

**PLAN ESTRATÉGICO: “FUNDACIÓN PARA LA PROTECCIÓN
CONSERVACIÓN Y VIGILANCIA DE LOS RECURSOS NATURALES DEL SUR
DEL VALLE - FUNECOROBLES”**

MARITZA MACHADO MATURANA

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

Cali, Junio 2016

**PLAN ESTRATÉGICO: “FUNDACIÓN PARA LA PROTECCIÓN
CONSERVACIÓN Y VIGILANCIA DE LOS RECURSOS NATURALES DEL SUR
DEL VALLE - FUNECOROBLES”**

MARITZA MACHADO MATURANA

**Trabajo de Grado para optar por el título de
Magíster en Administración**

**Director del trabajo de Grado:
ANA CRISTINA GONZÁLEZ LEÓN**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
Cali, Junio 2016**

Tabla de Contenido

1	<i>Introducción</i>	11
2	<i>Análisis Del Modelo De Negocio</i>	13
3	<i>Análisis Estratégico</i>	24
3.1	Análisis Externo	24
3.2	Análisis Interno	43
3.3	Análisis Competitivo	62
3.4	Diagnóstico: DOFA Ampliada	64
4	<i>Misión, Visión y Objetivos Estratégicos</i>	67
4.1	Misión	67
4.2	Visión	68
4.3	Valores Centrales	68
4.4	Objetivos Estratégicos	69
5	<i>Implementación</i>	69
5.1	Balanced Scorecard	70
5.2	Financiación y Retorno de la Inversión	79
6	<i>Conclusiones y Recomendaciones</i>	86
7	<i>Bibliografía</i>	88
8	<i>Anexos</i>	95

Lista de Tablas

<i>Tabla 1. Distribución de la Estructura de Costos</i> _____	18
<i>Tabla 2. Representación Porcentual de los Costos Variables y Fijos</i> _____	19
<i>Tabla 3. Variables Macro-económicas</i> _____	33
<i>Tabla 4. Variables del Análisis de la Industria</i> _____	39
<i>Tabla 5. Matriz EFE</i> _____	41
<i>Tabla 6. Indicadores Financieros</i> _____	43
<i>Tabla 7. Indicadores de Gestión Convenio CVC-ASOCAÑA-FUNECOROBLES 2015</i> _____	48
<i>Tabla 8. Variables Financieras</i> _____	49
<i>Tabla 9. Cadena de Valor para ONG Ambientales</i> _____	51
<i>Tabla 10. Matriz comparativa de cadenas de valor para ONG</i> _____	54
<i>Tabla 11. Criterios de compra del cliente y usuario de Funecorobles</i> _____	55
<i>Tabla 12. Variables de la Cadena de Valor</i> _____	56
<i>Tabla 13. Matriz EFI</i> _____	60
<i>Tabla 14. Competencia del Mercado para Funecorobles</i> _____	62
<i>Tabla 15. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo</i> _____	63
<i>Tabla 16. Matriz DOFA Ampliada</i> _____	66
<i>Tabla 17. Tablero de Control Objetivo 1 BSC de la Fundación Funecorobles</i> __	74
<i>Tabla 18. Tablero de Control Objetivo 2 BSC de la Fundación Funecorobles</i> __	75
<i>Tabla 19. Tablero de Control Objetivo 3 BSC de la Fundación Funecorobles</i> __	76
<i>Tabla 20. Tablero de Control Objetivo 4 BSC de la Fundación Funecorobles</i> __	77

<i>Tabla 21. Tablero de Control Objetivo 5 BSC de la Fundación Funecorobles</i>	<i>__</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 22. Proyección del Balance General de la Fundación Funecorobles</i>	<i>_____</i>	<i>82</i>
<i>Tabla 23. Proyección del Estado de Resultados de la Fundación Funecorobles</i>		<i>83</i>
<i>Tabla 24. Proyección del Flujo de Caja Libre, del Accionista y Kwacc de la Fundación Funecorobles</i>	<i>_____</i>	<i>84</i>
<i>Tabla 25. Viabilidad del Proyecto</i>	<i>_____</i>	<i>85</i>

Lista de Figuras

<i>Figura 1. Canvas de Funecorobles</i> _____	23
<i>Figura 2. Distribución Étnica en Colombia</i> _____	30
<i>Figura 3. Cadena de Valor Fundación Funecorobles</i> _____	52
<i>Figura 4. Análisis de Recursos y Capacidades de la Fundación Funecorobles</i> _	59
<i>Figura 5. Mapa Estratégico BSC de la Fundación Funecorobles</i> _____	73

Resumen Ejecutivo

Funecorobles es una Organización No Gubernamental ambientalista de base de comunidades negras, sin ánimo de lucro, con sede en el corregimiento de Robles, municipio de Jamundí. El objeto social es desarrollar los principios de solidaridad y cooperación para el desarrollo sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad en el Valle del Cauca y Colombia.

