cuenta con un equipo de trabajo con miras a mejorar y recibir sugerencias, reflejado en el talento humano idóneo	6%	4				0,24	
TOTAL	27%					0,79	2,9
AREA FINANCIERA							
1.Tiende a desaparecer por la falta de recursos	6%			2		0,12	
2.La fundación mantienen una contabilidad adecuada de acuerdo a la legislación	5%	4				0,2	
3.Captación de fondos externos en entidades privadas y publicas	6%		3			0,18	
4.No hay capacidad para salvaguardar a los animales.	5%				1	0,05	
5.Falta de obtener nuevos recursos de una manera propia ,al fin de sostenerse así misma	4%				1	0,04	
TOTAL	26%					0,59	1,76
AREA OPERACIONAL							

1. Identificar medidores concretos a las acciones desarrolladas por la fundación	4%				1	0,04	
2. No hay un equipo de profesionales conformado	5%			2		0,1	
3. No hay un proceso que analisis las necesidades previas de los recursos materiales y humanos y las mejorar a requerir.	6%				1	0,06	
4. No cuenta con personal encargada de realizar relaciones interpersonales	5%				1	0,05	
5. No se cuenta con una evaluacion periodica sobre la labor y objetivo de la fundacion	6%			2		0,12	
TOTAL	26%					0,37	1,4
AREA DE COMUNICACIÓN							
1. Falta de apoyo, aparición de desencanto generalizado.	5.5%			2		0,11	
2. No hay relaciones institucionales privadas o públicas vinculadas al trabajo de la fundación	7%				1	0,07	
3. No cuenta con los medios de comunicación social .	4%			2		0,08	
4. No se cuenta con la transmisión de la información hacia fuera para la captación de fondos.	5%			2		0,1	
5. Reconocimiento de marca en la región	5%	4				0,2	
TOTAL			21%			0,56	2,6
TOTAL TOTAL			100%			2.31	

Fuente: Yeny Naidu Burgos; Claudia Lorena García

Realizando un análisis acerca de las fortalezas y debilidades por área funcional, se encontró que el área funcional Administrativo, realizando una regla de tres simple, se puede obtener la calificación de éste factor en la escala de 1 a 4, encontrando que el área funcional de administración alcanza una calificación de 2.93, mostrando con ello, que dicha área presenta fortalezas importantes, esto principalmente a la dirección se enfoca en la orientación de los esfuerzos conjuntos en pos de la supervivencia permitiéndole a la fundación cumplir con su objetivo.

El área financiera con una ponderación de 1,76 se observa que aunque la fundación PEQUEMUNA no cuenta con los recursos propios la gerente y única socia de la fundación ha sabido administrar el dinero recibido por la alcaldía ya que lleva un control por medio de la contabilidad, garantizando el debido funcionamiento de la misma.

En el área operacional la ponderación es de 1,4 es la más baja de todas ya que no cuenta medidores concretos a las acciones desarrolladas por la fundación, no hay un proceso que análisis las necesidades previas de los recursos materiales y humanos y las mejoras a requerir. Por último se tiene el área de comunicación con una ponderación de 2,6 se observa que a pesar de que la fundación no cuenta con hay relaciones institucionales privadas o públicas vinculadas al trabajo de la fundación la fundadora ha hecho su mejor trabajo sosteniendo a la fundación en el tiempo y generando un reconocimiento de marca debido a su arduo trabajo de una manera voluntaria y llena de carisma y compasión por los animales indefensos.

Por otro lado se observa que la ponderación del resultado da un total de 2.31 indicando que la fundación se encuentra por debajo del promedio en su posición estratégica interna general, por lo tanto, afronta un mayor número de debilidades frente a las fortalezas.

11 DIAGNOSTICO EXTERNO

ANÁLISIS DE ENTORNOS

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar una empresa con su medio ambiente(PORTER, Michael, 1984).

Toda organización posee unos escenarios influyentes los cuales intervienen o afectan la empresa positiva o negativamente, pero que son indispensables en el desarrollo y desempeño de la misma. En términos generales la noción de ambiente hace referencia a un entorno externo; es de suponer que la organización posee un interior constituido y que todo lo que está fuera de ella y tiene influencia sobre la misma constituye su entorno, es decir, la organización es el adentro y el entorno el afuera.

El medio ambiente en el cual se desarrolla el seguimiento es el centro de estudio de esta metodología, el comportamiento estructural y las tendencias del sector en que se inscribe la actividad del mismo es motivo de análisis. Para el medio ambiente en el cual interactúa la fundación del municipio de Zarzal, se tuvo en cuenta los diferentes escenarios que han intervenido en el proceso de crecimiento evolutivo, social y laboral de la empresa.

Aunque el entorno de toda organización, es demasiado extenso y abarca muchas fuerzas como son: las fuerzas económicas, socio culturales, político, demográfico entre otras; es por esto que el análisis clave de toda empresa es el sector o sectores en los cuales compite. Las fuerzas externas afectan de manera directa el funcionamiento de toda empresa, de allí depende la gama de estrategias que deben aplicarse, y de qué manera deben comportarse las empresas al medio en el que funcionan para poder continuar existiendo y aportando su beneficio a la sociedad.

Dentro del análisis del ambiente externo, se define el estado actual en el que se encuentra en un momento determinado la organización, sea privada o pública, con ánimo o sin ánimo de lucro; mostrándole la realidad por la cual atraviesa y ofreciéndole muchas formas de superarse así misma frente a su competencia inmediata.

11.1 Entorno Económico

En la actualidad más que nunca el análisis económico juega un papel vital, ya que los cambios en los mercados ocurren con gran rapidez, las economías se internacionalizan y aumentan su grado de apertura, la globalización y la competitividad son temas dominantes, las economías son menos estables y más interrelacionadas unas con otras. Todos estos temas económicos son fundamentales para la gerencia de hoy, a los cuales hay que asociar otras variables, que también rápidamente, y que se interrelacionan con las económicas como lo son los aspectos políticos, tecnológicos, culturales, entre otros

Este estudio es importante porque permite determinar e identificar las políticas y tendencias económicas, brindando un panorama real del estado financiero de la región o área de influencia de la fundación PEQUEMUNA del municipio de Zarzal.

Inflación: Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo. En otras palabras es el movimiento persistente al alza del nivel general de precios o disminución del poder adquisitivo del dinero (ver Tabla 2)

Tabla 2 INFLACION

La siguiente Información obtenida del Índice de Precios al Consumidor, base diciembre 2008 =100

Años / Meses		INDICE	VARIACION	
			MENSUAL	ACUMULADA ²
2012	NOVIEMBRE	111,82	-0,11	2,81
	DICIEMBRE	111,97	0,14	0,14
2013	ENERO	112,32	0,31	0,44
	FEBRERO	112,82	0,45	0,90
	MARZO	113,03	0,18	1,08
	ABRIL	113,30	0,24	1,32
	MAYO	113,60	0,27	1,60
	JUNIO	113,95	0,30	1,90
	JULIO			
	AGOSTO			
	SEPTIEMBRE			
	OCTUBRE			
	NOVIEMBRE			

Fuente: DANE

Fuente: DANE

Tasa Inflación Colombia Junio 2013

Las áreas más significativas en cuanto a mantenerse por debajo del promedio registrado para la inflación, fueron: educación (0,01%); vivienda (0,03%); alimentos (0,05%); vestuario (0,06%) y diversión (0,14%).

La inflación en Colombia en el 2013 registró un incremento de 0,25% en abril debido a un reajuste en los precios de los alimentos (0,55%), de salud (0,44%) y vivienda (0,28%)

El incremento del costo de la vida en abril fue superior en 0,11% en comparación con el mismo período de hace un año y que los colombianos sintieron el incremento especialmente en productos como frutas, carnes, papa y plátano. Sectores como educación, comunicaciones, vestuario, transporte y diversión se ubicaron por debajo del **índice de precios al consumidor**.

Respecto a la **inflación por ciudades**:

- Riohacha fue la ciudad con la mayor variación en materia del índice de precios al consumidor con incrementos de 1,19%
- Pasto con los menores aumentos, con 0,27%.
- Bogotá, la capital del país, presentó también una variación de 0,27%.

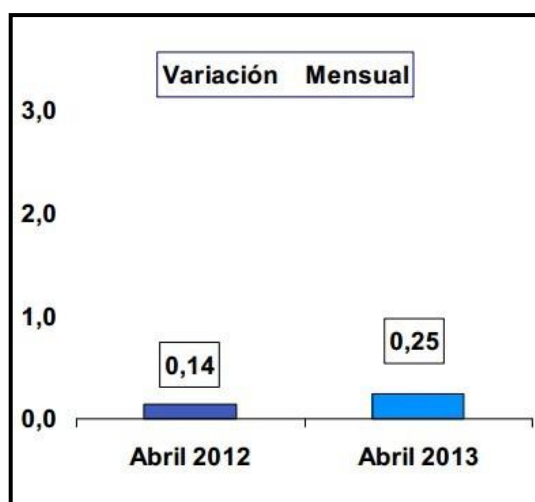
La **tasa de inflación de Colombia** en Junio de 2013 según el DANE es del 1,90%, aumentó respecto al mes pasado en 0,23% (de 0,27 a 0,30) Según el DANE (en variación porcentual mensual) la **tasa de inflación de Julio de 2013** fue del 0.04%

IPC Colombia 2013

El Índice de Precios al Consumidor ha presentado en abril una variación de 0.25%. Esta tasa supera en 0.11 puntos porcentuales la que se registró en abril de 2012, que se situó en 0.14% (ver

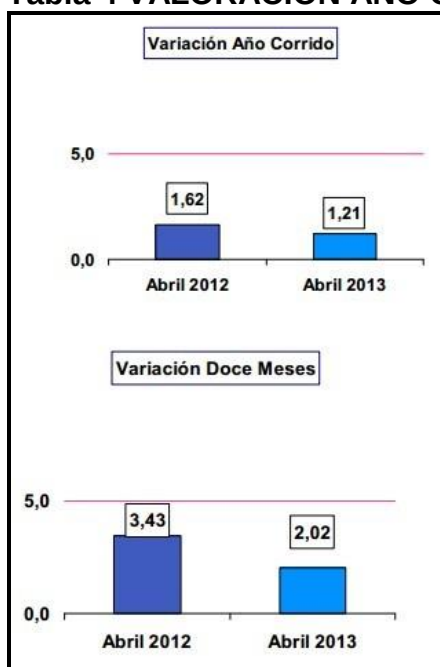
Tabla 3). La variación registrada para el año corrido ha sido de 1.21%, mientras que para los doce meses se ha ubicado en un 2.02% (ver Tabla 4)

Tabla 3 VALORACION MENSUAL DEL IPC 2013



Fuente: DANE

Tabla 4 VALORACION AÑO CORRIDO 2012 – 2013

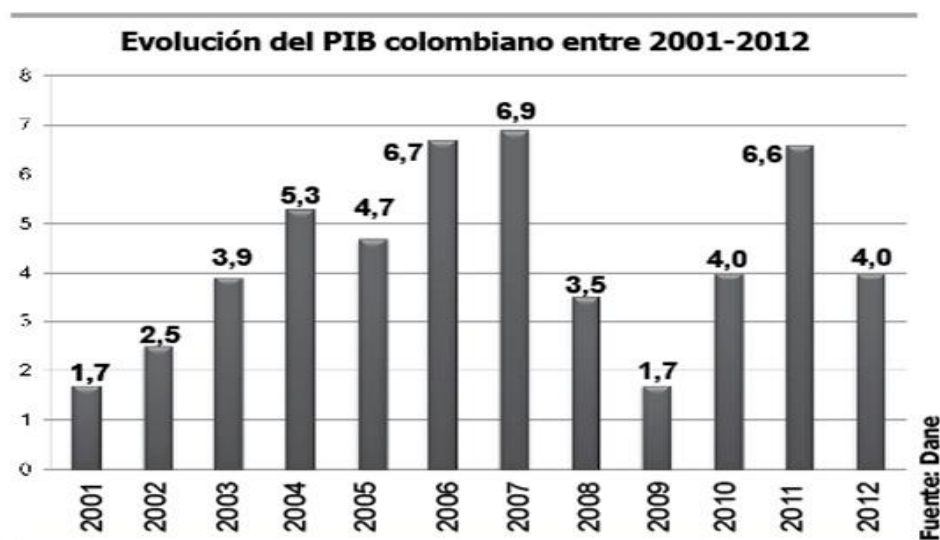


Fuente:DANE

La tasa de inflación en la economía colombiana se ha venido comportando en los últimos años de la siguiente manera: para el año 2009 cerró con un 7,18%; para el año 2010 cerró con un 2,10%; en lo que se refiere para el año 2011 la inflación se situó en un 3,40% y para el año 2012 se ubicó en un 3,54% y en lo corrido de este año esta en 2,00%

Producto Interno Bruto (PIB). Es una medida del valor de la actividad económica de un país. El PIB resume en una sola variable el valor de todos los bienes y servicios finales que se producen dentro de las fronteras de un país durante un periodo de tiempo, usualmente un año o un trimestre

Tabla 5 PIB 2001 – 2012



Fuente: DANE

Colombia en el año 2013 será un año muy similar al 2012 con un sector productivo enfrentando una demanda deprimida en los mercados internacionales, acompañada de una competencia más agresiva, situación que se explica por la persistente revaluación doméstica y la recesión industrial internacional. Igualmente pesarán en contra nuestra, los altos costos y nuestras grandes limitaciones en materia de competitividad. (Ver Tabla 5)

En cuanto a lo que se viene para 2013, se espera una recuperación gradual de la actividad a lo largo del año, para consolidar un crecimiento similar al del 2012. Contrario a las expectativas que se tenían el año pasado de que la cifra estuviera alrededor del 3,7 %, el dato del crecimiento económico del total del año se ubicó en 4 %, en comparación de 2011 cuando fue del 6,6 %.

El Ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, anunció que se redujo la meta de crecimiento de la economía este año a un 4,5%, desde una estimación original de 4,8%. Durante el foro Colombia a los ojos de Wall Street, Cárdenas sostuvo que esta previsión está basada en un crecimiento de la demanda interna de un 3,8 por ciento y de la exportaciones del 1,1 por ciento.

"Estamos viendo un crecimiento del primer trimestre del 3 por ciento y un crecimiento en el año de 4,5 por ciento", sostuvo el ministro.

En el mercado local se espera un crecimiento del PIB para 2012 de 4,3% y en 2013 en niveles entre 4,3 y 4,8% en medio del éxito que ha tenido la política monetaria por parte del Banco de la República que ha buscado mantener la inflación en niveles cercanos al punto medio de la meta del 3%. En términos de producción industrial y ventas al por menor, aunque han presentado una

desaceleración, se esperaría una recuperación a niveles cercanos al 2,5 y 6%, respectivamente, hacia finales de 2013.

En este orden de ideas, se pronostica una estabilidad en la tasa de interés para el próximo año y eventualmente un posible incremento hacia niveles del 4,75% al finalizar el año 2013, teniendo en cuenta la expectativa de inflación para el otro año de 3,6%.

En términos de crecimiento global, en Colombia se espera que tres factores que contribuyan a lograr un ritmo moderado en 2013. Por un lado, la economía estadounidense continuará creciendo sustentada en la mayor recuperación en el sector inmobiliario, menores niveles de endeudamiento de los hogares y una recuperación en la rentabilidad de las empresas. Por otra parte, las medidas de flexibilización monetaria de los bancos centrales de los países desarrollados ayudarán a estabilizar las consecuencias de la crisis de deuda europea e impulsarán el crecimiento en 2013 y, finalmente, se espera un mayor gasto por cuenta del sector privado, lo que auguraría un mejor desempeño.

Desempleo. Si se analiza el desempleo trimestral, la reducción en los tres primeros meses del año comparado con el 2012 también es de 0,2 puntos porcentuales, ya que pasó del 11,6 a 11,4 por ciento.

Para los 12 últimos meses, la tasa nacional fue de 10,3 por ciento, lo que representa una reducción interanual de 0,3 puntos porcentuales, explicó Jorge Bustamante, director del DANE durante la presentación del informe sobre mercado laboral.

Por sectores, el comercio fue el que más empleos generó en el primer trimestre del año, ya que en comparación con igual lapso del 2012 tiene 5,4 por ciento más de ocupados.

Por su parte, Construcción e Industria, con caídas de 11,8 y 8,1 por ciento, respectivamente, presentaron las mayores destrucciones de puestos de trabajo. Sin embargo, el DANE resaltó que su impacto sobre el total del empleo no fue tan grande, debido a que otros sectores acogieron a estas personas.

En cuanto a ciudades, Quibdó registró la tasa más alta de desempleo en el trimestre (20,1 por ciento), sin embargo registró un descenso de un punto porcentual con respecto a igual periodo del 2012. Cúcuta (19,9 por ciento) y Popayán (19,1 por ciento) le siguen como las urbes con mayor desocupación.

En la otra orilla se encuentran Barranquilla (8,3 por ciento), Cartagena (9,3 por ciento) y Bogotá (10,3 por ciento), como las ciudades con tasa trimestral más baja de desempleo, señaló el DANE en su comunicado.

Para el total de las 23 ciudades analizadas, la tasa de desocupación entre enero y marzo de este año fue de 12,5 por ciento.

Por su parte, la tasa de subempleo objetivo registró en marzo un 11,3 por ciento, 0,5 puntos porcentuales menos que en igual mes del año pasado. Mientras que

para el primer trimestre de este año anotó un 11,7 por ciento, una reducción de 0,2 puntos porcentuales con relación al 11,9 por ciento registrado en los tres primeros meses del 2012.

Tasa de interés: Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. De esta forma, la tasa base para la subasta de expansión a un día se sitúa en 3,25%. La economía colombiana crece por debajo de su potencial y probablemente operará en los próximos trimestres por debajo de su capacidad productiva. (Ver

Tabla 6)

Tabla 6 TASA DE INTERES 2010 - 2013

Expertos estimaron que el Banco de la República mantendría su tipo referencial s

INTERES BANCARIO TASAS DE INTERES							
Resolución	Fecha Expedición	Vigencia Desde	Vigencia Hasta	Interes EA Consumo Ordinario	Interes EA Microcrédito	Usura Consumo Ordinario	Usura Microcrédito
<u>R2476</u>	30/12/2010	01/01/2011	31/03/2011	15,61%	26,59%	23,42%	39,89%
<u>R0487</u>	31/03/2011	01/04/2011	30/06/2011	17,69%	29,33%	26,54%	44,00%
<u>R1047</u>	30/06/2011	01/07/2011	30/09/2011	18,63%	32,33%	27,95%	48,50%
<u>R1684</u>	30/09/2011	01/10/2011	31/12/2011	19,39%	33,45%	29,09%	50,18%
<u>R2336</u>	28/12/2011	01/01/2012	31/03/2012	19,92%	33,45%	29,88%	50,18%
<u>R465</u>	30/03/2012	01/04/2012	30/06/2012	20,52%	33,45%	30,78%	50,18%
<u>R984</u>	29/06/2012	01/07/2012	30/09/2012	20,86%	33,45%	31,29%	50,18%
<u>R1528</u>	28/09/2012	01/10/2012	31/12/2012	20,89%	35,63%	31,34%	53,45%
<u>R2200</u>	28/12/2012	01/01/2013	31/03/2013	20,75%	35,63%	31,13%	53,45%
<u>R0605</u>	27/03/2013	01/04/2013	30/06/2013	20,83%	35,63%	31,25%	53,45%
<u>R1192</u>	28/06/2013	01/07/2013	30/09/2013	20,34%	35,63%	30,51%	53,45%

Fuente: www.notinet.com

Sin cambios por primera vez desde octubre del año pasado, después de que en marzo lo recortó en 50 puntos base, el doble de lo esperado por el mercado, por la debilidad que muestra la economía. A ello se sumarían las expectativas favorables que generó en algunos sectores el anuncio del Gobierno de un plan de estímulo

económico de 5 billones de pesos (2.723 millones de dólares), que incluye subsidios a las tasas de interés para créditos hipotecarios, además de beneficios y reducciones de costos al alicaído sector industrial. La economía continúa exhibiendo un deterioro -especialmente en el sector industrial, al tiempo que la inflación por debajo del punto medio de la meta estaría reflejando una moderación en el consumo. Las expectativas se fortalecieron después de que el Gobierno reveló que la producción industrial se desplomó un 4,5 por ciento interanual en febrero, su mayor caída mensual desde abril del 2009, y las ventas minoristas subieron un leve 0,6 por ciento.

Los agentes consideraron que el plan de estímulo tendrá un efecto de mediano y largo plazo, teniendo en cuenta que los recursos se ejecutarán durante este y el próximo año. Los recortes de la tasa de interés, que completan 200 puntos base desde julio del año pasado, se han dado en medio de una baja inflación, que se ubicó en 1,91 por ciento en los últimos 12 meses hasta marzo, en la parte inferior del rango meta que estableció el banco -de 2 a 4 por ciento-, lo que en opinión de analistas sería una señal de la débil demanda interna. La tasa de interés de la autoridad monetaria cerrará este año entre un 3 y 3,25 por ciento, mientras que 7 proyectaron que finalizará entre el 3,5 y el 4 por ciento.

Para el cierre del 2014 las proyecciones de los economistas en torno al tipo de interés están esparcidas en un rango entre un 3,5 y un 5,25 por ciento, debido al alto grado de incertidumbre sobre la evolución de la economía local e internacional.

La inflación de mayo cedería a un 0,23 por ciento, frente al 0,30 por ciento que registró en igual mes del año pasado, según la mediana del sondeo. No obstante, los analistas aumentaron levemente su expectativa de inflación para el cierre del 2013 a un 2,55 por ciento, desde el 2,50 por ciento en la encuesta del mes pasado. En tanto, la encuesta del Banco Central arrojó que el peso terminaría este año a 1.830 unidades por dólar, con una depreciación de 3,5 por ciento con respecto al cierre del 2012.

Tasa representativa del mercado (TRM)

La tasa de cambio muestra la relación que existe entre dos monedas. Para el caso de Colombia, ésta expresa la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de la moneda extranjera. En nuestro caso, se toma como base el dólar, porque es la divisa más utilizada en Colombia para las transacciones con el exterior. Al igual que con el precio de cualquier producto, la tasa de cambio sube o baja dependiendo de la oferta y la demanda: cuando la oferta es mayor que la demanda (hay abundancia de dólares en el mercado y pocos compradores), la tasa de cambio baja; por el contrario, cuando la oferta es menor que la demanda (escasez de dólares y muchos compradores), la tasa de cambio sube.

La firma comisionista Bolsa y Renta tiene en sus estimados que la Tasa Representativa del Mercado cierre 2013 con un promedio que oscile entre los \$1.750 y \$1.780, un poco por debajo de los \$1.798 que valió un dólar en promedio

en el país durante 2012, con un pico en enero de \$1.942,7 y su mayor caída en mayo cuando tocó los \$1.754,89.

Existen varios tipos de regímenes de tasa de cambio:

- **Tasa de cambio fija:** Este sistema tiene como objetivo mantener constante, a través del tiempo, la relación de las dos monedas; es decir, que la cantidad de pesos que se necesiten para comprar un dólar (u otra moneda extranjera) sea la misma siempre. En este caso, el banco central, que en el caso de Colombia es el Banco de la República, se compromete a mantener esta relación y tomar las acciones necesarias para cumplir con este objetivo. Por lo tanto, cuando en el mercado existe mucha demanda por dólares o cualquier otra divisa (moneda extranjera), el Banco pone en el mercado la cantidad de dólares necesaria para mantener la tasa de cambio en el valor que se determinó. Igualmente, cuando se presentan excesos de oferta (cuando hay más dólares en el mercado de los que se están pidiendo o demandando), el Banco compra dólares para evitar que la tasa de cambio disminuya.
- **Tasa de cambio flotante:** Este régimen permite que el mercado, por medio de la oferta y la demanda de divisas (monedas extranjeras), sea el que determine el comportamiento de la relación entre las monedas. El banco central no interviene para controlar el precio, por lo cual la cantidad de pesos que se necesitan para comprar una unidad de moneda extranjera (dólar, por ejemplo) puede variar a lo largo del tiempo. Dependiendo de si el movimiento de la tasa de cambio es hacia arriba o hacia abajo, se presentan dos tipos de efectos:
- **La revaluación:** Ocurre cuando la moneda de un país aumenta su valor en comparación con otras monedas extranjeras; por lo tanto, la tasa de cambio baja y, en el caso colombiano, se deben dar menos pesos por una unidad de moneda extranjera (dólar)
- **La devaluación:** Ocurre cuando la moneda de un país reduce su valor en comparación con otras monedas extranjeras; por lo tanto, la tasa de cambio aumenta y, en el caso colombiano, se necesitan más pesos para poder comprar una unidad de la moneda extranjera.

En países que tienen un mercado de cambio controlado, la devaluación es una decisión tomada por el gobierno como consecuencia de, o para enfrentar una situación económica determinada. En contraposición, cuando la moneda de un país cuyo tipo de cambio es totalmente libre, ésta se devalúa cuando en dicho mercado hay una demanda mayor que la oferta de divisas extranjeras (bajo este régimen cambiario, a la devaluación se le conoce como *depreciación*).

11.1.1 Entorno Sociocultural

Este entorno constituye cambios en nuestro sistema que afectan las acciones de las organizaciones y de la demanda de productos y servicios, cada país tiene un sistema social y cultural que comprende ciertas creencias y valores, donde son identificadas las características de cada cultura o sociedad. Existe una gran variedad, en raza, en el sexo, en edad y en los valores de cada persona o grupo de ellas, el entorno cultural es muy extenso y complejo; por esta misma diversidad

existe un conjunto de personas que aunque comparten una misma labor o comunidad, se diferencian entre sí por sus responsabilidades familiares.

La cultura vallecaucana es alegre y carnavalera, se destaca por sus fiestas anuales. En nuestra región la cultura va más allá de las artes y de las letras y se encuentra implícita en el diario vivir, en el civismo, en la educación y en el folclor de nuestra gente. El municipio de Zarzal conocido como “la tierra que endulza a Colombia” fue fundado el 1º de abril de 1909 por José María Aldana y Margarita Girón. Las expresiones culturales que predominan son el resultado de los grupos étnicos, los cuales son el negro, el mestizo y el nativo; el predominio en su mayoría es el grupo mestizo. Las mezclas de los diferentes grupos étnicos y de personas de diferentes partes del país en nuestra región, se debe a la ubicación geográfica, las excelentes zonas de trabajo y vivienda y la fácil accesibilidad de los diferentes departamentos del país al municipio, lo cual agrupó un sin número de personas del pacífico, de las zonas del eje cafetero y Antioquia y personas del centro del país, también hay personas del extranjero, las cuales se ubican en poca cantidad, pero existen e influyen en el municipio. Este conglomerado de personas ofrece diversas mezclas culturales en forma expresiva, pensamiento y comportamiento.

Es un municipio que se caracteriza por su gran empuje comercial, ya que existen gran cantidad de almacenes de ventas de productos de primera necesidad; tiene una plaza de mercado, la cual sirve de referencia para varios municipios de sus alrededores. Por su ubicación geográfica y su estructura vial es un polo de intercambio regional con el norte del Valle y el llamado eje cafetero, además de ser puerta de entrada del Valle del Cauca.

Predomina la religión católica, pero con el paso del tiempo se han asentado diferentes grupos de creencias religiosas. Tiene sus fiestas aniversarios como lo son: Dulces Fiestas de La Paila, fiestas universitarias y patronales Zarzal tiene para los aficionados al deporte, El Club de Caza, Pesca y Tiro Los Guaros y El Cartódromo Internacional Zarzal. El Paseo Ecoturístico La Paila Sevilla, El Paseo Vial Zarzal - La Paila, el parque de diversiones Alizalpark; y Como sitios naturales más importantes están: Bosque de Caracolés, Los Chorros, Parque Recreacional Cumba, Río La Paila, El Cerro Caré y El Pan de Azúcar y complejo eco turístico leña verde.

Estratos en que se divide la comunidad zarzaleña:

- Estrato I (Bajo-bajo).
- Estrato II (Bajo).
- Estrato III (Medio-bajo).
- Estrato IV (Medio).

Este municipio cuenta con las siguientes instituciones educativas en la zona urbana y rural:

- Institución Educativa Normal Superior Nuestra Señora de las Mercedes

- Institución Educativa Simón Bolívar
- Institución Educativa Pablo Emilio Camacho Perea,

En Vallejuelo está la Institución Educativa Luís Gabriel Umaña, con la escuela República de Venezuela de Quebrada Nueva.

La Paila cuenta con la Institución Educativa Antonio Nariño, a la que pertenece la escuela República de Colombia.

Existe el colegio privado, Hernando Caicedo en La Paila y la escuela Las Mercedes en el Riopaila

Universidad y Educación Técnica Profesional:

- Universidad del Valle
- Censalud

Es muy poco el analfabetismo que existe en este municipio

Cuenta con entidades financieras:

- Davivienda.
- AV Villas
- Banco Bogotá
- Banco Agrario
- Bancoomeva
- Banco WWB
- Coprocenva
- Coopserv.
- Corresponsales bancarios de Bancolombia

En cuanto a salud el municipio cuenta con el Hospital San Rafael, Clínica Oriente, Nueva EPS y Profsalud.

11.1.2 Entorno Ecológico.

Permite determinar e identificar nuevos programas, brindando un panorama real de las políticas del Estado, en procura de un medio ambiente saludable. Es muy importante puesto que cada día hay mayor interés y preocupación por la contaminación, es evidente que la organización afecta al medio ambiente externo ya que unas lo contaminan y otras luchan por evitar contaminarlo" (administración, 1999). Algunas empresas de la región han creado departamentos de relación con el medio ambiente que trata de evitar la contaminación del mismo.

La problemática ambiental mundial causada principalmente por la utilización inadecuada que ha hecho el ser humano del territorio y de sus recursos naturales,

ha conducido a una crisis que pone de manifiesto la necesidad urgente de reorientar la interacción hombre - naturaleza, como medio para garantizar su supervivencia en el planeta.

A esta problemática mundial no se escapa Colombia, en donde la crisis ambiental ha tomado una connotación dramática, reflejada especialmente en la explotación inadecuada de algunos recursos y en el frecuente inadecuado uso del territorio, lo que afecta a diversos sectores como el económico, social y político, entre otros, de todo el país.

Con la Ley 99 de 1993 diciembre 22 se crea el Ministerio del Medio Ambiente, fundado como un organismo rector de la gestión del medio ambiente y de los recursos naturales renovables, encargado de impulsar una relación de respeto y armonía del hombre con la naturaleza y de definir en términos de la presente ley, las políticas y regulaciones a las que se sujetarán, la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables y el medio ambiente de la nación a fin de asegurar el medio ambiente sostenible.

En el Municipio de Zarzal el programa de recolección de basuras es manejado por la empresa Proactiva de servicios S.A. ESP. La cual hace la recolección de las basuras de todos los municipios del norte del valle en forma organizada y cíclica, abarcando las zonas urbanas y rurales de los municipios y disponiendo de las basuras en zonas especiales dispuestas por esta empresa.

Actualmente la basura es llevada hasta el municipio de San Pedro, en donde se deposita en el relleno sanitario regional "Presidente" en los carros que el municipio tenía destinado. Se los alquiló a esta empresa con posibilidades de compra.

El barrido de las calles tiene una cobertura de 70% en el área urbana. En el área rural como el ingenio Riopaila recoge sus basuras. En Quebrada Nueva y Vallejuelo este programa es manejado por Proactiva de Servicios S.A., ESP. Con una cobertura de 90% 45% respectivamente.

Las demás áreas poseen soluciones individuales y la disposición final es por enterramiento. El municipio de *Zarzal* es uno de los mayores contaminantes del río Cauca con desechos sólidos situación que contribuye al deterioro del medio ambiente sumado a otros factores como la quema de caña y la emanación de gases y sólidos en suspensión.

En el tramo medio del departamento a la altura de Zarzal, el río Cauca presenta problemas de contaminación, debido al uso inadecuado, de plaguicidas, herbicidas y fertilizantes utilizados en la agricultura, provenientes de los ríos que recorren la zona más amplia del Valle geográfico del río Cauca y que en Zarzal son el río La Paila y las quebradas Limones, Las Lajas, Honda, Las Cañas y Zanjón Murillo, entre otras. De esta manera los sistemas de producción agrícola y pecuaria se convierten en a portantes de contaminación de los suelos y aguas. En cuanto al

factor aire este es contaminado por la quema de caña, el humo emitido de los hornos para la elaboración del ladrillo y por la alta circulación de vehículos pesados por la vía panorama, de igual manera el factor ruido está dado por la circulación y parqueo de estos vehículos sobre la vía panorama en el sector de La Paila. Se suma a este factor la concentración de establecimientos como griles, fuentes de soda bares y cantinas en el centro del municipio de Zarzal.

Los problemas ambientales son producto de los conflictos humanos entre la oferta de recursos y la demanda que el hombre hace de estos, además de las formas de procesamiento, su manejo inadecuado y la cultura del consumo. Al ser el hombre el sujeto que busca esta complacencia, son entonces los asentamientos humanos más poblados los lugares donde se concentran muchos de estos desequilibrios, conflictos y problemas ambientales.

11.1.3 Entorno Político

El estudio del entorno político comprende aspectos como un análisis de las relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidos y movimientos políticos en el ámbito regional. Un análisis de los gremios y grupos de presión que influyen o intervienen activamente en las actividades de la fundación del municipio de Zarzal.

El entorno político es muy importante para las organizaciones porque es éste el que influye sobre las leyes y regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas, incluyendo sistemas legales y políticos del ámbito nacional, regional, local y en algunos casos del ámbito internacional (43, 1995)

Decisiones y definiciones políticas tomadas a escala nacional, departamental o municipal influyen sobre las organizaciones. Los factores y decisiones políticas afectan a cualquier modelo económico, ya que el constante cambio de los programas de gobierno conlleva a una desestabilización de la economía; pues se implantaran nuevos modelos y sistemas económicos los cuales son difíciles ó no se alcanzan a desarrollar a plenitud.

En la región del norte del Valle del Cauca, son pocas las oportunidades que el gobierno nacional ha ofrecido a los diferentes municipios y esto se refleja en los altos índices de desempleo, costo de vida, violencia e inseguridad; ya que en los programas de gobierno de cada municipio, no se alcanza a completar y desarrollar a cabalidad, por una parte por la falta de inversión social y por otra la falta de controles para lograr el cumplimiento de los gobiernos municipales para la ejecución de sus planes y proyectos. (Ver Tabla 7 ENTORNOS)

En lo que se refiere a los movimientos o partidos políticos existentes en el municipio de Zarzal se destacan:

- Partido conservador colombiano

- Partido social de unidad nacional
- Partido cambio radical
- Partido alianza social independiente
- Partido liberal colombiano
- Zarzal somos todos
- Partido verde
- Partido de integración nacional
- Movimiento político afrovides
- Movimiento autoridades indígenas de Colombia
- Movimiento de inclusión y oportunidades
- Movimiento "mira"
- Polo democrático alternativo

11.2 Alcaldes del municipio

- | | |
|---------------------------|-------------|
| • Carlos Enrique Gómez | 2000 - 2003 |
| • Ana Cecilia Valencia | 2004 - 2007 |
| • Nelson Paredes Gaitán | 2008 - 2011 |
| • María Alejandra Perdomo | 2012 - 2015 |

En lo que se refiere a entidades y oficinas públicas funcionan en el municipio las oficinas de despacho municipal y departamental como son:

- Despacho del alcalde
- Oficina del personero
- Jefe de recursos financieros
- Tesorero
- Secretario de gobierno
- Asistente de planeación
- Jefe de desarrollo a la comunidad
- Secretaría de educación y salud
- Inspección de policía
- Comisaría de familia
- Auditoria departamental
- Registradora del estado civil
- Catastro municipal
- Notaría única
- Rentas departamentales
- Correos de Colombia
- Instituto municipal de recreación y deporte

En cuanto a las entidades comunitarias y de servicio social se tienen:

- Bomberos voluntarios

- Defensa Civil
- Cruz Roja Colombiana
- Damas Grises Voluntarias
- Club de la Tercera Edad
- Comfandi
- Casa de la cultura

Tabla 7 ENTORNOS

ENTORNO	VARIABLE	TENDENCIA	IMPACTO INCIDENCIA	PORQUE
ECONOMICO	INFLACION: Es el crecimiento continuo y generalizado de los precios de los bienes y servicios y factores productivos de una economía a lo largo del tiempo	La tendencia de la inflación es el alza puesto que en Junio de 2013 según el DANE es del 1,90%, aumentó respecto al mes pasado en 0,23% (de 0,27 a 0,30) y la tasa de inflación de Julio de 2013 fue del 0.04%	NEGATIVO Alta	La tasa de inflación afecta directamente a la fundación ya que los productos se encarecen y el valor del dinero se deprecia.
	PIB: Es una medida del valor de la actividad económica de un país. El PIB resume en una sola variable el valor de todos los bienes y servicios finales que se producen dentro de las fronteras de un país durante un periodo de tiempo, usualmente un año o un trimestre	La tendencia en el mercado local es el alza con un crecimiento del primer trimestre del 3 por ciento; estimando un crecimiento esperado para el año 2013 del 4,3 al 4,8%.	POSITIVO Alta	El pib es favorable para la fundación ya que hay mayor dinero circulante en el mercado y por ende más consumo.
	DESEMPLEO: Representa el nivel de ocupación de la población apta para laborar. El no poder encontrar un trabajo es un gran problema el cual afecta los ingresos de cada uno de los individuos.	En los últimos años el desempleo ha presentado reducción y se encuentra actualmente en el 10,3%	POSITIVO Alto	Al disminuir el desempleo hay mayor capacidad económica de las personas para adquirir cualquier producto o servicios en el mercado, dando como resultado la adopción o la cooperación económica a la fundación dentro de la comunidad.