El objetivo del presente documento es elaborar el plan estratégico 2017 – 2021 de Funecorobles para incrementar la competitividad de la organización. Para abordar la formulación, se realizó y analizó el modelo de negocio, el análisis estratégico para conocer el contexto externo, interno y competitivo con el fin de comprender las potencialidades, debilidades, fortalezas y amenazas.

Del diagnóstico anterior se hizo el planteamiento estratégico, se definió la misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Por último se establecieron las estrategias tácticas que orientan al fortalecimiento de Funecorobles, implementación de alianzas estratégicas, ampliar su segmento objetivo, fortalecer el turismo de naturaleza comunitario.

Las proyecciones financieras con los parámetros moderados, el plan estratégico propuesto para la Fundación Funecorobles es factible, dado que se obtiene un valor presente neto positivo y la tasa mínima de retorno (K_{wacc}) con valor máximo

de 14% y mínimo de 3,09%, lo que genera valor o excedentes que pueden ser reinvertidas en objeto social de la fundación.

Este Plan es un medio que brinda una ruta para lograr la sostenibilidad de la organización, aportando al mejoramiento, reconocimiento y convirtiéndose en un agente articulador entre las comunidades étnicas y las entidades públicas y privadas siendo apremiante implementar este plan porque la transformación inicia desde lo local para impactar lo general.

Palabras Claves: Fundación, Comunidades Étnicas, Medio Ambiente, Estrategias de Participación.

Abstract

Funecorobles is an environmental Non Governmental Organization based black communities , non-profit , based in the village of Robles , municipality of Jamundí . The purpose is to develop the principles of solidarity and cooperation for sustainable development of natural resources and biodiversity in the Valle del Cauca and Colombia.

The purpose of this document is to develop the strategic plan 2017 - 2021 of Funecorobles to increase the competitiveness of the organization. To address the formulation was performed and analyzed the business model , strategic to know the external, internal and competitive environment in order to understand the potential, weaknesses, strengths and threats.

The previous diagnosis was made the strategic approach, mission, vision, values and strategic objectives defined. Finally the tactical strategies that aim to strengthen Funecorobles, implementation of strategic alliances were established, expand its target segment, and strengthen tourism community nature.

Financial projections with moderate parameters, the proposed strategic plan for the Funecorobles Foundation is feasible, since a positive net present value and the minimum rate of return ($kWacc$) with 14% maximum and minimum of 3,09%, generating value or utilities that can be re- invested in social purpose of the foundation.

This Plan is a medium that provides a path to achieve sustainability of the organization, contributing to the improvement, recognition and becoming a coordinating agent between ethnic communities and public and private entities still pressing implement this plan because the transformation starts from the local generally to impact.

Keyword: Foundation, Ethnic Communities, Environment, Engagement Strategies.

1 Introducción

La elaboración del plan estratégico como herramienta para incrementar la competitividad en la Fundación de Funecorobles, pretende servir como instrumento de acción para el cumplimiento de metas y objetivos propuestos a nivel organizacional, logrando facilitar la toma de decisiones para los integrantes de la fundación.

Funecorobles es una Organización No Gubernamental (ONG) ambientalista de base de comunidades negras, sin ánimo de lucro, creada ante la Cámara de Comercio de Cali el 10 de marzo de 1999.

El objeto social es desarrollar los principios de solidaridad y cooperación para el desarrollo sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad en el Valle del Cauca y Colombia.

Funecorobles se crea como respuesta a la incapacidad del Estado de proteger los derechos ambientales de las comunidades negras del sur de Jamundí. La Fundación utiliza las herramientas de la cartografía social y la integración de la cultura, como medios que promueven el relacionamiento con las comunidades étnicas, para la conservación de los recursos naturales y el acervo cultural.

Actualmente, Funecorobles presta los siguientes servicios socio-ambientales:

- Diseño e implementación de programas en educación ambiental y procesos etno-educativos.
- Operación de turismo de naturaleza comunitario.
- Diseño e implementación de herramientas de conservación ambiental como aislamientos, enriquecimiento, sistemas silvopastoriles, bosques de uso doméstico, mantenimiento de humedales, modelos de producción ancestral sostenible.
- Asesoría, formulación e implementación de planes de manejo ambiental para humedales, procesos de planificación ambiental, territorial y étnica.
- Formulación e implementación de proyectos ambientales

En los dieciséis años de funcionamiento esta ONG no se ha posicionado a nivel nacional. Presta sus servicios principalmente a un cliente, la CVC. Siendo indispensable re-definir un objetivo y metas para la sostenibilidad corporativa a futuro.