ECONOMICO	TASAS DE INTERES: Es el precio del dinero en el mercado financiero, este indicador se refleja en el DTF,	En la actualidad este rubro se encuentra en un punto medio que permite que los inversionistas y ahorradores deseen mirar otras alternativas para ganar mayor rentabilidad, mientras que para préstamos afecta de manera negativa a los consumidores por sus altos intereses en la actualidad las tasas de interés se encuentran en 3,25%	NEGATIVO Alto	La fundación no está en capacidad de adquirir un crédito debido a que las tasas de interés son costosas y su liquidez no le da para solventar los gastos de la misma y pagar un crédito.
SOCIO CULTURAL	Estratificación: hace referencia al hecho de que los individuos y los grupos están distribuidos en estratos, superiores e inferiores, diferenciados en función de una o más características específicas o generales	La estratificación más común de los municipios del Valle del Cauca es el I, II, III, IV. Lo que indica que la región cuenta con una estratificación adecuada y equitativa en el área rural y urbana de cada municipio	POSITIVO Medio	El estrato I y II con mayor crecimiento en la sociedad es de manera positiva ya que son las personas que mayor adoptan animales criollos.
	La Educación: es el proceso de socialización de los individuos. Implica una concientización cultural y conductual, donde las nuevas generaciones adquieren los modos de ser de generaciones anteriores.	La educación en Zarzal, según el Dane De acuerdo a la medición de pobladores alfabetas del municipio de Zarzal, según el resultado censo 2005, se muestra que el 59,73% de los habitantes de la zona urbana son alfabetas, el 25,14% de los habitantes rurales son alfabetas para un total del 84,87%, lo que indican que aún	POSITIVO Alto	la educación permite que las personas logren crecimiento en todas las áreas fundamentales del ser humano, Y se tome conciencia del beneficio que obtiene la comunidad al cuidado y protección de los animales.
SOCIO				

CULTURAL		existe un 15,13% de los pobladores del municipio.		
ECOLÓGICO	Ecológico: Permite determinar e identificar nuevos programas, brindando un panorama real de las políticas del Estado, en procura de un medio ambiente saludable	El municipio de <i>Zarzal</i> es uno de los mayores contaminantes del río Cauca con desechos sólidos situación que contribuye al deterioro del medio ambiente sumado a otros factores como la quema de caña y la emanación de gases y sólidos en suspensión.	NEGATIVO Alto	Porque esta contaminación puede atraer virus o enfermedades a los animales de la fundación acarreando gastos no presupuestados
POLITICO	El entorno político es muy importante para las organizaciones porque es éste el que influye sobre las leyes y regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas, incluyendo sistemas legales y políticos del ámbito nacional, regional, local y en algunos casos del ámbito internacional	En la región del norte del Valle del Cauca, son pocas las oportunidades que el gobierno nacional ha ofrecido a los diferentes municipios y esto se refleja en los altos índices de desempleo, costo de vida, violencia e inseguridad.	NEGATIVA Alta	Debido a la falta de inversión social y la falta de controles para lograr el cumplimiento de los gobiernos municipales para la ejecución de sus planes y proyectos que patrocinen a la Fundación
POLITICO	Partidos Políticos: Son entes organizados políticamente para dar apoyo social y constitucional con el fin de contribuir de una forma democrática a la determinación de la política nacional y a la formación y orientación de la voluntad de los ciudadanos.	Por medio de estos partidos la vida del hombre se encuentra influenciada por el progreso de una administración y de una comunidad ya que estos tiene alta influencia en las decisiones que el estado toma, la cual afecta al desarrollo de la nación	NEGATIVA Alto	Este es un factor que afecta de manera directa a esta empresa ya que son entidades sin ánimo de lucro con un propósito social y para la comunidad, lo cual requiere de manera necesaria y obligatoria del

				apoyo del estado para su mejoramiento y crecimiento
--	--	--	--	---

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García Villa

12 ANALISIS DEL SECTOR

Las fundaciones se rigen por la voluntad del fundador, por sus Estatutos y, en todo caso, por la Ley. Las fundaciones deberán perseguir fines de interés general, como pueden ser, entre otros, los de defensa de los derechos humanos, de las víctimas del terrorismo y actos violentos, asistencia social e inclusión social, cívicos, educativos, culturales, científicos, deportivos, sanitarios, laborales, de fortalecimiento institucional, de cooperación para el desarrollo, de promoción del voluntariado, de promoción de la acción social, de defensa del medio ambiente, y de fomento de la economía social, de promoción y atención a las personas en riesgo de exclusión por razones físicas, sociales o culturales, de promoción de los valores constitucionales y defensa de los principios democráticos, de fomento de la tolerancia, de desarrollo de la sociedad de la información, o de investigación científica y desarrollo tecnológico.

La finalidad fundacional debe beneficiar a colectividades genéricas de personas que dan consideración los colectivos de trabajadores de una o varias empresas y sus familiares. En ningún caso podrán constituirse fundaciones con la finalidad principal de destinar sus prestaciones al fundador o a los patronos, a sus cónyuges o personas ligadas con análoga relación de afectividad, o a sus parientes hasta el cuarto grado inclusive, así como a personas jurídicas singularizadas que no persigan fines de interés general. No se incluyen en el apartado anterior las fundaciones cuya finalidad exclusiva o principal sea la conservación y restauración de bienes del patrimonio histórico español, siempre que cumplan las exigencias de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, en particular respecto de los deberes de visita y exposición pública de dichos bienes. Las fundaciones tendrán personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones. Sólo las entidades inscritas en el Registro de Fundaciones, podrán utilizar la denominación de «Fundación».

Las fundaciones son organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general. Una organización sin ánimo de lucro (OSAL), organización no lucrativa (ONL), organización sin fines de lucro (OSFL) o entidad sin ánimo de lucro (ESAL), es una entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico y en algunos casos tampoco aceptan dinero del gobierno. Suelen tener la figura jurídica de asociación, fundación, mutualidad o cooperativa (las cooperativas pueden tener o carecer de ánimo de lucro), y por lo general reinvierten el excedente de su actividad en obra social.

Las organizaciones sin ánimo o fines de lucro suelen ser organizaciones no gubernamentales (ONG), la denominación organización sin ánimo de lucro suele utilizarse en países de influencia anglosajona (Reino Unido, Estados Unidos, Australia).

Estas organizaciones trabajan básicamente en el progreso de una sociedad integral, y se enfocan en puntos claves de las comunidades como pueden ser los niños, animales, ancianos, grupos delincuenciales u otros aspectos de la sociedad en que se pueda mejorar. La conformación organizacional de una fundación puede ser muy similar a una empresa comercial, y aunque por lo general en su mayoría puede ser administrada por personas asalariadas, existen programas de voluntariado para apoyar los fines sociales en tiempo o dinero.

12.1 ESTUDIO DE LOS CINCO ELEMENTOS DEL SECTOR

“El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad. Existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido”(IRELAND-HOSKISSON).

Para elaborar el análisis del entorno de la fundación **PEQUEMUNA**, dedicada a proteger y velar por el bienestar de los animales domésticos rescatados del maltrato y abandono de la calle, se determinaran las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la fundación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

El sector dentro del cual se encuentra la fundación PEQUEMUNA, es el correspondiente a la zona de influencia del mismo, es decir, se tiene en cuenta el área del municipio de Zarzal, y municipios aledaños para el caso de competidores. Además se hace referencia de los proveedores, compradores, las amenazas, oportunidades, debilidades, fortalezas y los posibles problemas que pueda presentar el sector.

Debido a la creciente demanda de perros, la fundación presenta dificultades en cuanto a la prestación del servicio. La dificultad radica básicamente en el poco interés que muestran las entidades municipales, la poca colaboración de la ciudadanía y la carencia de una estructura de manejo adecuado.

Pese a ello, la fundación, ha sabido mantener su lugar brindando apoyo a los animales domésticos abandonados desde hace algunos años, cumpliendo con los proveedores y satisfaciendo las necesidades de los animales; En general se puede decir que el comportamiento del sector es bueno y las oportunidades que ofrece han sido aprovechadas, lo mismo que las amenazas han sido sobrepasadas.

Por tal motivo es de vital importancia analizar las fuerzas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan las organizaciones y formular así respuestas estratégicas apropiadas.

Competencia

Son las organizaciones que elaboran los mismos productos o prestan los mismos servicios en el mismo mercado.

Competidores actuales.

La fundación **PEQUEMUNA** actualmente brinda los servicios de:

Recoger los animales que se encuentren en las calles del municipio que no tengan dueño o protector, dar charlas o capacitaciones en las escuelas y colegios sobre la protección y el respeto que se le debe brindar a los animales; brindarles la ayuda necesarios tales como: Servicios veterinarios (básicos), Baño y cepillado, vitaminizada y Desparasitada, Albergue para que puedan estar en condiciones normales para posteriormente buscarles un nuevo dueño y darlos en adopción, En este caso la competencia directa es la fundación **SAN FRANCISCO DE ASÍS**, ubicada en el municipio de Zarzal. Entre los servicios que ofrecen las fundaciones animales se pueden destacar: la alimentación, servicio médico, servicio de adopción, en este caso la fundación **SAN FRANCISCO DE ASÍS** brinda Servicios veterinarios (básicos), Vitaminizada y Desparasitada, Albergue y asesoría para aquellas personas que desean adoptar un animal.

Competidores potenciales.

Las veterinarias:

El rebaño Cra 11 con calle 9,

El vaquero Cra 12 9 58 ubicadas en el municipio de zarzal

Kevin y su mascota Cra 11 2ª 37 ubicado en la paila

Personas que presten el servicio de guardería, baño (corte y cepillado) y servicio de paseo.

Estas anteriormente mencionadas pueden prestar los servicios de: vacunación, esterilización, baño (corte y cepillado) servicio médico.

Costos o tarifas de cobros de la fundación PEQUEMUNA:

La fundación no maneja ningún costo por albergar algún animal doméstico o silvestre, solo solicita de la comunidad y los microempresarios ayudas voluntarias, además la alcaldía otorga un subsidio para el sostenimiento de esta.

En algunos casos como en las jornadas de esterilización y vacunación se realiza un cobro módico a la comunidad que requiera del servicio para pagarle al profesional que está ejerciendo la labor.

Proveedores.

Los proveedores de la fundación, son todas aquellas entidades públicas y privadas, comunidad en general que aportan y colaboran, bien sea con servicios públicos, dinero en efectivo, donativos de elementos médicos y alimentos que garanticen a la comunidad animal la subsistencia y mantenimiento de la fundación. (Ver

Tabla 8 PROVEEDORES PEQUEMUNA)

Los proveedores que actualmente maneja la fundación **PEQUEMUNA** son:

Tabla 8 PROVEEDORES PEQUEMUNA

PROVEEDOR	SERVICIO QUE PROVEE	CIUDAD
Alcaldía Municipal	Aporte económico	Zarzal
Kevin y su mascota	Medicamentos, alimentos	La paila
Veterinaria el vaquero	Medicamentos, alimentos	Zarzal
Fundación paraíso de la mascota	Jornada de esterilización	Cali
15 personas que apadrinan animales	Aporte económico	Zarzal y la paila

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

Sustitutos

Los sustitutos de la fundación que se presentan en el municipio de Zarzal de manera no formal son las personas que se dedican al cuidado de los animales domésticos por días y horas ofreciendo servicios como baño guardería o protección por petición de sus dueños y paseos.

Clientes.

Este estudio va dirigido a los 50.000 habitantes aproximadamente del municipio de Zarzal, (ver Tabla 9 TOTAL POBLACION ZARZAL) teniendo en cuenta que el grupo objetivo está caracterizado por los estratos económicos I, II, III y IV .

Los compradores o usuarios de la fundación son todas aquellas personas que puedan necesitar o que soliciten en adopción, sin distinción de raza, una mascota para su hogar y ofrecerle lo necesario para su convivencia en su nueva familia.

El servicio que presta la fundación se considera como servicio social, pero para ello se debe cumplir con unas exigencias que van desde recibir al animal como de brindarle las condiciones adecuadas para su desarrollo y crecimiento, salud, entre otros, que le garanticen una mejor calidad de vida, que de alguna u otra forma no les ha brindado la sociedad.

Clientes potenciales

Se han establecido como clientes potenciales a la comunidad del municipio de Zarzal y corregimiento de La paila, como también puede llegar hacer las empresas que se encuentran en la zona de influencia. (verTabla 9 TOTAL POBLACION ZARZAL)

Tabla 9 TOTAL POBLACION ZARZAL

	ZARZAL
Hombres	23.338
Mujeres	26.402
TOTAL	50.000

Fuente: Sisben.

12.2 MATRIZ DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Para analizar el entorno en el que se encuentra la Fundación se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter que determinan la posición en la que se encuentra la organización frente a la rivalidad que existe entre los competidores, el poder negociador que hay entre los proveedores y clientes y la amenaza de los productos sustitutos.

12.2.1 Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores

Las barreras de entrada de nuevos competidores en el mercado se pueden dar de una manera fácil y rápida pues una fundación se puede crear sin ningún impedimento y no es necesario contar con muchos recursos económicos, son entidades sin ánimo de lucro y nacen a raíz de una necesidad de la comunidad, antes bien considerando la reducida oferta de las personas para adoptar un animal y el tamaño de la demanda desatendida, la amenaza de un nuevo competidor resulta factible para el mercado.

Crecimiento del sector: En el sector de las entidades sin ánimo de lucro el crecimiento es muy bajo dentro del municipio, se encuentra que desde hace 10

años no se han incorporado más de dos fundaciones de protección animal; estas entidades nacen de la necesidad que se presenta en una comunidad y ofrece la oportunidad de que cualquier persona se pueda vincular con el deseo de brindar apoyo económico y físico con el trabajo y dedicación que se le preste a la entidad.

Diferenciación e identificación: Es necesario que las empresas en el sector se diferencien una de la otra, pues de no tener dicho reconocimiento no generaría una imagen fuerte dentro del municipio y sectores aledaños, en el caso de este sector no es una barrera que impida el ingreso de nuevos competidores, ya que los competidores en este sector entre sí tienden a establecer alianzas estratégicas de la una a la otra para lograr realizar su objetivo social.

Restricciones sociales y gubernamentales: En el sector una de las restricciones más importantes es la certificación que expide el departamento de sanidad que permite estar en funcionamiento, por tratarse de un ente sin ánimo de lucro que hace labor social con animales que están en condiciones deplorables y que se encontraban en las calles sin ningún cuidado. Esta variable es un factor que afecta el nivel de entrada en el sector pues al no tener estas certificaciones no podría entrar en funcionamiento la organización.

Costos fijos: No es una variable que disminuya la entrada de nuevos competidores en el sector puesto que crear una fundación no requiere de grandes inversiones de capital; simplemente es ir y registrarla en cámara de comercio y el costo es mínimo, es decir cualquier persona que quiera crear una fundación lo puede hacer en el momento y lugar que lo desee.

A pesar de que los costos de mantenimiento de una fundación son relativamente altos, se tiene que destinar promedio entre \$12.000.000 a \$25.000.000 anuales, dependiendo del tamaño de la fundación y el número de animales que se tenga; estas entidades requieren de una planta física amplia, obligando a la empresa a utilizar su capacidad productivos para organizar los animales en puntos indicados, llenando en algunas ocasiones el cupo permitido para recibir nuevos animales.

SINTESIS:

En el análisis de la amenaza de Entrada de Nuevos Competidores se puede deducir que en este sector es fácil ingresar por cuanto barreras de entrada fuertes no se encuentra ningún impedimento ni legal ni económico para que entren nuevas empresas a competir en el sector; antes bien, del buen nombre y la diferenciación de las fundaciones que se encuentran actualmente constituidas en el sector depende e influye de manera directa en el éxito o fracaso que tenga un nuevo competidor.

12.2.2 Rivalidad Entre Los Competidores

Concentración de Competidores: En el sector existen dos fundaciones que están legalmente constituidas son las reconocidas en el sector, se desconoce cualquier otro tipo de asociación que estén constituidas formalmente; las principales son, Fundación San Francisco de Asís que ha tenido mayor recorrido y ejerce un posicionamiento en el mercado fuerte sobre la Fundación **PEQUEMUNA** siendo esta una competencia latente a pesar que se prestan los mismos servicios de protección de animales, esterilizaciones y adopciones.

Barreras emocionales: esta variable se convierte en una barra de salida fuerte para la fundación **PEQUEMUNA**, debido a que es una organización que sirve a una comunidad y está comprometido tanto moral como emocionalmente al cuidado y protección de los animales; los administradores son personas entregadas a su labor debido que han puesto todo su esfuerzo por sostenerla en el tiempo.

SÍNTESIS:

En este sector la rivalidad entre competidores es alta ya que a pesar de que se concentran dos fundaciones en el sector la fundación San Francisco de Asís ejerce presión sobre la fundación **PEQUEMUNA** debido a la curva de experiencia obteniendo una mayor posición en el sector y credibilidad por ende obtener oportunidades en los proyectos de razón social emitidas por entidades públicas y privadas; a pesar de la rivalidad entre los competidores estas organizaciones tienden a aliarse para obtener beneficios propios y llevar a cabo su objetivo social.

12.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Cientes: son todas aquellas personas que financian los proyectos de las fundaciones de protección animal y que quieran brindarle un hogar a esos seres que se encuentren desprotegidos.

El poder negociador de los compradores es alto, ya que la función principal de las fundaciones es recoger animales de la calle y buscarles un hogar, se debe de crear la necesidad y concienciar a la comunidad de adoptar animales que se encuentran desprotegido y no a la compra, como lo están haciendo hoy en día las familias.

12.3.1 Poder De Negociación De Los Proveedores

Concentración de los Proveedores: los productos que requieren las fundaciones se pueden conseguir en varias partes, por esta razón el poder negociador de los proveedores no es alto, ya que no hay fidelización en ninguna de las 5 (tales como: el vaquero, el rebaño, partes de productos distribuidores caninos).

En conclusión se puede decir que el poder negociador de los proveedores en el sector es bajo, ya que para la prestación del servicio no se requiere depender de un proveedor en especial y la elección de ellos depende del trato que le brinde al cliente ya que los precios son muy similares en todas las agencias de distribución.

12.3.2 Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos

Dinámica de los productos sustitutos: Las empresas que ofrecen los productos sustitutos hacen parte del mercado informal que es típico de la zona, el cual son utilizados como las personas que tendrían el mismo cuidado de los animales y suplen las necesidades básicas de estos.

Los productos sustitutos representan una fuerte amenaza para las fundaciones ya que este ofrece servicios suficientes y necesarios para mantener los animales en un buen ambiente y ofrecerles una mejor calidad de vida, un sustituto puede ser una persona que tenga el espacio y el recurso económico suficiente para albergar animales que se encuentren en la calle y le guste realizar esta labor. (Ver

Tabla 10 CINCO FUERZAS DE PORTER)

Tabla 10 CINCO FUERZAS DE PORTER

VARIABLES	PESO RELATIVO	VALOR	TOTAL
AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	20%	1	0.2
LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	20%	1	0.2
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	25%	3	0.75
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	13%	1	0.13
AMENAZA DE INGRESO SUSTITUTOS	22%	3	0.66
Total Ponderación	100		1.94

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

SINTESIS

Si bien la amenaza de nuevos competidores es alta y cualquier persona puede crear una fundación es muy poco atractivo para el sector ya que no cualquiera con las características de la fundación tiene la sensibilización para entrar al entorno antes bien la entrada de una nueva fundación ayudaría como centro de apoyo para la protección de los animales creando alianzas estratégicas entre sí para lograr su objetivo social disminuyendo la rivalidad entre competidores a pesar de que está es fuerte encontrando que solo hay dos fundaciones en el sector y lo que realice la fundación San Francisco de Asís afecta directamente en la fundación **PEQUEMUNA**, el poder negociador de los proveedores es muy baja puesto que el suministro de medicamentos o de alimentos lo puede hacer cualquier centro de distribución que se encuentra en el sector, así como el poder de negociación de los compradores es alta ya que de la decisión que tome el cliente depende la labor de las fundaciones, la amenaza de productos sustitutos es alta considerando que cualquier persona que desee albergar animales en sus casa se convertirían sustitutos de las fundaciones que actualmente existen en el municipio.

En conclusión la creación de fundaciones de protección animal en el sector se puede hacer en cualquier momento. Para el caso de **PEQUEMUNA** a pesar de tener poca experiencia, poco personal y no poseer un conocimiento de un direccionamiento estratégico, se ha logrado sostener en el mercado por más de cinco años con un peso de 1.94 por debajo del promedio.

13 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO MEFE

Es la matriz que identifica los factores externos del proyecto que pueden llegar a ser muy determinantes e influyentes, su objetivo es estudiar los factores externos tales como economía, social, cultura, demográfica, ambiental, política, tecnológica entre otras.

Para determinar estos factores se debe realizar una lista de oportunidades y amenazas que afecten a la fundación.

Se clasifican en una escala de 1 a 4; donde 1 es amenaza mayor, 2 amenaza menor, 3 oportunidad menor, y oportunidad mayor 4, si la suma es más que 2,5 prevalecen las oportunidades, si la suma es menor prevalecen las amenazas. (Ver Tabla 11 MATRIZ EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO)

Tabla 11 MATRIZ EVALUACION DEL FACTOR EXTERNO

FACTOR EXTERNO CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Apertura de nuevas sedes en otros municipios en coordinación y apoyo del gobierno.	10%	3	0,3
2	Son relativamente bajas las barreras de entrada que existen para competir.	10%	3	0,3
3	Demanda de nuevos servicios accesible a la comunidad.	15%	4	0,6
4	Amplia gama de productos y servicios a ofrecer en el mercado	10%	3	0,3
.5	Captación de fondos externos en entidades privadas.	10%	3	0,3
TOTAL OPORTUNIDADES		55%		
AMENAZAS				
1	Tiende a desaparecer por la falta de recursos	11%	C	0,22
2	Falta de leyes que amparen la protección de los animales.	9%	1	00.9

3	Cambio de gobierno cada cuatro años.	5%	1	00.5
4	Falta de apoyo, aparición de desencanto generalizado.	10%	1	0,1
5	No cumplimiento de convenios suscritos por algunos actores, como entidades privadas y la comunidad.	10%	1	0,1
TOTAL AMENAZAS		45%		
TOTAL		100%		2.42

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

El resultado total ponderado de 2.42 muestra que la **Fundación Pequeño Mundo Animal** esta apenas está por debajo del promedio, esto significa que está haciendo un esfuerzo para sostenerse en el mercado aprovechando al máximo las oportunidades que le ofrece el entorno; la oportunidad más relevante que se presenta en la matriz es la demanda de nuevos servicios accesible a la comunidad, y la amenaza más importante que presente según antecede la matriz es la tendencia a desaparecer por la falta de recursos; la Fundación **PEQUEMUNA** tiene que enfocar sus esfuerzos para posicionarse en el sector y así alcanzar nuevas oportunidades afrontando las amenazas que el entorno le pueda presentar y esto no afecte su mercado objetivo.

13.1 MATRIZ EFE PROYECTADA

Tabla 12 MATRIZ PROYECTADA

FACTOR EXTERNO CLAVE		PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Los estratos I,II,III, son más dados a adoptar un animal criollo	10%	4	0,4
2	El alza del producto interno bruto en la nación	10%	4	0,4

3	Disminución del desempleo	15%	4	0,6
4	Acceso a la educación en el municipio de Zarzal	10%	3	0,3
5	Desarrollo de nuevas leyes.	10%	3	0,3
TOTAL OPORTUNIDADES		55%		2
AMENAZAS				
1	Falta de investigación y desarrollo	11%	2	0,22
2	Devaluación del dinero	9%	1	0,09
3	Incremento en las tasas de interés	5%	1	0,05
4	Cambio de políticas en el entorno	10%	1	0,1
5	Crecimiento lento	10%	1	0,1
TOTAL AMENAZAS		45%		0.56
TOTAL		100%		2.56

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

El total ponderado de la matriz efe es de 2.56 indica que la fundación se encuentra en el promedio de la media en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas de factor clave de los estratos I,II,III como con un resultado del 0.72 ya son las personas que adoptan a un animal criollo el principal objetivo social de la fundación. El peso ponderado total de las oportunidades es de 2 esto significa que los factores clave y el de las amenazas es de 0.56 lo cual indica que el medio ambiente externo es favorable para la organización en un futuro. (Ver

Tabla 12 MATRIZ PROYECTADA)

14 SELECCIÓN DE MACRO ESTRATEGIA PARA EL DIRECCIONAMIENTO

MATRIZ INTERNA –EXTERNA EI

La matriz Interna – Externa está diseñada para la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios. Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI para el eje de las x y los totales ponderados de la matriz EFE para el eje de las y Esta es una matriz de nueve celdas. (Ver Tabla 13 MATRIZ EI)

- Las celdas I, II y IV corresponden a estrategias para crecer y construir.
- Las celdas III, V y VII corresponden a estrategias para conservar y mantener.
- Las celdas VI, VIII y IX corresponden a estrategias para cosechar o enajenar

El total ponderado, se de la EFI o la EFE, dentro de la matriz IE debe ser analizado de la siguiente forma:

- Entre 1.0 y 1.99 representa una posición interna débil
 - Una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y
 - Una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte.
- Las siguientes son las implicaciones estratégicas de esta matriz:

Celdas I, II y IV “Crecer y construir”

- Estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto)
- Estrategias integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal).

Celdas III, V y VII “Conservar y Mantener”

- La penetración en el mercado
- El desarrollo del producto

Celdas VI, VIII y IX “Cosechar o enajenar”

- Atrincheramiento

- Desprendimiento o desinversión

Tabla 13 MATRIZ EI

CRECER Y CONTRUIR		TOTALES DE LA MATRIZ EFI 2.18		
		FUERTE 3.0 A 4.0	PROMEDIO3 2.0 A 2.99	DEBIL 2 1.0 A 1.99
TOTALES DE LA MATRIZ EFE 2.42	ALTO4 3.0 A 4.0	I	II	III
	MEDIO3 2.0 A 2.99	IV	V ○	VI
	BAJO 2 1.0 A 1,00	VII	VIII	IX

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

La ponderación del resultado de la matriz Efi es de 2.3 y de la matriz Efe es de 2.42, lo que indica en la matriz E-I se encuentra en el cuadrante V el cual indica que la fundación debe desarrollar selectivamente para mejorar, se dirige por medio de estrategias de conservar y mantener como la estrategia de penetración y en el mercado y de productos, en este caso desarrollo de nuevos servicios.

Se observa que la fundación debe lograr mayor participación en el mercado y lograr incrementar sus ingresos y tener una mayor rentabilidad y así sostenerse en el entorno.

14.1 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

Suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo. (Ver Tabla 14 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO)

La elaboración del perfil competitivo se consideran los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la Fundación y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:

Una debilidad importante (1)
Una debilidad menor (2)
Una fortaleza menor(3)
Una fortaleza importante(4)

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

14.1.1 FUNDACION SAN FRANCISCO DE ASIS

FUNDACION SIN ANIMO DE LUCRO CON OBJETIVOS ÚNICOS DE PROTECCIÓN Y BIENESTAR ANIMAL- PROTECCION DEL MEDIO AMBIENTE Y FAUNA SILVESTRE. **Nacimiento 7** de octubre de 1987

Los fundadores **SAN FRANCISCO DE ASIS** tuvieron por casi 20 años un autoservicio frente a la plaza de mercado de zarzal en el valle del cauca - Colombia. Allí fueron testigos de todas las miserias por las que atraviesan los perritos callejeros que hambrientos merodean desde muy temprano estos lugares, especialmente por el lado de las carnicerías. Allí son víctimas de la crueldad y la persecución, pues los fines de semana le pagaban a un rufián para ahuyentarlos a garrotazos. De allí fue donde se recogieron algunos heridos con cuchillo y hasta con bala, (muertos) -atropellados por vehículos, invadidos por la sarna, derrengados, viejos sin posibilidades de sobrevivir solos y hasta ciegos abandonados y varios con cáncer etc.

Se llegaron a albergar hasta 74 perros en un segundo y tercer nivel del negocio. Fue entonces cuando los vecinos empezaron a quejarse del vecindario y se tomó la decisión familiar de venderlo todo (hasta el carro).

Son 13 años en la protección de los caninos y felinos callejeros. Hoy acompañan 90 caninos callejeros, 7 gatos, un "coclí" ave emblemática de zarzal, en vía de extinción - aquí se han procreado en cinco años 18 individuos en dos palmeras propias. Se rescató un zorrillo hembra lactante chamuscado tras la quema de un cañaduzal - ya tiene tres meses, el resto de la camada pereció. Las instalaciones del albergue colindan con un bosque nativo que viene siendo deforestado y su fauna silvestre exterminada: se les tiene comederos y bebederos a ardillas, iguanas, zarigüeyas, turpiales, azulejos, mirlas, gavilanes, pájaros carpinteros e inofensivas culebras, pellares, y 30 especies más que vienen siendo asechadas por los cauchereros. Las autoridades nada han hecho en respuesta a tantas

quejas formuladas por la fundación, hasta un derecho de petición la C.V.C, la policía, etc. Son indiferentes a pesar de tener la obligación constitucional de evitar estos desastres ecológicos.

La **FUNDACION SAN FRANCISCO DE ASIS** se ubica actualmente en la Calle 9ª n° 19 86, teléfono de contacto 2035835 y el EMAIL: moniheos@yahoo.es

Tabla 14 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

	FUNDACION PEQUEMUNA			FUNDACION FRANCISCO DE ASIS	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<i>POSICION FINANCIERA</i>	10%	1	0,1	3	0,3
<i>INFRAESTRUCTURA</i>	20%	2	0,4	3	0,6
<i>OFERTA DE PRODUCTOS</i>	18%	4	0,72	4	0,72
<i>PRECIOS COMPETITIVOS</i>	20%	3	0,66	2	0,4
<i>POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO</i>	22%	2	0,44	3	0,66
<i>LEALTAD DE CLIENTES</i>	10%	2	0.2	2	0.2
TOTAL FACTORES CLAVE DE ÉXITO	100%		2.52		2.88

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

Al realizar el análisis de la matriz del perfil competitivo se puede observar que el factor crítico es el posicionamiento en el mercado con mayor importancia para el éxito como lo señala el peso 0.22, ya que es la percepción que tiene la comunidad frente a cada fundación de ello depende el sostenimiento en el tiempo de las fundaciones, por otro lado se observa que la fundación **PEQUEMUNA** se encuentra en un peso ponderado del 2.32 por debajo de la media donde variables como el posicionamiento en el mercado, la infraestructura y posición financiera se reflejan como la mayor debilidad frente la fundación a la fundación Sanfrancisco de Asís que se encuentra en 2.88 por encima de la media.

14.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCIÓN (PEEA)

Es una matriz que se utiliza para determinar en qué sector se encuentra la organización, si es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la matriz **PEEA** se presentan en dos dimensiones la primera es las internas, donde se involucran la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC); la segunda es donde se involucran las dimensiones externas: estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria (FI). (Ver Tabla 15 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO)

Tabla 15 MATRIZ DE POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
Fuerza Financiera (FF) • Tasa de retorno de la inversión • Apalancamiento (endeudamiento). • Liquidez • Capital de Trabajo. • Flujo de Caja. • Utilidad • Desplazamiento del producto	Estabilidad del Ambiente (EA) • Tasa de inflación • Variabilidad en la demanda • Precios de productos • Barreras para entrar al mercado • Presión competitiva
Ventaja Competitiva (VC) • Participación en el mercado • Calidad del Producto • Ciclo de vida del producto. • Lealtad del consumidor • Mercadotecnia. • Negocio competitivo. • Conocimientos tecnológicos. • Control sobre proveedores y distribuidores	Fuerza de la Industria • Oportunidad de crecimiento. • Tecnología disponible • Identificación de marca • Oportunidad de expansión • Acceso a las nuevas tecnologías

Fuente: administración estratégica, novena edición, Fred R. David.

Adjudicar un valor positivo de uno a seis a las fortalezas financieras y las fortalezas de la industria

Adjudicar un valor un valor negativo de uno a seis a cada uno de los factores relacionados con ventaja competitivo y estabilidad del ambiente (Ver FINANCIERA AMBIENTE Tabla)

Tabla 16 FUERZA FINANCIERA

FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACION
Apalancamiento (endeudamiento).	+3
Liquidez	+4
Capital de Trabajo.	+4
Flujo de Caja.	+3
Facilidad para salir del mercado	+2
PROMEDIO 16/ 5 = + 3.2	

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

Tabla 17 FUERZA DE LA INDUSTRIA

FUERZA DE LA INDUSTRIA	CALIFICACION
Oportunidad de crecimiento.	+5
Tecnología disponible	+2
Identificación de marca	+4
Oportunidad de expansión	+5
Acceso a las nuevas tecnologías	+2
PROMEDIO 18 / 5 = + 3.6	

Fuente: YenyNaidu Burgo, Claudia Lorena García

Tabla 18 ESTABILIDAD DEL AMBIENTE

ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	CALIFICACION
Tasa de inflación	-3
Variabilidad en la demanda	-5
Precios de productos	-5
Barreras para entrar al mercado	-4
Presión competitiva	-2
PROMEDIO 18 / 5 = - 3.6	

Fuente: YenyNaidu Burgo, Claudia Lorena García

Tabla 19 VENTAJA COMPETITIVA

VENTAJA COMPETITIVA	CALIFICACION
Participación en el mercado	-3
Calidad del Producto	-5
Lealtad del consumidor	-3
Control sobre proveedores	-3
Conocimientos tecnológicos.	-3
PROMEDIO 17 / 5 = - 3.4	

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

Ilustración 3 MATRIZ PEEA



Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

Como se observa, el vector resultante se encuentra en la parte inferior derecha o cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, sin embargo, su inclinación es bastante alejada del eje de las ordenadas lo que implica que la empresa está compitiendo en un mercado bastante inestable. Las estrategias competitivas podrían ser penetración de mercado, desarrollo de mercado.