2 Análisis Del Modelo De Negocio

El objetivo de este capítulo es conocer la forma en que Funecorobles opera, vende, financia y entrega valor a los clientes con el fin de comprender el negocio actual y poder establecer un plan estratégico que aumentará su sostenibilidad. La herramienta que se utilizará será el Canvas (Osterwalder, 2004), a través de la cual se hace una revisión crítica de los componentes del modelo de negocio.

Propuesta De Valor

Funecorobles satisface la necesidad de relacionamiento de las entidades públicas y privadas con los actores étnicos y la protección del medio ambiente, utilizando herramientas como la cartografía social y el diálogo cultural.

Desarrolla procesos participativos que involucran las comunidades para generar apropiación, soportada en la conformación y/o fortalecimiento de organizaciones de base comunitaria. La Fundación aporta al cumplimiento de las políticas ambientales y de participación ciudadana que deben implementar las entidades públicas y privadas, de acuerdo a su competencia.

Segmento De Clientes

Funecorobles tiene clientes y consumidores finales. El cliente es quien le compra los servicios y/o realiza intercambio de beneficios con la Fundación. Los consumidores finales son los que se benefician de las acciones realizadas por esta organización.

Consumidores Finales: comunidades de los corregimientos de Robles, Quinamayo, Villapaz, Timba, Chagres, Bocas del Palo, Paso de la Bolsa, San Isidro, Potrerito, Guachinte en el municipio de Jamundí, departamento del Valle del Cauca y en el corregimiento de La Balsa municipio de Buenos Aires, en el departamento del Cauca.

Clientes: la CVC, Municipios de Jamundí y Buenos Aires, ACUAVALLE, Universidades: ICESI, Del Rosario, Del Valle, Javeriana, Nova Southeastern, Del Cauca, Autónoma de Occidente, Nacional, San Buenaventura y el SENA. Turistas estudiantes y docentes universitarios: San Buenaventura, Del Valle, Javeriana, ICESI, Nacional, Autónoma de Occidente, Santiago de Cali y el SENA.

El 27% de los clientes corresponde a los estudiantes universitarios del sector privado, el 19% corresponde a estudiantes universitarios del sector público y el 4% son estudiantes universitarios del sector privado de los Estados Unidos. En total,

el 50% de los clientes satisfacen la necesidad del turismo de naturaleza. Los estudiantes pertenecen a carreras afines con el medio ambiente y social.

El Estado representa el 12% de los clientes y el 4% corresponde a la empresa público-privada. Este segmento, que corresponde al 15%, usa los servicios de diseño e implementación de herramientas de conservación ambiental, asesoría, formulación e implementación de planes de manejo ambiental y procesos de planificación e implementación de proyectos ambientales.

El 27% de los clientes son instituciones de educación superior pública y privada (12% y 15% respectivamente). Se dictan conferencias, también se desarrollan prácticas estudiantiles y proyectos de investigación en la zona y la Fundación brinda apoyo, conocimiento y relacionamiento con las comunidades servicio del cual no se captan ingresos. Finalmente el 8% de los clientes son las instituciones públicas y docentes de educación media y básica, brinda el servicio de asesoría en proyectos de etnoeducación.

Los clientes más importantes para Funecorobles desde el punto de vista de ingresos en orden de importancia son la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, con un 95,4%, el municipio de Buenos Aires, con un 2%, ACUAVALLE, con un 0,9% y el turismo universitario, con un 0,8%.

Canales De Distribución

Los canales de distribución de la oferta de valor de la Fundación son las visitas directas y el voz a voz de los clientes. La relación construida con los clientes es personalizada por red de contactos telefónicos y redes sociales por la web.

Recursos, Capacidad Y Actividades Claves

El recurso humano utilizado para satisfacer el relacionamiento está conformado por el representante legal de la fundación. Esta persona es etnobiólogo, líder comunitario de comunidades negras y maneja herramientas de planificación como la cartografía social, aspectos culturales y técnicas de conservación y protección del medio ambiente.

El representante legal tiene la función de formular, gestionar, coordinar, ejecutar y hacer seguimiento a los proyectos que desarrolla la fundación.

Además, para la puesta en marcha de algún proyecto en la parte administrativa cuentan con una auxiliar contable, un contador y un multi-operario. Para la mano de obra calificada tiene un staff de cinco personas: etnobiólogo, topógrafo y tres técnicos: dos en administración de los recursos naturales y uno en construcción.

La mano de obra no calificada es contratada en el sitio de desarrollo del proyecto dependiendo las necesidades. Además, es clave contar con un grupo de amigos o red de amigos profesionales que brindan asesoría a la fundación.

El desarrollo de cada una de las actividades por parte del recurso humano es fundamental para la ejecución de los proyectos. El representante legal es responsable del 80% de la gestión de los proyectos y el 50% de la ejecución.

Para brindar los servicios cuentan con un espacio que se utiliza de oficina en la casa del representante legal en el corregimiento de Robles (municipio de Jamundí) y en Cali, un computador, una impresora, papelería, material bibliográfico y didáctico relacionado con el medio ambiente, grupos étnicos y cultura, un papelógrafo, bases de datos y el *know how* del representante legal.

Las actividades claves desarrolladas son el ejercicio de liderazgo comunitario en los escenarios de participación para mantener el relacionamiento permanente con los actores comunitarios del departamento del Valle del Cauca, funcionarios del Estado, personal y estudiantes universitarios y red de profesionales. Lo anterior pretende maximizar el vínculo afectivo con los clientes potenciales para lograr ofertar los servicios de la Fundación.

La capacitación principalmente en temas sociales, ambientales, culturales y legales es clave para satisfacer las demandas ejercida por los clientes.

Estructura De Costos

Tomando como soporte los estados de resultados de los años 2013 y 2014, (Tabla 1) muestra la distribución de la estructura de la Fundación:

Tabla 1. Distribución de la Estructura de Costos

INGRESOS Y GASTOS	Año 2013	Año 2014
Total costos por servicios	20%	42%
Utilidad bruta – UB	80%	58%
Total gastos operacionales	31%	108%
Utilidad de operación – UO	49%	-50%
Total otros ingresos	0%	0%
Total otros gastos no operativos	1%	0%
Utilidad antes de impuestos – UAI	48%	-50%
Provisión para impuestos	0%	0%
Resultado	48%	-50%

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de Estado de Resultados de la Fundación Funecorobles vigencias 2013 y 2014.

La Fundación utilizó en el año 2013 el 31% de las ventas brutas en la operación y para el 2014 fue mayor al 100%, teniendo un margen operativo del 49% y -50% para los años de estudio. Lo anterior muestra debilidades en el manejo de los gastos de administración y venta.

Es importante mencionar que la estructura contable de los estados de resultados al criterio de este análisis está combinando los costos de producción con los gastos operacionales. Teniendo en cuenta lo anterior el funcionamiento de la Fundación cuando presta los servicios, los costos variables están asociados con la prestación de servicios que corresponde a la contratación de personal y los fijos tienen un peso muy bajo (Tabla 2).

Tabla 2. Representación Porcentual de los Costos Variables y Fijos

Costos Variables	Año 2013	Año 2014
Servicios Temporales	74%	97%
Gastos de Viaje	9%	
Transporte de Personal y Material		3%
Costos Fijos		
Útiles, papelería y fotocopia	2%	0,2%
Diversos	16%	

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de los Estado Financieros de la Fundación Funecorobles vigencias 2013 y 2014.

Flujo De Ingresos

Los ingresos obtenidos por los servicios prestados en los años 2013 y 2014 fueron por valor de \$11.737.660,43 y \$58.494.355,70, respectivamente. En el año 2013 los ingresos correspondieron a contratos suscritos con la CVC que representó el 99% de los ingresos y el 1% de asesorías en procesos etnoeducativo. En el año 2014 los ingresos fueron de: un 83% por convenio suscrito con CVC, 15% convenio suscrito con la Universidad ICESI, 1% de asesorías en procesos etnoeducativo y el 1% actividades de turismo. Los ingresos provienen de: la ejecución de proyectos, operación de la ruta turística, dictar charlas y/o conferencias y asesorías en etno-educación.

La Fundación no cuenta con los datos contables desde su creación, pero la información suministrada por el Representante Legal da cuenta de once años continuos de ejecución, principalmente en proyectos socio-ambientales. La

actividad de turismo desde el año 2011 se ha implementado y completa cinco años consecutivos generando ingresos. La facturación del turismo sin embargo, es baja comparada con los proyectos.

Conclusiones Del Análisis Del Canvas

Después de revisar los componentes del modelo de negocio actual de Funecorobles (Figura 1), se pueden recoger las siguientes observaciones:

Funecorobles satisface la necesidad de relacionamiento con los actores étnicos que tiene las entidades públicas y privadas cimentadas en la conservación de los recursos naturales. Para lograrlo, la Fundación implementa el uso de herramientas de cartografía social y diálogo cultural.

Adicionalmente, se concluye que no se implementan estrategias de mercadeo o publicidad de los servicios que se presta. Lo anterior, porque desde el punto de vista de ingresos económicos un solo cliente (CVC) acapara el 95,4% de las cifras, generando alta dependencia y riesgo de funcionamiento. Además no se encontró que trabajen en el segmento de entidades privadas.

Continuando con el análisis de los clientes se evidencia que el 50% de los clientes satisface la necesidad de turismo de naturaleza ejercida por estudiantes universitarios. No obstante, el número de clientes no es directamente proporcional

con los ingresos, teniendo que la estructura de la Fundación establece que la actividad de turismo de naturaleza representa el 1% de los ingresos únicamente.