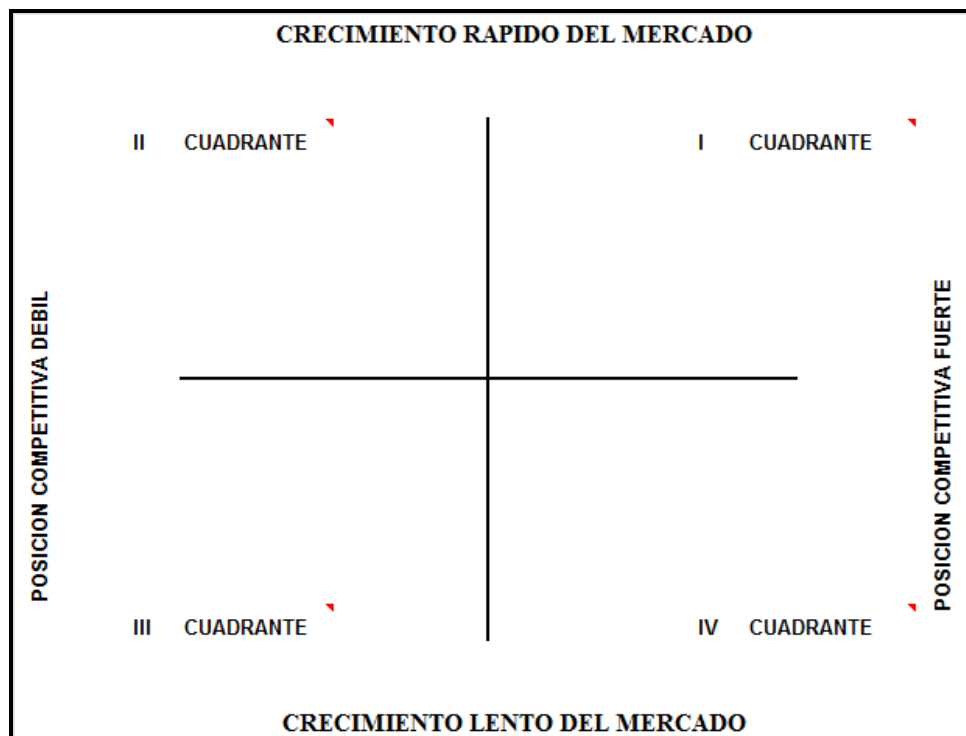
La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la fundación PEQUEMUNA en el mercado que se encuentra actualmente y aumentar la gama de productos y/o servicios atrayendo a los clientes de la competencia dando como resultado una recordación y lealtad de marca, dejando un legado en el municipio con mayor credibilidad y confianza ante la comunidad.

(Ver Ilustración 3 MATRIZ PEEA)

14.3 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

- La matriz de la gran estrategia sirve para la formulación alternativa de estrategias, cuenta con cuatro cuadrantes. En el eje de las x se ubica la posición competitiva de la empresa. En el eje de las y se ubica la velocidad de crecimiento del mercado. (Ver Ilustración 4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA)

Ilustración 4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Las estrategias propuestas para aquellas empresas que estén en el cuadrante I son:

Desarrollo del mercado
Penetración en el mercado
Integración hacia adelante /atrás / horizontal
Diversificación concéntrica

Las estrategias propuestas para aquellas empresas que estén en el cuadrante II son:

- Penetración en el mercado
- Desarrollo del producto
- Integración horizontal
- Desinversión
- Liquidación

Las estrategias propuestas para aquellas empresas que estén en el cuadrante III son:

- Atrinchamiento
- Diversificación concéntrica / horizontal
- En conglomerado
- Desinversión
- Liquidación

Las estrategias propuestas para aquellas empresas que estén en el cuadrante IV son:

- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal
- Diversificación de conglomerado
- Empresas de riesgo compartido

El cuadrante en el cual se encuentra la Fundación **PEQUEMUNA** es el cuadrante I y sus estrategias son:

Desarrollo de mercado: esta estrategia que se debe seguir cuando una empresa cuenta con producto que quiere vender a un mercado en el que antes no había competido; la Fundación **PEQUEMUNA** ha desarrollado nuevos servicios para que pueda cumplir con toda la demanda existente en el mercado y es un mercado que no está explotado en su totalidad.

Penetración en el mercado: esta es una estrategia de crecimiento del mercado por lo tanto se evidencia que la fundación **PEQUEMUNA** se encuentra en un punto en donde sus mayores esfuerzos los dedica a entrar a competir fuertemente con el mercado existente.

Integración horizontal: La integración horizontal es una teoría de propiedad y control. Es una estrategia utilizada por una empresa que busca vender un tipo de producto en numerosos mercados; actualmente la Fundación **PEQUEMUNA** ha

tenido éxito en los mercados existentes y no desecha la posibilidad de expandirse a los municipios aledaños.

Integración hacia delante: La integración hacia delante implica adquirir o entrar a la propiedad sobre distribuidores (comprar o asociarme con mis clientes). El objetivo de este tipo de integración es alcanzar un mayor grado de eficiencia y un mayor control.

También esta estrategia de integración hacia delante hace que una empresa adquiera más canales de distribución, es decir, sus propios centros de distribución (almacenes) y tiendas al detalle. También puede significar que la empresa irá aún más lejos, pues adquiere sus propios clientes.

Integración hacia atrás: La idea de esta estrategia es adquirir o incorporar a la empresa de mis proveedores, es decir, Consiste en que es la empresa que integra en su organización actividades de fabricación. Este tipo de integración se puede plantear para asegurar la continuidad del suministro y la calidad de los productos comprados, para coordinar más efectiva y eficientemente las funciones de distribución. Por esta estrategia lograr ser nuestros propios proveedores no depender de estos y disminuir su poder negociador.

Diversificación concéntrica: Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio.

La empresa crece en una industria que crece lentamente o casi nada

- Cuando la venta de otros productos nuevos elevaría notablemente las ventas de los productos actuales.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles elevados de venta en determinadas épocas que equilibren las altas y bajas de la empresa
- Cuando los productos de la organización están decayendo en las ventas o su demanda está decreciendo. (Etapas de declinación del ciclo de vida del producto)

Es importante tener un equipo gerencial sólido con capacidad para poder solventar y administrar esta amplitud.

14.4 LA MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA MPEC

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa. Indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores, es decir permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva basándose en la matriz EFE y EFI, determinando el objetivo de tales estrategias: Se construye por los siguientes pasos. (Ver Tabla 20 MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA MPEC)

1. Hacer una lista tanto de las oportunidades y amenazas externas como de las fortalezas y debilidades internas de la organización en la columna izquierda de la matriz; esta información se obtiene directamente de las matrices EFE y EFI, aclarando que deben incluirse al menos diez factores externos y diez internos.
2. Asignar pesos a cada uno de los llamados factores críticos para el éxito, internos y externos, y estos se asignan de la misma forma que en las matrices MEFE y MEFI, colocándose en una columna contigua a la derecha de la realizada en el paso 1.
3. Analizar las matrices de adecuación de la etapa 2 (ajuste) e identificar las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implementarlas.
4. Determinar las calificaciones de atractivo de las estrategias formuladas mediante valores numéricos que indiquen el grado de atractivo de cada estrategia mediante la siguiente pregunta: “¿Afecta ese factor la elección de tal estrategia?”. Si la respuesta es positiva, entonces la estrategia se debe comparar en relación a tal factor clave. Las escalas de calificaciones de atractivo son las siguientes: 1, no es atractiva; 2, es algo atractiva; 3, es bastante atractiva, y 4, es muy atractiva.
5. Calcular las calificaciones del atractivo total. Simplemente se multiplican los pesos de la fase 2 por las calificaciones del atractivo de la etapa 4 de cada hilera; entre mayor sea la calificación del atractivo total, más atractiva será la alternativa estratégica.
6. Calcular las calificaciones del atractivo total.

Tabla 20 MATRIZ DE LA PLANEACION ESTRATEGICA CUANTITATIVA MPEC

			PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA		
FACTORES CLAVES			VALOR	PA	PTA	P A	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES									
1	Apertura de nuevas sedes en otros municipios en coordinación y apoyo del gobierno	10%	4	0.4	3	0.3	4	0.4	
2	Son relativamente bajas las barreras de entrada que existen para competir.	10%	2	0.2	4	0.4	4	0.4	
3	Demanda de nuevos servicios accesible a la comunidad.	15%	4	0.6	3	0.45	4	0.6	
4	Reconocimiento de marca en la región	10%	3	0.3	4	0.4	4	0.4	
5	Captación de fondos externos en entidades privadas.	10%	4	0.4	3	0.3	2	0.2	
AMENAZAS									
1	Tiende a desaparecer por la falta de recursos	11%	4	0.44	2	0.22	4	0.44	
.2	Falta de leyes que amparen la protección de los animales.	9%	1	0.09	1	0.09	1	0.09	

3	Cambio de gobierno cada cuatro años.	5%	4	0.2	1	0.05	1	0.05
4	Falta de apoyo, aparición de desencanto generalizado.	10%	4	0.4	3	0.3	4	0.4
5	No cumplimiento de convenios suscritos por algunos actores, como entidades privadas y la comunidad.	10%	4	0.4	1	0.1	1	0.1
FORTALEZAS								
1	Experiencia, reconocimiento, carisma	7%	4	0.28	3	0.21	4	0.28
2	El margen de sobrepoblación de los animales callejeros disminuyo	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05
3	Competencia en bajo costo.	12%	4	0.48	3	0.36	4	0.48
4	Capacitación constante por parte de la Gerente	10%	1	0.1	2	0.2	1	0.1
5	La participación en el mercado se incremento	10%	3	0.3	4	0.4	2	0.2
DEBILIDADES								
1	No hay planeación estratégica.	11%	4	0.44	4	0.44	3	0.44
2	No hay capacidad para salvaguardar a los animales.	10%	4	0.44	2	0.2	1	0.1
3	No hay un equipo de profesionales conformado.	13%	4	0.52	2	0.26	4	0.52
4	No hay misión, visión ni objetivos que guíen la organización.	11%	1	0.11	3	0.33	4	0.44

.5	No hay recursos propios, ni infraestructura	11%	4	0.44	3	0.33	2	0.22
Suma del puntaje total del grado de atracción		6.59			5.39		5.91	

Fuente: Yeny Naidu Burgo, Claudia Lorena García

PA: Puntaje del grado de atracción; PTA: Puntaje total del grado de atracción. PA:1, no es atractiva; 2, es algo atractiva; 3, es bastante atractiva, y 4, es muy atractiva.

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa refleja que la mejor estrategia es el Desarrollo de Mercado que permite el incremento de ingresos con una ponderación de 6.59, continua de la diversificación de productos con un ponderación de 5.91 a diferencia de la penetración en el mercado del 5.39, esto significa que las dos estrategias a utilizar en la fundación **PEQUEMUNA** según los resultados que antecede la matriz es el Desarrollo de Mercado y la diversificación de productos. E igualmente se refleja que los factores claves en las oportunidades más relevantes son apertura de nuevas sedes en otros municipios en coordinación y apoyo del gobierno con un puntaje de grado de atracción de 4 en la estrategia de Desarrollo de Mercado y diversificación de productos, ya que la fundación requiere de ingresos para apertura de nuevas sedes y así ofrecer servicios a la comunidad que le permitan la captación de recursos y el sostenimiento propio; son relativamente bajas las barreras de entrada que existen para competir, ya que no existe las economías de escala para ingresar al sector e igualmente no se requiere de grandes inversiones, por ende no afecta directamente los ingresos de la Fundación **PEQUEMUNA**, el hecho de no tener barreras de entrada permite a la Fundación **PEQUEMUNA** crear estrategias de penetración en el mercado y una diversificación concéntrica.

Dirigiéndose a un mercado sin explotar así lograr posesionarse dentro de la comunidad ofreciendo un servicio oportuno sosteniéndose en el mercado así contribuir en un reconocimiento de marca dentro de la región.

Por otro lado se observa las amenazas, el principal factor clave es la falta de recursos propios con un puntaje de grado de atracción de 0.40 en la estrategia de Desarrollo de Mercado, ya que afecta directamente los ingresos propios de la fundación; la penetración en el mercado con un puntaje de 0.22, así como la diversificación concéntrica que permite que la fundación sea auto sostenible sin depender de los recursos del estado. Por otro lado se observa que la falta de leyes que amparen la protección de los animales no afectan las estrategias ya que la fundación por ser una organización sin ánimo de lucro por constitución tiene derecho a ser parte del programa de cada gobierno. De igual manera las amenazas de la fundación se centra en el plan estratégico que no tiene y por ende afecta directamente la falta de una misión, visión, así como el hecho de que no se tienen recursos propios para solventar cada una de las necesidades que se le presentan a la fundación para cumplir su objetivo propio.

A pesar que la fundación está haciendo un gran esfuerzo para sostenerse en el mercado por medio de capacitaciones realizadas por la gerente la disminución de la sobrepoblación de los animales callejeros y la participación en el mercado debe crear estrategias que le permitan sostenerse en el tiempo y llegar a ser reconocida en el entorno por las labores realizadas en la comunidad como lo es la protección de los animales. De esta manera el incremento de los recursos propios y la diversificación concéntrica que le permitirán a la fundación crecer y cumplir su objeto social.

Según la matriz de continuidad del negocio las estrategias que se deben aplicar es el **desarrollo de mercado** implica la introducción de los productos presentes en el área geográfica donde se encuentra la fundación como la apertura de nuevas sedes municipios aledaños como Zarzal, La Unión y Roldanillo por medio de personal voluntario que estén dispuestos a trabajar por el mismo fin de la fundación es una manera de crecer y hacer conocer los propósitos de la misma guiados por un mismo objetivo la protección de los animales. Ligada mancomunadamente con la estrategia de **diversificación concéntrica** que implica la inclusión de nuevos productos y servicios complementarios para la fundación buscando maneras de crear nuevos negocios y captar clientes que promuevan el ingreso de nuevos recursos y la auto sostenibilidad.

15 PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO

15.1 DIAGNÓSTICO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN

Todas las organizaciones cuentan con una razón de ser. La Fundación **PEQUEMUNA** nace por la falta de un lugar donde albergar animales abandonados y maltratados.

La fundación no cuenta con una Misión donde exprese su razón de ser

En la entrevista que se realizó a la gerente se logró las respuestas al análisis de la misión y la visión de la empresa:

1. ¿En qué negocio está?

Estamos en la parte de servicios, los cuales se prestan a una comunidad específica que son los animales abandonados, que se encuentran en mal estado, maltratados y faltos de amor.

2. ¿Para qué existe la empresa?

Para lograr una mejor calidad de vida a estos seres que han sufrido mucho.

3. ¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la compañía?

Uno de los elementos diferenciadores es el trato de que se le brinda a los animales recogidos de la calle, pues se les brinda techo, medicinas, comida y aparte de todo se les ayuda a conseguir un buen hogar ya que la fundación tiene ese fin, recoger y buscarles un dueño que se haga cargo, que los sepan cuidar y amar como ellos se lo merecen, claro está haciéndoles un seguimiento continuo del trato que se les está brindando en su nuevo hogar.

4. ¿Quiénes son nuestros clientes?

Todas aquellas personas que deseen adoptar un perro, gato o cualquier animal que se encuentre en el albergue, siempre y cuando cumpla con las características que la fundación exige que sea, amor por los animales, buen espacio en la casa para que el animal no se sienta estresado, que cuente con los recursos básicos para cuando el animal se sienta enfermo.

5. ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?

Los productos recientes son:

- ✓ Ofrecer vacunas mensuales a los animales tanto de la calle como los

domésticos a un precio exequible a toda la comunidad.

- ✓ Ofrece jornadas de esterilización cada seis meses a un precio módico para poder pagar al veterinario.
- ✓ Albergue de animales recogidos de la calle sin hogar
- ✓ Desparasitada y vitaminizada (servicios básicos de veterinaria)
- ✓ Baño, corte y cepillado
- ✓ Jornadas de enseñanza en lugares públicos sobre el amor por los animales
- ✓ Búsqueda constante de hogar y apadrinamiento para los animales

Los productos futuros son:

- ✓ Jornadas de recreación
- ✓ Prestación de servicios veterinarios completos
- ✓ Colocar una sede en el municipio de zarzal
- ✓ Guardería de los animales domésticos.

6. ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?

Mercados presentes:

Actualmente se maneja el municipio de la paila y zarzal.

Mercados futuros:

Se ha pensado en un cubrimiento mayor, abarcar Bugalagrande y sus respectivos corregimientos y veredas al igual que Roldanillo.

7. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?

Inicialmente la fundación se creó sin ánimo de lucro y así se espera a futuro, pero sí necesitamos que la fundación se sostenga por medio de patrocinios, actividades y proyectos a la alcaldía para generar recursos.

8. ¿Cuáles son los principios organizacionales?

- ✓ Amor por los animales.
- ✓ Compromiso y carisma
- ✓ Actitud de servicio.

La fundación no cuenta con una visión donde se proyecte hacia el futuro que se quiere lograr.

Cuestionario:

2. ¿si todo tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?

Una empresa muy grande, con éxito capaz de superar todos los obstáculos que se presenten en el camino cubriendo las necesidades de los animales del municipio y los alrededores.

3. ¿Qué logros de su empresa le gustaría recordar dentro de 3 años?

Nuestro proyecto surgió de una idea empírica y solo por el amor que le tengo a los animales fue que se creó la fundación, esto me gustaría recordar, el empeño de sacar adelante nuestra fundación y ya que es una proyecto mágico y lleno de amor.

4. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?

Ofrecer un servicio integro donde no solo los animales de la calle sean protegidos sino también los domésticos.
Tener instalaciones propias.

5. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?

Un sistema eléctrico para las jaulas, que se maneje por un sistema operativo
Incubadoras para los perros recién nacidos que lo requieran.

6. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los

Productos o servicios que ofrece su empresa, dentro de 3 años a 5 años?

- ✓ Una de las necesidades a cubrir es evitar la sobrepoblación de los animales callejeros.
- ✓ Ofrecer servicio de guardería de animales con adiestramiento
- ✓ Orientación sobre cómo tratar a los animales en el proceso de crecimiento.

7. ¿Qué talento humano especializado necesitaría su empresa dentro de 3 a 5 años?

Se requiere:

- ✓ Veterinario
- ✓ Zootecnista
- ✓ Personas que den capacitaciones para domesticar animales
- ✓ Psicólogo para perros.

15.2 ANALISIS DE LOS PROBLEMAS DE LA FUNDACION

Los problemas que se presentan en la fundación son debido a que se están efectuando actividades erróneas. A continuación realizaremos un breve análisis desde la administración, recursos humanos e infraestructura.

Problemas asignados en la administración.