A la fecha, no se han iniciado acercamientos para la búsqueda de patrocinios internacionales y nacionales. Lo anterior, ha creado un relacionamiento internacional con el sector de la educación superior y el desarrollo de intercambio de beneficios con clientes del sector universitario.

Se encuentra también que el radio de acción de la Fundación está creciendo a nivel nacional e internacional debido a los relacionamientos generados con el sector universitario.

También se reconoce la debilidad estratégica en el manejo del recurso humano por depender de las actuaciones que adelanta una sola persona, el representante legal de la Fundación.

En el tema de gastos y costos se convierte en un tema débil que se debe trabajar porque los costos fijos oscilan entre el 0,2% al 16% y los costos variables entre el 74% al 94% lo que indica un ajuste en estos gastos y también indica que el ejercicio contable se debe fortalecer.

Por último, se pudo interpretar que la lógica económica de este negocio es la ejecución de trabajos comunitarios, culturales, ambientales y ecoturísticos como un paquete de negociación.

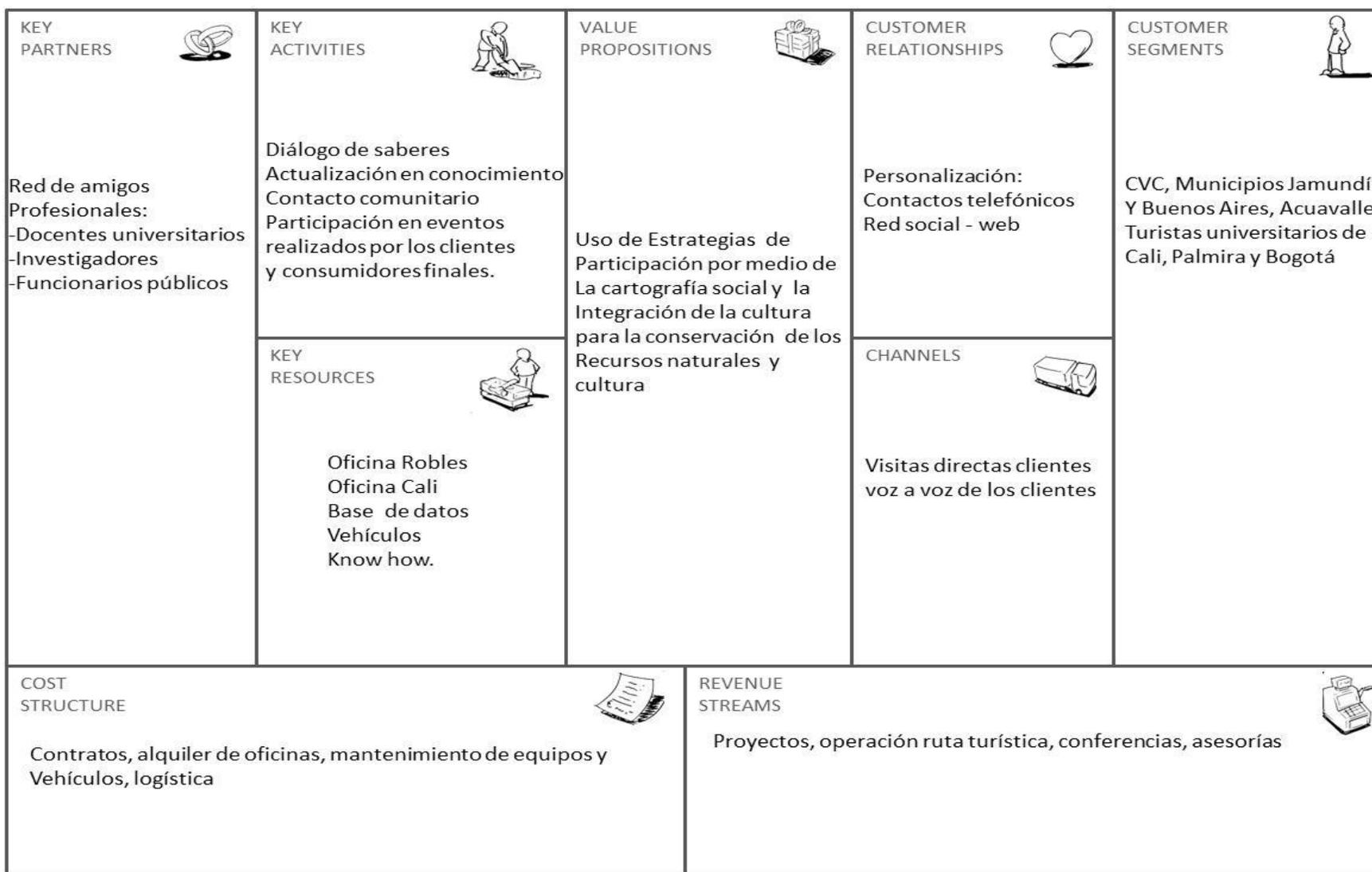


Figura 1. Canvas de Funecorobles

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del Modelo de Negocios de la Fundación Funecorobles vigencias 2013 y 2014.

3 Análisis Estratégico

Una vez conocida la situación actual del modelo de negocio de Funecorobles, entramos al análisis estratégico. El objetivo de este capítulo es conocer el contexto externo, interno, competitivo de la Fundación Funecorobles, con el fin de comprender las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas del negocio que permitan establecer estrategias para el re-direccionamiento de la Fundación. Las principales herramientas que se utilizaron son el PESTAL, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, matriz EFE, análisis financiero, recursos, capacidades y competencias distintivas, matriz EFI, matriz de evaluación del perfil competitivo y la matriz DOFA, a través de las cuales se hace una revisión crítica del diagnóstico de la Fundación.

3.1 Análisis Externo

A continuación, se inicia el análisis externo de la Fundación, aquí se identificarán los factores externos que están por fuera de la gobernabilidad de cualquier organización pero que inciden en forma positiva o negativa en el desarrollo de la Fundación:

Análisis del Macroentorno

Para conocer el macroentorno se utilizó la herramienta de análisis PESTAL (Fahey & Narayanan, 1968) que identifica los factores del entorno general que afectan una industria. Se estudia el entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Factores Políticos. En el análisis del entorno jurídico, se encuentran numerosas políticas públicas que incentivan la protección de los recursos naturales, se destaca el Decreto-Ley 2811 de 1974 y Ley 99 de 1993, los cuales se encuentran en el sitio web del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Esta Ley define la competencia en materia ambiental que deben cumplir las Corporaciones Autónomas Regional (CAR), los Departamentos, los Municipios y la sociedad civil en general. Este contexto político brinda alternativas como fuente de financiación para la Fundación, en el análisis del modelo de negocio se identificó al Estado como el cliente principal, siendo un contexto general que impacta en forma positiva el desarrollo de Funecorobles porque tiene un contexto que legitima las acciones adelantadas, pero depende de la voluntad política que establece lugar, quien ejecuta, cuando y cuanto es la inversiones en materia ambiental.

El Ministerio de Hacienda dentro del presupuesto nacional para el 2016, destinó 394,4 MMM para temas de conocimiento ambiental y cambio climático, fondo de

compensación ambiental, aporte a las CAR y políticas y gestión ambiental (Ministerio de Hacienda, 2015).

También es muy relevante la legislación nacional sobre la consulta previa, el nuevo contexto establecido por la Sentencia T-576 del 04 de octubre de 2014, establece la obligatoriedad de aplicar este instrumento de participación así las comunidades étnicas no sean reconocidas por la autoridad competente, en este caso el Ministerio del Interior, Dirección de consulta previa (Molano Jimeno, 2014). A nivel local el Departamento del Valle del Cauca mediante la Ordenanza No. 299 de 299 estableció los lineamientos de la política pública para investigar, reconocer, y garantizar los derechos de la comunidad negra afrodescendiente del departamento del Valle del Cauca (Asamblea Departamental del Valle del Cauca, 2009).

El sector privado debe implementar acciones ambientales mediante la creación de sistemas de gestión ambiental (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015) y la adopción, cada vez más reconocida, de la responsabilidad social empresarial, en el cual uno de sus componentes son el medio ambiente y las comunidades étnicas. A nivel internacional, los temas ambiental y étnico son ampliamente legislados y protegidos, siendo esto una oportunidad para acceder a patrocinios internacionales de proyectos.

El contexto del sistema político para el 2016 en el contexto regional de inicio de períodos de Alcaldes Municipales, Gobernadores, diputados y concejales, quienes tienen la tarea de formular sus planes de desarrollo que es la carta de navegación para las inversiones públicas, los cuales se articulan al plan nacional de desarrollo 2014-2018.

Por último, el proceso de paz y el escenario del postconflicto juegan un papel importante, en un artículo en la web de la Revista Semana, define que *“El posconflicto en Colombia costará alrededor de 106 billones de pesos durante los primeros diez años...”* y establece el ministro para el postconflicto, Rafael Pardo, que se tratarán de generar estímulos en las regiones para la generación de empresas, fomento al turismo y la contratación de personal entre otros aspectos (Deutsche Welle, 2016). En el presupuesto nacional se tiene proyectada una inversión por 126,1 mm para el proceso de paz, los desmovilizados y reintegrados (Ministerio de Hacienda, 2015).