Los problemas más frecuentes que se presentan en la administración es la falta de realizar una debida planeación, realización, coordinación y control de la organización el cual afecta la dirección de los objetivos hacia dónde quiere llegar

Problemas asignados a los Recursos humanos

El principal problema de la fundación es que no cuenta con personal idóneo con experiencia y conocimiento que aporte de una manera positiva los servicios de la fundación como la esterilización de los animales, debido a la falta de recursos económicos de la fundación.

Problemas asignados a la infraestructura

El principal problema de la fundación es que no cuenta con una infraestructura propia con capacidad para salvaguardar a un porcentaje de animales, ni tampoco está en la capacidad para sostener una planta propia.

15.3 PROPUESTA DE MISION PARA LA FUNDACION PEQUEMUNA

Misión

La organización **PEQUEMUNA** es una Fundación sin ánimo de lucro cuyo propósito incursionar en la región proporcionando servicios accesibles, para velar, proteger, resguardar, esterilizar y concienciar a la comunidad sobre el cuidado a los animales domésticos mejorando su calidad de vida.

15.4 PROPUESTA DE VISION PARA LA FUNDACION PEQUEMUNA

Visión

Ser para el año 2017 una fundación líder en la protección de animales propiciando el respeto y la defensa de la vida evitando la sobrepoblación que a su vez es la que genera miseria e indignación. Con una infraestructura propia necesaria para dar un servicio mayor tanto a los animales de la calle como los que tienen un hogar donde se les brinde una clínica con un servicio integro donde vele por la salud de las mascotas trabajando día a día con personal integro capaz de dar todo de sí comprometidos por el amor hacia los animales domésticos.

15.5 PROPUESTA DE VALORES PARA LA FUNDACION PEQUEMUNA

El respeto por los animales y la defensa de sus derechos.

Participación de todas las personas, ya sean voluntarios, profesionales o padrinos para conseguir mayor motivación y acogida en la población.

Búsqueda de nuevas ideas, conocimientos para el desarrollo de proyectos

Responsabilidad y compromiso permanente de la fundación hacia su objetivo social.

Gestión y desarrollo de proyectos en su diario vivir

Honestidad y transparencia en la gestión de los recursos

15.6 FILOSOFIA DE LA FUNDACION PEQUEMUNA

- Rescatar y recuperar a los animales que se encuentren en calidad de abandono y buscarle un hogar definitivo.
- Esterilizar a los animales que se encuentren en el albergue con apoyos gubernamentales y particulares para darlos en adopción.
- Culturar a las personas que sean poseedores de animales sobre sus deberes y responsabilidades en la tenencia de mascotas mediante brigadas de educación.

- Fomentar la adopción y el apadrinamiento de animales abandonados de la calle.
- Concientizar a las personas para que denuncien casos sobre de maltrato y abandono de animales.
- Desarrollar y ejecutar programas educativos en las instituciones escolares del municipio con el fin de concientizar a la población sobre los derechos de los animales.
- Brindar a los animales desprotegidos una vida mejor en el albergue mientras esperan hallar un hogar definitivo.

Tabla 21**15.7 MATRIZ DOFA**

FACTORES CLAVES	VALOR	CLASIFICAION	RESULTADOS
Apertura de nuevas sedes en otros municipios en coordinación y apoyo del gobierno.	10%	3	0,3
Son relativamente bajas las barreras de entrada que existen para competir.	10%	3	0,3
Demanda de nuevos servicios accesible a la comunidad.	15%	4	0,6
Amplia gama de productos y servicios a ofrecer en el mercado	10%	3	0,3
Captación de fondos externos en entidades privadas.	10%	3	0,3
Tiende a desaparecer por la falta de recursos	11%	3	0,3
Falta de leyes que amparen la protección de los animales.	9%	3	0,3
Cambio de gobierno cada cuatro años.	5%	4	0,6
Falta de apoyo, aparición de desencanto generalizado.	10%	3	0,3

							No cumplimiento de convenios suscritos por algunos actores, como entidades privadas y la comunidad.	10%	3	0,3
								100%		2.42
FACTORES CLAVES	VL	FIM	FM	DM	DIM	CALIFI.				
AREA ADMINISTRATIVA							ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA			
1.No posee metas a largo plazo ni objetivos claramente definidos	4%				1	0,04	✓ La creación de un sistema de planificación con el propósito de mejorar la toma de decisiones y disponer de instrumentos que guíen la manera de gerenciar la fundación, de forma óptima, que permita utilizar la evaluación y mejoramiento continuo, con el objetivo de garantizar el objeto social de la fundación. ✓ Apertura de nuevas sedes en otros municipios en coordinación y apoyo del gobierno dando cumplimiento a nuevos servicios con el fin de captar fondos para la sostenibilidad de la fundación. ✓ Implementar un programa para la inclusión de personal voluntario profesional con conocimientos técnicos para la administración y el desarrollo de la labor veterinaria.			
2.No existe un organigrama que de orden jerárquico dentro de la organización	6%			2		0,12				
3.La dirección se enfoca en la orientación de los esfuerzos conjuntos en pos de la supervivencia	6%	4				0,24				
4.El control que se realiza en la fundación se limita a los conocimientos empíricos de las diferentes actividades de la empresa por parte del administrador	5%		3			0,15				
5.Cuenta con un equipo de	6%	4				0.24				

trabajo con miras a mejorar y recibir sugerencias, reflejado en el talento humano idóneo		✓			✓		
TOTAL	27%				0,79	ESTRATEGIA FINANCIERA	
AREA FINANCIERA							
1.Tiende a desaparecer por la falta de recursos	6%			2		0,12	✓ Realizar proyectos financieros que vinculen a las entidades públicas y privadas incluyendo administraciones públicas y fundaciones sin ánimo de lucro y políticos. ✓ Generar alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas y fundaciones sin ánimo de lucro.
2.La fundación mantienen una contabilidad adecuada de acuerdo a la legislación	5%	4				0,2	
3.Captación de fondos externos en entidades privadas y publicas	6%		3			0,18	
4.No hay capacidad para salvaguardar a los animales.	5%				1	0,05	
5.Falta de obtener nuevos recursos de una manera propia ,al fin de sostenerse así misma	4%				1	0,04	
TOTAL	26%					0,59	ESTRATEGIA OPERACIONAL

AREA OPERACIONAL							✓ Definir el departamento operacional para así desarrollar las acciones propuestas con un equipo de profesionales, para que se haga un buen análisis de los recursos captados y hacer un buen uso de los mismos. ✓ Ejecutar todos los planteamientos siguiendo los lineamientos del área operacional.
1. Identificar medidores concretos a las acciones desarrolladas por la fundación	4%				1	0,04	
2. No hay un equipo de profesionales conformado	5%			2		0,1	
3. No hay un proceso que análisis las necesidades previas de los recursos materiales y humanos las mejorar a requerir.	6%				1	0,06	
4. No cuenta con personal encargada de realizar relaciones interpersonales	5%				1	0,05	
5. No se cuenta con una evaluación periódica sobre la labor y objetivo de la fundación	6%			2		0,12	
TOTAL	26%					0,37	ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN
AREA DE COMUNICACIÓN							✓ Difundir y transmitir la información a toda la comunidad de

1. Falta de apoyo, aparición de desencanto generalizado.	5.5 %			2		0,11	la existencia de la fundación para la captación de fondos. ✓ Diversificación concéntrica de nuevos servicios ofrecidos a la comunidad
2.No hay relaciones institucionales privadas o públicas vinculadas al trabajo de la fundación	7%				1	0,07	
3.No cuenta con los medios de comunicación social.	4%			2		0,08	
4 No se cuenta con la transmisión de la información hacia fuera para la captación de fondos.	5%			2		0,1	
5.Reconocimiento de marca en la región	5%	4				0,2	
SUB TOTAL	21%					0,56	
TOTAL	100%					2.31	

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

15.8 **OBJETIVO GENERAL**

Realizar e implementar estrategias tácticas en la Fundación **PEQUEMUNA** que permitan dar cumplimiento y sostenimiento.

OBJETIVO 1

Obtener un ambiente adecuado e infraestructura propia para la fundación **PEQUEMUNA** para cumplir con el objeto social de fundación para el año del 2017.

ESTRATEGIAS

Realizar proyectos financieros que vinculen a las entidades públicas y privadas incluyendo administraciones públicas y fundaciones sin ánimo de lucro y políticos. Generar alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas y fundaciones sin ánimo de lucro.

OBJETIVO 2

Incrementar los ingresos económicos en un 24% anual durante los tres próximos tres años.

ESTRATEGIAS

Difundir y transmitir la información a toda la comunidad de la existencia de la fundación para la captación de fondos.

Diversificación concéntrica de nuevos servicios ofrecidos a la comunidad

15.9 **PLAN TACTICO DE LAS ESTRATEGIAS**

Se presentara a continuación las actividades a realizar para lograr las estrategias propuestas en el segmento anterior y por ende conseguir los objetivos planteados.
(Ver

Tabla 22 MATRIZ DE PLANIFICACION DE OBJETIVOS)

15.9.1 MATRIZ DE PLANIFICACION DE OBJETIVOS

OBJETIVO 1 - ESTRATEGIA 1

Tabla 22 MATRIZ DE PLANIFICACION DE OBJETIVOS

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS O RESULTADOS
Obtener un ambiente adecuado e infraestructura propia para la fundación PEQUEMUNA para cumplir con el objeto social de fundación para el año del 2017.	% de infraestructura propia	Lograr una infraestructura propia para albergar a los animales.
ESTRATEGIA		Realizar proyectos financieros que vinculen a las entidades públicas y privadas incluyendo administraciones públicas y fundaciones sin ánimo de lucro y políticos.

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS PARA CADA ACTIVIDAD				
		CUANTO	MESES		UTILIDAD NETA	CUALIDAD DEL PRODUCTO AL FINAL DEL PROCESO
			DESDE	HASTA		
Contacto de fundaciones captadoras de dinero que suministren información, asistencia técnica y financiera.	Nº de fundaciones contactadas	Mínimo tres fundaciones con experiencia nacionales e internacionales.	Enero 2014	Diciembre 2017	(3990000)	Obtener estrategias oportunas que ayuden con la canalización de recursos.
Captación de donaciones corporativas, empresas públicas o privadas	% de incremento de recursos.	El 12% de incremento de recursos.	Enero 2014	Diciembre 2017	10497000	Incremento de los recursos.
Donación de un lote o de una finca que se pueda organizar para la fundación por medio de los entes gubernamentales o entidades públicas o privadas	Un lote o finca	Por lo menos un lote o finca para adecuar la fundación.	Enero 2014	Diciembre 2017	4800000	Lograr obtener por lo menos un lote una finca donde se pueda alegar mayor número de animales.
Identificar los proyectos gubernamentales o empresas privadas para el incremento de flujo de caja	No. de proyectos estipulados	2 proyectos en el año	Enero 2014	Diciembre 2017	110000	Participación y operación en los proyectos gubernamentales o empresas privadas.

OBJETIVO 1 - ESTRATEGIA 2

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS O RESULTADOS
Obtener un ambiente adecuado e infraestructura propia para la fundación PEQUEMUNA para cumplir con el objeto social de fundación para el año del 2017.	% de infraestructura propia	Lograr una infraestructura propia para albergar a los animales.

ESTRATEGIA	Generar alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas y fundaciones sin ánimo de lucro.
-------------------	---

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS PARA CADA ACTIVIDAD				
		CUANTO	MESES		UTILIDAD NETA	CUALIDAD DEL PRODUCTO AL FINAL DEL PROCESO
			DESDE	HASTA		
Desarrollar un plan padrino entre las pequeñas y grandes empresas	No. De padrinos	Mínimo 15 MENSUALMENTE	Febrero 2014	Diciembre 2017	1184000	Lograr que el comercio se involucre con la fundación por medio del plan padrino.
Realizar un proyecto en la alcaldía para participar en la asignación de terrenos confiscados.	Nº de proyectos a presentar	100% de participación	Febrero 2014	Diciembre 2014	7600000	Identificación de proyectos y lograr obtener un terreno para el adecuado funcionamiento de la fundación.
Contacto de divisas voluntarios por empresas privadas y públicas.	% de captación entre las empresas privadas y publicas	100% de fijación de la las organizaciones públicas y privadas hacia la fundación	Febrero 2014	Diciembre 2017	1320000	Lograr el reconocimiento y captación de dinero.
Tener contacto con líderes de las juntas	Nº de líderes contactados	100% de participación.	Febrero 2014	Junio 2017	0	Identificar permanentemente los

comunales que tengan conocimiento de casetas o terrenos desalojados que permitan el ingreso de la fundación sin tener que pagar un arriendo.						posibles terrenos a utilizar.
--	--	--	--	--	--	-------------------------------

OBJETIVO 2 - ESTRATEGIA 1

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS O RESULTADOS
Incrementar los ingresos económicos en un 24% anualmente.	Crecimiento de captación de aportes económicos	Mayor flujo económico para el sostenimiento de la fundación.

ESTRATEGIA	Difundir y transmitir la información a toda la comunidad de la existencia de la fundación para la captación de fondos.
-------------------	--

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS PARA CADA ACTIVIDAD				
		CUANTO	MESES		UTILIDAD NETA	CUALIDAD DEL PRODUCTO AL FINAL DEL PROCESO
			DESDE	HASTA		
Solicitud de contribuciones en especie como medicina y comida.	No. De empresas	Mínimo 10 empresas	Junio 2014	Diciembre 2017	1680000	Lograr la participación de las empresas e incremento de recursos en especie.
Celebración de eventos especiales para la captación de fondos como teletones, rifas, cenas festivas que	Nª de eventos realizados anualmente.	Mínimo 3 anualmente	Junio 2014	Diciembre 2017	2000000	Incrementar los recursos de la fundación simultáneamente.

involucren a la comunidad y las empresas privadas y públicas.						
Involucrar a los colegios para que paguen la labor social por medio de la fundación, para realizar jornadas de aseo a los animales domésticos.	Nº de colegios involucrados.	Mínimo dos veces por año por las 80 horas.	En Junio 2014	Diciembre 2017	130000	Lograr capacitación de dinero y trabajo voluntario no remunerado.

OBJETIVO 2 - ESTRATEGIA 2

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	METAS O RESULTADOS
Incrementar los ingresos económicos en un 24% anualmente durante los próximos tres años.	% de incremento de los ingresos	Lograr incrementar en un cien por ciento los ingresos de la fundación por medio de nuevos servicios ofrecidos a la comunidad.

ESTRATEGIA	Diversificación concéntrica de nuevos servicios ofrecidos a la comunidad
-------------------	--

ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS PARA CADA ACTIVIDAD				
		CUANTO	MESES		UTILIDAD NETA	CUALIDAD DEL PRODUCTO AL FINAL DEL PROCESO
			DESDE	HASTA		
Realizar capacitaciones sobre el comportamiento de los animales	No. De ingresos	Mínimo 1 vez por mes	Junio 2014	Diciembre 2017	170000	Lograr recolectar fondos
Ofrecer servicios de vacunación, desparasitar y esterilizar a los animales que ya tienen hogar	No. De animales que participan en la campaña	Mínimo 1 vez por mes	Junio 2014	Diciembre 2017	1000000	Lograr mayor acogida ante la comunidad
Desarrollo de concursos a animales domésticos	No. De animales que participan en la campaña	Mínimo 2 veces por año	Junio 2014	Diciembre 2017	950000	Reconocimiento en la región y mayor flujo de dinero.
Ofrecer cursos de adiestramiento para los animales domésticos.	% de ingresos	Mínimo dos veces en el mes	Junio 2014	Diciembre 2017	450000	Captar dinero para la fundación involucrando a la comunidad

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

15.10 MATRIZ DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACION

Tabla 23 MATRIZ DE MONITOREO Y EVALUACION

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?
Obtener un ambiente adecuado e infraestructura propia para la fundación PEQUEMUNA para cumplir con el objeto social de fundación para el año del 2017.	La directiva de la fundación	A partir de Enero del 2014	A través de la creación seguimiento de proyectos adecuados y oportunos que permitan la donación de un lote e infraestructura propia.
Incrementar los ingresos económicos en un 24% anualmente durante los tres años.	La directiva de la fundación	A partir de Febrero del 2014	Logrando alianzas de las entidades privadas y públicas así como la participación de la comunidad para incrementar los ingresos de la fundación sosteniéndose en el tiempo cumpliendo su objeto social

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

Tabla 24 MATRIZ DEL CRONOGRAMA

MATRIZ DEL CRONOGRAMA																																																
ACTIVIDADES OBJETIVO I	2014												2015												2016												2017											
	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
Realizar proyectos financieros que vinculen a las entidades públicas y privadas incluyendo administraciones públicas y fundaciones sin ánimo de lucro y políticos.																																																
Generar alianzas estratégicas con empresas públicas, privadas y fundaciones sin ánimo de lucro																																																
OBJETIVO II	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
Difundir y transmitir la información a toda la comunidad de la existencia de la fundación para la captación de fondos																																																
Diversificación concéntrica de nuevos servicios ofrecidos a la comunidad																																																