Factores Económicos. En el análisis del balance 2015 y la perspectiva económico 2016 para el Valle del Cauca realizado por la Cámara de Comercio de Cali, indican que la actividad productiva tuvo un desempeño positivo comparado con el contexto nacional. La actividad pecuaria, industria manufacturera, comercio, construcción y el turismo jalonaron la economía local. Las perspectivas para la economía del Valle del Cauca en 2016 son positivas: la devaluación del peso estimulará las exportaciones agrícolas e industriales, el turismo y las remesas.

De otra parte, la devaluación del peso y el fenómeno del Niño han impulsado los precios durante el 2015, alcanzando una inflación anual de 6,77% superior al rango meta del Banco de la República (2% - 4%) (Cámara de Comercio de Cali, 2016).

Las condiciones económicas afectaron el presupuesto nacional para el 2016, destinando el 0,33% del presupuesto para el sector ambiente y desarrollo sostenible (Ministerio de Hacienda, 2015).

Otro factor importante es la reforma tributaria propuesta para este año, que tiene como temas centrales el recaudo por la vía de impuestos indirectos, como el IVA con un aumento aproximado del 19% en algunos productos, y reestructurar los impuestos a las utilidades, puede tener un impacto negativo en el ejercicio de la Fundación (Publicaciones Semana S.A., 2016).

El Secretario de Transparencia de la Presidencia, Camilo Enciso, en una entrevista definió que las ONG y en general las entidades sin ánimo de lucro en Colombia tienen beneficios tributarios en cuanto al impuesto de renta y complementarios. El abogado Juan Carlos Jaramillo, asesor de algunas de las más importantes Fundaciones y ONG de Colombia, indicó en la misma entrevista, que esos beneficios se entregan con la condición de que la rentabilidad o excedentes de las Entidades Sin Ánimo de Lucro se reinvierta en su funcionamiento y en el campo al cual beneficia (Noticias web RCN Radio, 2015).

El Ministerio de Hacienda dentro del estudio realizado a la evolución de los ingresos netos a la DIAN establece un incremento del 8%. (Ministerio de Hacienda, 2015), junto con el proyecto de Ley de la reforma tributaria para este año podría cambiar las condiciones tributarias para el sector de las ONG en Colombia.

Factores Sociales. El DANE en el boletín del censo general del 2005 define que el 10,5% de la población se auto-reconoce como negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente, el 3,4% como indígena y menos del 0,1% como Room, raizal y palenquero. En la Figura 2 se establece la ubicación de las comunidades étnicas dentro del territorio colombiano. Esta condición establece que la demanda por parte del sector público y privado del servicio de relacionamiento con comunidades étnicas va estar presente.

Para atender esta población el gobierno nacional en el presupuesto de 2016 destino una partida de 48,7 mm para los programas especiales con comunidades étnicas (Ministerio de Hacienda, 2015).