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

15.10.1 PRESUPUESTO DE FONDOS

Tabla 25 PRESUPUESTO

Estrategia 1																
	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4			
	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD
actividad 1: contacto de fundaciones captadoras de dinero que suministren información asistencia técnica y financiera.	-		55.000	(55.000)	-		60.000	(60.000)	-		65.000		-			65.000
actividad 2: Captación de donaciones corporativas, empresas públicas o privadas	1.000.000	220.000	55.000	725.000	1.200.000	400.000	200.000	600.000	1.200.000	400.000	200.000	600.000	1.300.000	400.000	200.000	700.000
actividad 3: donación de un lote o finca	7.000.000		900.000	6.100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
actividad 4: Patrocinio de las empresas de la región en cada uno de los eventos realizados	600.000		250.000	350.000	400.000		150.000	250.000	400.000		100.000	300.000	450.000		125.000	325.000

por la fundación.																
TOTAL	8.600.00	220.00	1.260.00	7.120.00	1.600.000	400.000	410.000	790.000	1.600.00	400.000	365.000	835.000	1.750.000	400.000	325.000	1.025.000
	0		0	00					00							
			1.480.000				810.000				765.000				725.000	
estrategia 2																
	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD
actividad 5: desarrollar un plan padrino entre las pequeñas y medianas empresas	900.000	60.000	516.000	324.000	925.000	65.000	530.000	330.000	950.000	82.000	560.000	308.000	975.000	85.000	560.000	330.000
actividad 6: Realizar un proyecto en la alcaldía para participar en la asignación de terrenos confiscados.	300.000	200.000	100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
actividad 7: Contacto de divisas voluntarias por empresas privadas y públicas	850.000	250.000	120.000	480.000	1.000.000	300.000	150.000	550.000	1.500.000	420.000	650.000	430.000	1.700.000	450.000	700.000	550.000
actividad 8: Tener contacto con líderes de las	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

juntas comunales que permitan el ingreso de la fundación sin tener que pagar un arriendo.																
TOTAL	2.050.000	510.000	736.000	804.000	1.925.000	365.000	680.000	880.000	2.450.000	502.000	1.210.000	738.000	2.675.000	535.000	1.260.000	880.000
			1.246.000				1.045.000				1.712.000				1.795.000	
estrategia 3																
	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD	SERVICIO	COSTO	GASTO	UTILIDAD
actividad 9: Solicitud de contribuciones en especie como medicina y comida.	2.050.800	100.000	120.000	1.830.800	2.152.000	120.000	140.000	1.892.000	2.450.000	150.000	150.000	2.150.000	2.850.000	160.000	160.000	2.530.000
actividad 10: Celebración de eventos especiales para la captación de fondos como teletones, rifas, cenas festivas que involucren a la comunidad y las empresas privadas y públicas	4.000.000	2.500.000	1.000.000	500.000	5.000.000	2.700.000	1.650.000	650.000	6.000.000	2.900.000	1.850.000	1.250.000	7.500.000	4.000.000	3.000.000	500.000

actividad 12: Involucrar a los colegios para que paguen la labor social por medio de la fundación, para realizar jornadas de aseo a los animales domésticos.	-	100.00 0	30.000	(130.00 0)	-	120.00 0	35.000	(155.00 0)	-	140.00 0	40.000	(180.00 0)	-	160.000	60.000	(220.000)
TOTAL	6.050.8 00	2.700.0 00	1.150.0 00	2.200.8 00	7.152.0 00	2.940.0 00	1.825.0 00	2.387.0 00	8.450.0 00	3.190.0 00	2.040.0 00	3.220.0 00	10.350. 000	4.320.000	3.220.000	2.810.000
			3.850.0 00				4.765.0 00				5.230.0 00				7.540.000	
estrategia 4																
	SERVICI O	COSTO	GASTO	UTILID AD	SERVICI O	COSTO	GASTO	UTILID AD	SERVICI O	COSTO	GASTO	UTILID AD	SERVICI O	COSTO	GASTO	UTILIDAD
actividad 13: Realizar capacitaciones sobre el comportamiento de los animales	1.200.00 0	480.00 0	350.000	370.00 0	1.200.00 0	480.00 0	350.000	370.00 0	1.350.00 0	490.00 0	350.000	510.00 0	1.350.00 0	490.000	350.000	510.000
actividad 14: Ofrecer servicios de vacunación, desparasitar y esterilizar a los animales que ya tienen hogar	9.000.00 0	4.500.0 00	4.000.00 0	500.00 0	9.200.00 0	4.800.0 00	3.000.00 0	1.400.0 00	9.200.00 0	4.800.0 00	3.000.00 0	1.400.0 00	9300000	4.950000	3.500.000	850.000
actividad 15: Desarrollo de concursos a animales domésticos	3.000.00 0	1.500.0 00	550.000	950.00 0	3.450.00 0	2.200.0 00	750.000	500.00 0	3.675.00 0	1.900.0 00	1.500.00 0	275.00 0	4.000.00 0	2.000.000	1.500.000	500.000

actividad 16: Ofrecer cursos de adiestramien to para los animales domésticos.	1.400.00 0	700.00 0	250.000	450.00 0	1.600.00 0	800.00 0	350.000	450.00 0	1.800.00 0	900.00 0	450.000	450.00 0	2.400.00 0	1.200.000	650.000	550.000
TOTAL	14.600. 000	7.180.0 00	5.150.0 00	2.270.0 00	15.450. 000	8.280.0 00	4.450.0 00	2.720.0 00	16.025. 000	8.090.0 00	5.300.0 00	2.635.0 00	16.750. 000	8.340.000	6.000.000	2.410.000
			12.330. 000				12.730. 000				13.390. 000				14.340.00 0	

Fuente: Yeny Naidu Burgos, Claudia Lorena García

15.11 Síntesis del presupuesto:

La financiación de la fundación PEQUEMUNA se realiza por naturaleza de terceros ya sean jurídicos o personas naturales pero principalmente la principal fuente de recursos es por medio de la administración municipal. Se requiere donaciones de empresas ya sea de una manera mensual o periódica recibiendo el beneficio de la disminución del pago de impuestos y de la comunidad por medio de un plan padrino con unas cuotas moderadas. Por otro lado la fundación puede acceder a un terreno por medio de una donación como patrimonio directo de la misma. Otra manera de obtener ingresos es por medio de los patrocinios obtenidos por las empresas o el comercio de la región en cada uno de sus eventos como la concesión de premios, o mercancías. En cambio del beneficio publicitario ante la comunidad obteniendo reconocimiento de marca e imagen. Por otro lado se puede obtener un beneficio mutuo por medio de convenios de colegios buscando la colaboración de sus estudiantes para que paguen su labor social en la fundación y obtengan el certificado. La obtención de los ingresos se dispondrán el 70% para la realización de su objeto social como los es la sanidad y protección de los animales de la calle; e igualmente para los gastos que requieren cada uno de las actividades como es el pago de servicios exteriores, el pago de los gastos de personal, de gestión y financieros. El restante de los ingresos es decir el 30% se destinaran para incrementar las dotaciones y reservas dentro de los cuatro años.

Por otro lado se tienen los gastos de administración y gastos propios en las actividades que la fundación lleve a cabo dentro del desarrollo de su objeto social. Se encuentran los gastos fijos son todos aquellos que la fundación debe afrontar con cierta periodicidad. Como son los siguientes gastos:

- Infraestructura; El pago de arrendamiento mensual y adecuaciones locativas.
- La parte personal como es el pago de la señora que le colabora al aseo y sostenimiento de la infraestructura y no recibe prestaciones ni seguridad social.
- Pago de colaboradores y proveedores por los honorarios prestados como lo es la contadora y la persona que realiza el proyecto para sostener la donación de la alcaldía.
- Los suministros como es el pago de los servíos de agua y energía.
- Material de la oficina como lo es resmas de papel carta y toner .
- Impuestos.
- Desplazamientos como lo es taxis, gasolina, el pago de buses.
- Gastos de hospedaje y alimentación aquellas profesionales que suministren su servicio como lo son los veterinarios, adiestradores.
- La publicidad para cada evento a realizar como los son las teletones y concursos de animales domésticos. Se requieren de folletos, papelería,

sobres. Gastos de imprentas, gastos de publicidad en los medios de comunicación como es en el canal comunitario y emisora.

- Gastos de mensajería y comunicación.
- Alquiler de espacios específicos, equipos de sonido, pago de honorarios a personal que apoyo las actividades al igual que gastos de manutención y hospedaje.

Siendo la fundación PEQUEMUNA sin ánimo de lucro cada una de las actividades a realizar se deben realizar siempre con el objeto de cumplir su funcionalidad o se complementen con lo que las alcaldía le dona. Por ello se hace necesario que sean debidamente registradas en un libro contable, que permita verificar el seguimiento cronológico de las operaciones realizadas, con absoluta transparencia.

15.12 **Ingresos de donaciones recibidas por la alcaldía de Zarzal**

DONACION 833.333

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
110505	CAJA GENERAL	\$ 833.333	
429505	DONACIONES		\$ 833.333

DONACIÓN EN ALIMENTOS

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
143501	ALIMENTOS	\$ 134.500	
429509	SUBVENCIONES		\$ 134.500

CUOTAS DE ADMINISTRACIÓN (PLAN PADRINO)

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
110505	CAJA GENERAL	\$ 60.000	
429509	SUBVENCIONES		\$ 60.000

INGRESOS POR ACTIVIDADES

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
110505	CAJA GENERAL	\$ 200.000	
417010	Actividades de asociación		\$ 200.000

COSTOS Y GASTOS DE LA ASOCIACIÓN

PAGO SERVICIOS PUBLICOS

ENERGIA ELECTRICA

CAUSACION

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
513530	ENERGIA ELECTRICA	\$ 26.000	
233550	EPSA		\$ 26.000

PAGO

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
233550	EPSA	\$ 26.000	
110505	CAJA GENERAL		\$ 26.000

ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO (ASEPAILA)

CAUSACION

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
513525	ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO	\$ 76.000	
233550	ASEPAILA		\$ 76.000

PAGO

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
233550	ASEPAILA	\$ 76.000	
110505	CAJA GENERAL		\$ 76.000

ARRENDAMIENTO

CAUSACION

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
512010	Construcciones y edificaciones	\$ 120.000	

233540	Arrendamientos		\$ 120.000
--------	----------------	--	---------------

PAGO

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
233540	Arrendamientos	\$ 120.000	
110505	CAJA GENERAL		\$ 120.000

ALIMENTACIÓN DE LOS PERROS Y GATOS

CAUSACIÓN

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
617095	Otras actividades conexas	\$ 192.000	
233595	Otros		\$ 192.000

PAGO

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
233595	Otros	\$ 192.000	
110505	Caja General		\$ 192.000

COMPRA DE MEDICAMENTOS

CAUSACIÓN

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
617095	Otras actividades conexas	\$ 164.000	
233595	Otros		\$ 164.000

PAGO

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
233595	Otros	\$ 164.000	

110505	Caja General		\$ 164.000
--------	--------------	--	---------------

PAGO COLABORADORA

CAUSACIÓN

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
513510	Temporales	\$ 200.000	
233595	Otros		\$ 200.000

PAGO

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
233595	Otros	\$ 200.000	
110505	Caja General		\$ 200.000

COMPRA DE ELEMENTOS DE ASEO

CAUSACIÓN

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
519525	Elementos de aseo y cafetería	\$ 54.000	
233595	Otros		\$ 54.000

PAGO

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
233595	Otros	\$ 54.000	
110505	Caja General		\$ 54.000

GASTOS LEGALES (SEGURIDAD SOCIAL)**CAUSACIÓN**

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
514095	Otros	\$ 240.000	
233595	Otros		\$ 240.000

PAGO

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
233595	Otros	\$ 240.000	
110505	Caja General		\$ 240.000

COSTOS DE LA ACTIVIDAD (RIFAS)**CAUSACIÓN**

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
617010	Actividades de asociación	\$ 20.000	
233595	Otros		\$ 20.000

PAGO

CUENTA	DESCRIPCION	DEBITO	CREDITO
233595	Otros	\$ 20.000	
110505	Caja General		\$ 20.000

15.13 Estado de resultados mes de Enero del 2014

INGRESOS		
INGRESOS RECIBIDOS DE LA ALCALDÍA	\$ 833.333	
DONACIONES RECIBIDAS DE TERCEROS	\$ 134.500	
CUOTAS DE PLAN PADRINO	\$ 60.000	
ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN	\$ 200.000	
TOTAL INGRESOS		\$ 1.227.833
Menos		
COSTOS		
COMPRA DE ALIMENTOS	\$ 192.000	
MEDICAMENTOS	\$ 164.000	
COMPRA DE ELEMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES	\$ 20.000	
TOTAL COSTOS OPERACIONALES		\$ 376.000
UTILIDAD BRUTA		\$ 851.833
Menos		
GASTOS OPERACIONALES		
TRÁMITES	\$ 240.000	

SERVICIO DE ENERGÍA	\$ 26.000	
SERVICIO DE AGUA	\$ 76.000	
ARRENDAMIENTOS	\$ 120.000	
TEMPORALES	\$ 200.000	
ELEMENTOS DE ASEO	\$ 54.000	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		\$ 716.000
EXCEDENTES DEL EJERCICIO		\$ 135.833

15.13.1 Estado de resultados proyectado 2014-2017

INGRESOS	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	VARIACIÓN ABSOLUTA AÑO 2017	VARIACIÓN RELATIVA AÑO 2017	VARIACIÓN ABSOLUTA AÑO 2016	VARIACIÓN RELATIVA AÑO 2016	VARIACIÓN ABSOLUTA AÑO 2015	VARIACIÓN RELATIVA AÑO 2015
INGRESOS RECIBIDOS DE LA ALCALDÍA	\$ 9.999.996	\$ 10.289.996	\$ 10.588.406	\$ 10.895.470	\$ 307.064	2,82%	\$ 298.410	2,82%	\$ 290.000	2,90%
DONACIONES RECIBIDAS DE TERCEROS	\$ 1.614.000	\$ 1.660.806	\$ 1.708.969	\$ 1.758.529	\$ 49.560	2,82%	\$ 48.163	2,82%	\$ 46.806	2,90%
CUOTAS DE PLAN PADRINO	\$ 1.620.000	\$ 1.666.980	\$ 1.715.322	\$ 1.765.067	\$ 49.744	2,82%	\$ 48.342	2,82%	\$ 46.980	2,90%
ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN	\$ 6.400.000	\$ 6.585.600	\$ 6.776.582	\$ 6.973.103	\$ 196.521	2,82%	\$ 190.982	2,82%	\$ 185.600	2,90%
SERVICIO DE ESTERILIZACIÓN Y VACUNACIÓN	\$ 9.000.000	\$ 9.261.000	\$ 9.529.569	\$ 9.805.927	\$ 276.358	2,82%	\$ 268.569	2,82%	\$ 261.000	2,90%
CAPACITACIONES	\$ 1.200.000	\$ 1.234.800	\$ 1.270.609	\$ 1.307.457	\$ 36.848	2,82%	\$ 35.809	2,82%	\$ 34.800	2,90%
CONCURSO DE ANIMALES	\$ 3.000.000	\$ 3.087.000	\$ 3.176.523	\$ 3.268.642	\$ 92.119	2,82%	\$ 89.523	2,82%	\$ 87.000	2,90%
CURSOS DE ADIESTRAMIENTO	\$ 1.400.000	\$ 1.440.600	\$ 1.482.377	\$ 1.525.366	\$ 42.989	2,82%	\$ 41.777	2,82%	\$ 40.600	2,90%
TOTALES INGRESOS	\$ 34.233.996	\$ 35.226.782	\$ 36.248.359	\$ 37.299.561	\$ 1.051.202	2,82%	\$ 1.021.577	2,82%	\$ 992.786	2,90%
COSTOS										
IMPRESIÓN CARTAS DE INVITACIÓN	\$ 60.000	\$ 61.740	\$ 63.530	\$ 65.373	\$ 1.842	2,82%	\$ 1.790	2,82%	\$ 1.740	2,90%
COMPRA DE ALIMENTOS	\$ 2.404.000	\$ 2.473.716	\$ 2.545.454	\$ 2.619.272	\$ 73.818	2,82%	\$ 71.738	2,82%	\$ 69.716	2,90%
MEDICAMENTOS	\$ 1.968.000	\$ 2.025.072	\$ 2.083.799	\$ 2.144.229	\$ 60.430	2,82%	\$ 58.727	2,82%	\$ 57.072	2,90%
ALIMENTACIÓN DE LOS PERROS Y GATOS	\$ 1.614.000	\$ 1.660.806	\$ 1.708.969	\$ 1.758.529	\$ 49.560	2,82%	\$ 48.163	2,82%	\$ 46.806	2,90%
RELACIONES PUBLICAS	\$ 250.000	\$ 257.250	\$ 264.710	\$ 272.387	\$ 7.677	2,82%	\$ 7.460	2,82%	\$ 7.250	2,90%
REFRIGERIOS PARA LABOR SOCIAL	\$ 500.000	\$ 514.500	\$ 529.421	\$ 544.774	\$ 15.353	2,82%	\$ 14.920	2,82%	\$ 14.500	2,90%
COMPRA DE ELEMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES	\$ 2.140.000	\$ 2.202.060	\$ 2.265.920	\$ 2.331.631	\$ 65.712	2,82%	\$ 63.860	2,82%	\$ 62.060	2,90%
ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 1.850.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	0,00%	\$ (1.850.000)	-100,00%
PAGO A CONTRATISTAS DE LA JORNADA DE VACUNACIÓN Y ESTERILIZACIÓN DE ANIMALES	\$ 3.375.000	\$ 3.472.875	\$ 3.573.588	\$ 3.677.222	\$ 103.634	2,82%	\$ 100.713	2,82%	\$ 97.875	2,90%
PAGO CONFERENCISTA	\$ 480.000	\$ 493.920	\$ 508.244	\$ 522.983	\$ 14.739	2,82%	\$ 14.324	2,82%	\$ 13.920	2,90%
PREMIACIÓN CONCURSO DE ANIMALES	\$ 1.500.000	\$ 1.543.500	\$ 1.588.262	\$ 1.634.321	\$ 46.060	2,82%	\$ 44.761	2,82%	\$ 43.500	2,90%
PAGO CONTRATISTA DEL ADIESTRAMIENTO	\$ 700.000	\$ 720.300	\$ 741.189	\$ 762.683	\$ 21.494	2,82%	\$ 20.889	2,82%	\$ 20.300	2,90%
TOTAL COSTOS	\$ 16.841.000	\$ 15.425.739	\$ 15.873.085	\$ 16.333.405	\$ 460.319	2,82%	\$ 447.346	2,82%	\$ (1.415.261)	-8,40%
GASTOS OPERACIONALES										
TRÁMITES	\$ 2.880.000	\$ 2.963.520	\$ 3.049.462	\$ 3.137.896	\$ 88.434	2,82%	\$ 85.942	2,82%	\$ 83.520	2,90%
SERVICIO DE ENERGÍA	\$ 312.000	\$ 321.048	\$ 330.358	\$ 339.939	\$ 9.580	2,82%	\$ 9.310	2,82%	\$ 9.048	2,90%
SERVICIO DE AGUA	\$ 912.000	\$ 938.448	\$ 965.663	\$ 993.667	\$ 28.004	2,82%	\$ 27.215	2,82%	\$ 26.448	2,90%
ARRENDAMIENTOS	\$ 1.440.000	\$ 1.481.760	\$ 1.524.731	\$ 1.568.948	\$ 44.217	2,82%	\$ 42.971	2,82%	\$ 41.760	2,90%
TEMPORALES	\$ 2.400.000	\$ 2.469.600	\$ 2.541.218	\$ 2.614.914	\$ 73.695	2,82%	\$ 71.618	2,82%	\$ 69.600	2,90%
ELEMENTOS DE ASEO	\$ 648.000	\$ 666.792	\$ 686.129	\$ 706.027	\$ 19.898	2,82%	\$ 19.337	2,82%	\$ 18.792	2,90%
ASESORÍA TÉCNICA	\$ 1.280.000	\$ 1.317.120	\$ 1.355.316	\$ 1.394.621	\$ 39.304	2,82%	\$ 38.196	2,82%	\$ 37.120	2,90%
HONORARIOS ELABORACIÓN DEL PROYECTO	\$ 1.550.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ (1.550.000)	-100,00%
ÚTILES, PAPELERÍA Y FOTOCOPIAS	\$ 85.000	\$ 87.465	\$ 90.001	\$ 92.612	\$ 2.610	2,82%	\$ 2.536	2,82%	\$ 2.465	2,90%
VIATICOS	\$ 4.367.000	\$ 4.493.643	\$ 4.623.959	\$ 4.758.053	\$ 134.095	2,82%	\$ 130.316	2,82%	\$ 126.643	2,90%
LABOR SOCIAL	\$ 30.000	\$ 30.870	\$ 31.765	\$ 32.686	\$ 921	2,82%	\$ 895	2,82%	\$ 870	2,90%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 15.904.000	\$ 14.770.266	\$ 15.198.604	\$ 15.639.363	\$ 440.760	2,82%	\$ 428.338	2,82%	\$ (1.133.734)	-7,13%
EXCEDENTES DEL EJERCICIO	\$ 1.488.996	\$ 5.030.777	\$ 5.176.669	\$ 5.326.793	\$ 150.123	2,82%	\$ 145.893	2,82%	\$ 3.541.781	237,86%

Analizando la estructura del estado de resultados del 100% de los ingresos recibidos, se comparó los resultados obtenidos en los años 2014, 2015, 2016 y 2017 se observan los siguientes datos:

Los ingresos recibidos por donaciones serán una constante durante los años 2014 a 2017 con un aumento del 2,82% basado en el IPC hasta el año 2017.

De acuerdo con la utilidad bruta también sufrió un crecimiento de 1'488.996 en el periodo 2014 al 2017 de 5'326.793 con porcentaje del 2,82%, basándose en el IPC hasta el año 2017

15.13.2 Balance General Proyectado Fundación Pequeño Mundo Animal
PEQUEMUNA NIT: 900.293.989-1

Columna1	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	VARIACIÓN ABSOLUTA AÑO 2017	VARIACIÓN RELATIVA AÑO 2017	VARIACIÓN ABSOLUTA AÑO 2016	VARIACIÓN RELATIVA AÑO 2016	VARIACIÓN ABSOLUTA AÑO 2015	VARIACIÓN RELATIVA AÑO 2015
ACTIVOS										
Activos Corrientes										
Caja	\$ 1.488.996	\$ 6.519.773	\$ 11.696.442	\$ 17.023.235	\$ 5.326.793	45,54%	\$ 5.176.669	44,26%	\$ 5.030.777	77,16%
Total Activos Corrientes	\$ 1.488.996	\$ 6.519.773	\$ 11.696.442	\$ 17.023.235	\$ 5.326.793	45,54%	\$ 5.176.669	44,26%	\$ 5.030.777	77,16%
Propiedad, Planta y Equipo										
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Equipo de computo	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Muebles y enseres	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Equipo de transporte	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ 400.000	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Depreciación acumulada	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ 2.200.000	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Total Propiedad, Planta y Equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.488.996	\$ 6.519.773	\$ 11.696.442	\$ 24.023.235	\$ 12.326.793	105,39%	\$ 5.176.669	44,26%	\$ 5.030.777	77,16%
PASIVOS										
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
TOTAL PASIVOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
PATRIMONIO										
Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.000.000	\$ 7.000.000	0,00%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Excedente del ejercicio	\$ 1.488.996	\$ 5.030.777	\$ 5.176.669	\$ 5.326.793	\$ 150.123	2,90%	\$ 145.893	2,82%	\$ 3.541.781	70,40%
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ 1.488.996	\$ 6.519.773	\$ 11.696.442	\$ 5.176.669	79,40%	\$ 5.030.777	77,16%	\$ 1.488.996	100,00%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.488.996	\$ 6.519.773	\$ 11.696.442	\$ 24.023.235	\$ 12.326.793	105,39%	\$ 5.176.669	44,26%	\$ 5.030.777	77,16%
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 1.488.996	\$ 6.519.773	\$ 11.696.442	\$ 24.023.235	\$ 12.326.793	105,39%	\$ 5.176.669	44,26%	\$ 5.030.777	77,16%

Se realiza una proyección del estado de resultados por 4 años con actividades y proyectos a desarrollar, propuestas para mejorar el flujo de caja y la autosostenibilidad de la fundación **PEQUEMUNA** con el incremento anual del valor del **IPC** (índice de precios al consumo) del 2,9%, esto con el fin de cumplir con los objetivos propuestos en el Direccionamiento Estratégico.

Esta proyección se basa en actividades propuestas que se realizarán año a año durante los cuatro años, incrementando así sus ingresos para dar cumplimiento a su objetivo social.

El Balance General muestra un crecimiento del activo corriente con una variación absoluta para el año 2015 \$ 5'030.777 y al 2017 de 5'326.793 lo que demuestra que la fundación cuenta con efectivo para cumplir con sus operaciones. Al igual que el activo fijo muestra un crecimiento constante hasta el 2017, se proyecta la adquisición de un terreno para la prestación de sus servicios.

15.14 Costo Beneficio

15.14.1.1.1 Flujo de caja propuesta

	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
COSTOS Y GASTOS	\$ (32.745.000)	\$ (30.196.005)	\$ (31.071.689)	\$ (31.972.768)
BENEFICIOS	\$ 34.233.996	\$ 35.226.782	\$ 36.248.359	\$ 37.299.561
FLUJO NETO	\$ 1.488.996	\$ 5.030.777	\$ 5.176.669	\$ 5.326.793

La fundación plantea elaborar un proyecto de inversión con el fin de recibir ingresos de terceros y de otras actividades conexas. Para la realización de este proyecto se elaboró un flujo de caja propuesta, mostrando así los ingresos, costos y gastos dando como resultado las utilidades que por ende demuestra la viabilidad del proyecto con una tasa de oportunidad es del 12% anual.

VPB: Valor Presente Beneficios
VPC: Valor Presente Costos
CB: Costo Beneficio
VPN: Valor Presente Neto
TIO: Tasa de Interés de Oportunidad
TIR: Tasa Interna de Retorno

$$VNA = (F_1 / [(1+i)]^1) + \dots (F_n / [(1+i)]^n)$$

$$VPB = (34.233.996 / [(1+0,12)]^1) + (35.226.782 / [(1+0,12)]^2) + (36.248.359 / [(1+0,12)]^3) + (37.299.561 / [(1+0,12)]^4) = \$ 108.154.054$$

$$VPC = (32.745.000 / [(1+0,12)]^1) + (30.196.005 / [(1+0,12)]^2) + (31.071.689 / [(1+0,12)]^3) + (31.972.768 / [(1+0,12)]^4) = \$95.744.164$$

$$VPN = (1.488.996 / [(1+0,12)]^1) + (5.030.777 / [(1+0,12)]^2) + (5.176.669 / [(1+0,12)]^3) + (5.236.793 / [(1+0,12)]^4) = \$12.409.889$$

TIO: 12%

El **VPN** > 0 Esto quiere decir variable proyectado.

TIR: > 0 Esto quiere decir que el capital invertido genera rentabilidad.

TIR: 3,19% Rendimiento para que la inversión sea igual a cero.

$$CB = (Relación\ de\ beneficios) / (Relación\ de\ costos)$$

$$CB = (\$ 108.154.054) / (\$ 95.744.164) = \$ 1,13$$

Según lo que antecede se observa que el proyecto es económicamente viable ya que el VPN es mayor que cero y es de \$ 12'409.889 y su TIR es 3,19%, siendo la Tasa de Oportunidad del 12%.

Por cada peso que se invierta se obtendrá una ganancia de \$1,13

TIO	VPN
12%	\$ 12.409.889
13%	\$ 12.112.245
14%	\$ 11.825.150
15%	\$ 11.548.124
16%	\$ 11.280.717
17%	\$ 11.022.500
18%	\$ 10.773.068
19%	\$ 10.532.037
20%	\$ 10.299.045



Conclusión del gráfico: Entre más alta es la tasa de oportunidad más se reduce el valor presente neto, quiere decir que para que sea rentable, la tasa de oportunidad debe ser menor para obtener una mayor inversión; pero al ser una fundación sin ánimo de lucro la tasa de oportunidad debe estar en un promedio de 12% para que todo sea invertido en la misma fundación.

13. CONCLUSIONES

El direccionamiento estratégico es una herramienta que permite definir estrategias actualizadas y alineadas con el entorno en el cual se desarrolla la organización para enfrentar con éxito la obligada competencia, logrando sobrevivir y permanecer en el mercado. Utilizando este método en la FUNDACION PEQUEMUNA se hicieron evidentes ciertas debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, lo cual permitió crear estrategias para lograr el sostenimiento y operación de la fundación a largo plazo.

Se observa que la administración que se ha realizado en la Fundación PEQUEMUNA ha sido de manera empírica, esto la ha llevado a tomar decisiones que limitan la visión de los objetivos e impide que se realice una proyección a largo plazo, es necesario que los fundadores estén dispuestos al cambio tomen un actitud de mejora en el funcionamiento de la operación administrativa como de los recursos económicos, permitiendo a la fundación desenvolverse mejor dentro del entorno cambiante y competitivo.

El análisis que se hizo tanto interno como externo permitió realizar un diagnóstico, donde se puede observar el comportamiento de las variables económicas , culturales, de medio ambiente, de educación y político, así como también los cliente, proveedores y posibles sustitutos; postulando un conjunto de estrategias dentro de una administración empírica con objeto de enfrentar el entorno en la que se encuentra la organización.

A pesar de que no hay un personal calificado en la fundación se evidencia un compromiso y motivación frente a su objeto social permitiendo que continúe en funcionamiento.

La relación costo beneficio fue de 1,13 lo que significa que los ingresos generados son superiores a los egresos, es decir que el proyecto es viable. La Tasa Interna

de Retorno del proyecto es de 3,19% lo cual indica una rentabilidad equilibrada según la razón social, garantizando los ingresos de la proyección a cuatro a años.

14. RECOMENDACIONES

Es necesario que los fundadores y colaboradores de la fundación PEQUEMUNA conozcan la importancia de implementar el direccionamiento estratégico de la organización para aplicar la misión, visión y objetivos propuestos dentro del trabajo. Conozcan las estrategias y apliquen el plan estratégico para lograr auto sostenibilidad económica a largo plazo.

Estimular a la comunidad para captar personal voluntario idóneo motivado y comprometidos por un mismo fin. Permitiendo ser competitiva e innovadora en cada uno de los servicios prestados ante la comunidad logrando el reconocimiento de la región y crecimiento de la misma.

La fundación PEQUEMUNA debe apropiarse de la misión, visión y objetivos propuestos para identificar el propósito de la misma y el entorno en el que se encuentra así lograr hacia dónde quiere llegar y como lo va a lograr.

Realizar capacitaciones periódicas dentro de la comunidad, presentar proyectos atrayendo la atención de la misma, organizaciones privadas y públicas para lograr el sostenimiento de la misma. Así como invitarlos a trabajar en equipo por la razón social de la fundación, la protección de los animales vulnerables.

Se proponer ofrecer nuevos servicios exequibles a la comunidad como las vacunaciones, esterilizaciones, guardería para captar dinero y tener una mayor afluencia económicamente.

Desarrollar proyectos para adquirir un terreno propio o una infraestructura que se acople a las necesidades de la fundación y permita darle un mejor espacio a los animales sin perjudicar el ambiente de la comunidad.

Es muy necesario más que los esfuerzos por sobrevivir en el entorno la organización debe pensar en las estrategias que le permitan mantenerse en el entorno a largo plazo. Concienciar en todos los ámbitos en los que se encuentran rodeados, la comunidad, el ambiente sociocultural, político y económico como ya que en el futuro las estrategias que guíen a la fundación le permitirán tener una visión dirigida hacia donde se quiere llegar.

15. ANEXOS:

Sobrepoblación canina y felina

La sobrepoblación de animales domésticos es una situación frecuente en todo el mundo y es quizá el más grande problema social que los activistas por los derechos de los animales deben enfrentar. Su atención involucra directamente a los dueños que les permiten reproducirse irresponsablemente, a aquellos que comercializan con los animales y a las autoridades gubernamentales y municipales que no dan paso a una solución efectiva y ética respecto al tema.

El problema es ciertamente complejo, pero no imposible de resolver si las comunidades trabajan en conjunto poniendo en práctica un plan de educación humanitaria y acción legislativa.

La sobrepoblación canina y felina se agudiza en los países subdesarrollados, donde la educación de respeto y convivencia con los animales es muy baja o prácticamente nula.

La Organización Mundial de la Salud, estima que en países latinoamericanos la relación perro - hombre es de 1/10. En Colombia no se disponen de datos exactos acerca de la población total de perros; sin embargo, la información existente sugiere que el número de canes en el país ha aumentado en los últimos años. De acuerdo con los registros del Ministerio de Salud, se estima que hay alrededor de 350.000 perros, en tanto que otros estimativos indican que de cada 10 familias, cuatro tienen perro, sin embargo, se afirma que esta cifra podría incrementarse drásticamente al realizar un censo sistemático, confiable y real, sobre todo si se considera que la distribución y abundancia de la población canina puede variar de acuerdo a los diferentes hábitat, culturas, estratos socioeconómicos, tipo de edificaciones, entre otros. Las causas de este problema se pueden sintetizar así:

- La reproducción canina y felina no es aritmética (1×1) sino que es geométrica (8, 16, 32, etc.) (tabla 1)
- Irresponsabilidad de los dueños de mascotas que las abandonan, ocasionando una reproducción no deseada y negligente.

- Irresponsabilidad de criadores y vendedores de mascotas, que las venden sin ningún tipo de restricción, ni criterio, ya que para ellos solo son un negocio.
- Falta de una legislación que regule la situación de los animales domésticos.
- Falta de educación a la comunidad por parte de autoridades competentes en Tenencia Responsable de Mascotas.
- Ausencia de políticas adecuadas de control de población canina y felina.

Tabla 1: Progresión geométrica en los nacimientos de animales caninos y felinos

CANINOS FELINOS

Población potencial de una hembra canina no esterilizada, su primera camada (2 veces por año) y sus descendientes después de siete generaciones. Población potencial de una hembra felina no esterilizada, su primera camada (2 veces por año) con una supervivencia de 2.8 gatitos en cada camada y sus descendientes después de siete generaciones.

NÚMERO DE CACHORROS

Año 1	16
Año 2	128
Año 3	512
Año 4	2.048
Año 5	12.288
Año 6	67.000
Año 7	370.092

Tabla:1Fuente:PAE

Esterilización

Esta alternativa ataca las causas y no las consecuencias, por lo que es la mejor opción, además de ser viable económicamente y de resultados reales en corto y mediano plazo.

Consiste en un procedimiento quirúrgico, cuya finalidad es la extirpación total de los órganos que conforman el aparato reproductor de los animales, es decir, la resección de ovarios, trompas y matriz en hembras y de los testículos en machos. El nombre técnico de esta intervención en hembras es ovario histerectomía y en machos castración. El procedimiento es sencillo y seguro, utilizando la misma anestesia que en medicina humana.¹⁰

La esterilización temprana se ha convertido, en EU, en una sugerencia hecha a cada dueño nuevo de mascotas (perros y gatos), como parte de la medicina preventiva a llevar a cabo en la mascota, ya que beneficiará en gran medida su salud a largo plazo. Veterinarios públicos y privados realizan cirugías gratuitas con el fin de controlar la reproducción de perros y gatos¹¹.

Existen varios temores y mitos alrededor de la esterilización, sin embargo, esta decisión trae múltiples beneficios para los animales. Un animal esterilizado no padece:

- Tumores hormona-dependientes (mamas, útero, próstata, testículos, etc.)
- Infecciones urinarias

Enfermedades venéreas

Embarazos psicológicos

Muerte de parto o post-parto

Descalcificación

Fugas, pérdidas y accidentes

Peleas y mordeduras

Un animal esterilizado es:

- Más casero
- Más guardián

- Más saludable
- Más longevo
- Menos agresivo
- Menos ansioso

El deseo de reproducirse es la influencia primordial en el comportamiento de los animales. Los perros no esterilizados usualmente se vuelven ansiosos, demuestran su frustración sexual con la Embarazos psicológicos

- Muerte de parto o post-parto
- Descalcificación
- Fugas, pérdidas y accidentes
- Peleas y mordeduras

Un animal esterilizado es:

- Más casero
- Más guardián
- Más saludable
- Más longevo
- Menos agresivo
- Menos ansioso

Bibliografía

- 1984 PORTER, Michael Mexico Editorial CECSA
Administración, Proceso Administrativo. 2000 3 ed. Colombia : McGraw-Hill, 2000.
p. 45.
- 2000 Gerencia Estratégica 3 R Editores
[http://emprendimientoudi.wikispaces.com/file/view/Diagnostico+Interno+de+la+Em
presa.pdf](http://emprendimientoudi.wikispaces.com/file/view/Diagnostico+Interno+de+la+Empresa.pdf)
- 1995 Barcelona España Océano
- 1998
Administración estratégica evolución y tendencias 1 Resumen
- 1999 CHIAVENATO, Adalberto. Bogota Mc Graw – Hil
<http://antroadmon.over-blog.es/article-33479897.html>
[http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-
componentes/](http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/)
<http://www.portafolio.co/economia/prevision-del-pib-colombia>
- Ibíd.
- IRELAND-HOSKISSON, Hitt 3 ed. Soluciones Empresariales
La Nueva Dirección de Empresas Volumen 1, 8 ed. McGraw-Hill.