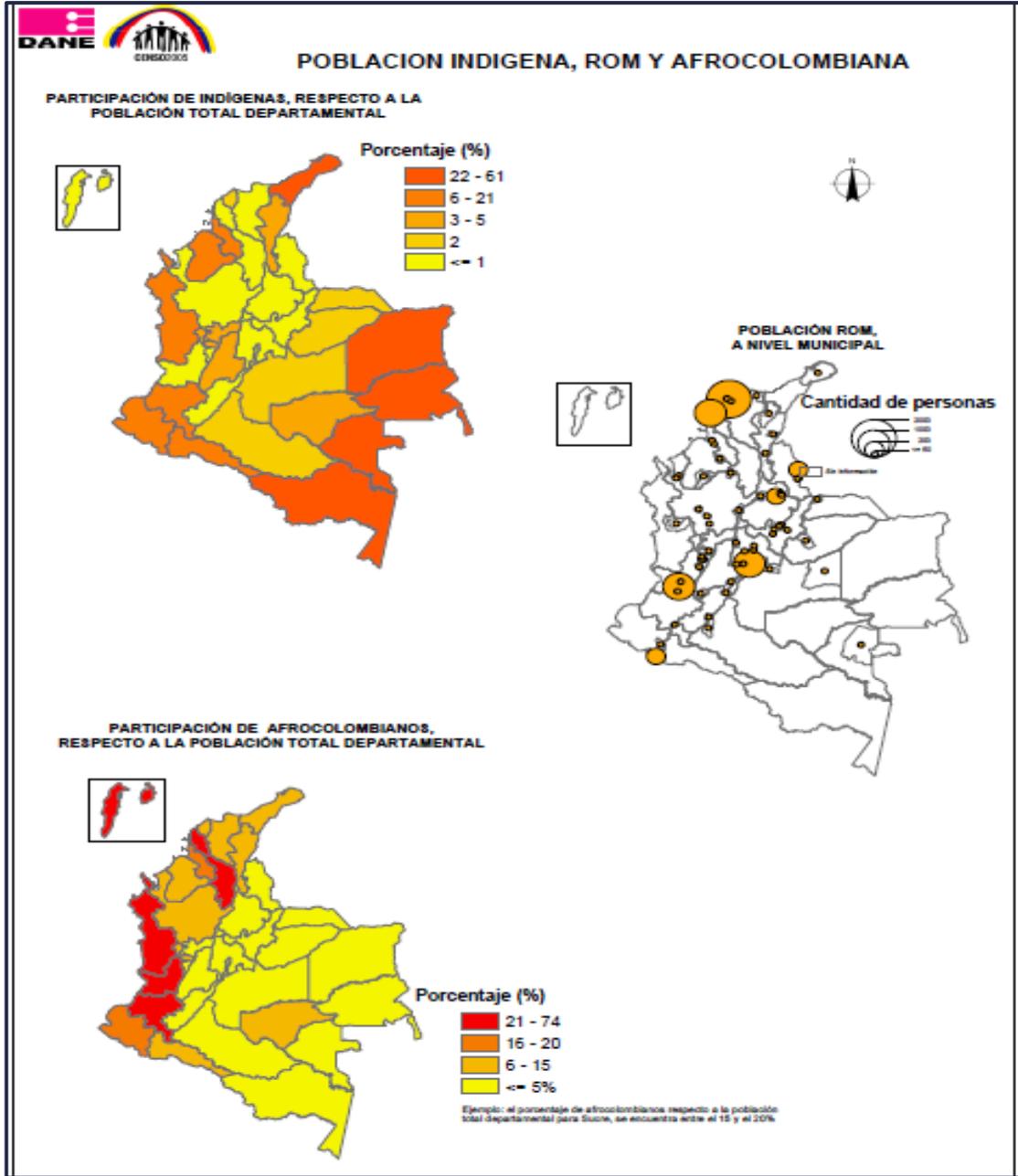


Figura 2. Distribución Étnica en Colombia

Nota. Fuente: Bogotá, Censo General 2005, Marco Geoestadístico, 2004. Dirección de Geoestadística. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Octubre de 2006.

El Ministerio del Interior, Dirección para Comunidades Negras, Afrocolombianas, Raizales y Palenqueras publicó que en el Valle del Cauca se tienen registrados 92 consejos comunitarios de comunidades para el año 2014 (Ministerio del Interior,

2015). A nivel más local se conoce que en los municipios de Jamundí en el Valle del Cauca, Suárez y Buenos Aires en el Departamento del Cauca hay población afrodescendiente en porcentajes del 60,8%, 58,2% y 68,5% respectivamente (DANE, 2010).

Factores Tecnológicos. Para iniciar el análisis nos enfocaremos en el sector terciario de servicios ambientales dirigidos a la consultoría y trabajo comunitario. En este sentido dentro de los avances tecnológicos se encuentra: 1. el desarrollo de la Plataforma Virtual CHILA – ASI Ltda. Es un sistema de información dinámico con servicios de captura, revisión, actualización, consulta en tiempo real de la información ambiental de sus proyectos y almacenador de registros históricos en un espacio virtual para que la empresa acceda fácilmente vía web y así ahorra recursos (Redacción web El Tiempo, 2015); 2. la consultora Gartner expuso en el evento ITxpo las ideas que augura que tendrán un valor estratégico para la mayoría de organizaciones del mundo de los negocios, entre ellas está la experiencia ambiental del usuario, que hace que la persona se adentre en una realidad virtual aumentada para que sienta una experiencia diferente y emocionante (BBVA Innovation Center, 2015); 3. Benefit Corporation es una plataforma virtual que conecta empresas e inversionistas (B Lab, 2006); 4. ECOMunidad es una organización sin ánimo de lucro, líder en innovación y desarrollo de proyectos tecnológicos enfocados en solucionar problemas ambientales de las comunidades y de la sociedad en general desarrollando aplicativos web y dispositivos móviles (ECOMunidad, 2016).

Por lo anterior, los factores tecnológicos podrían influir como una oportunidad para Funecorobles porque estaría en una plataforma que sirve de networking, puede incluir nuevas unidades de negocios o prestar nuevos servicios relacionado con la realidad virtual.

Factor Ambiental. El cambio climático es el tema ambiental de mayor trascendencia en este siglo, a nivel internacional y nacional. En el boletín No. 005 del 7 de enero de 2016, la Procuraduría General de la Nación instó a mandatarios territoriales a incorporar en sus programas medidas de adaptación y mitigación frente al fenómeno del Niño (Procuraduría General de la Nación, 2016). Por la naturaleza de la Fundación, este factor abre oportunidades que pueden ser capitalizadas por empresas privadas y/o ayuda internacional.

Factor Legal. Las personas jurídicas de derecho privado son aquellas conformadas por iniciativa de particulares y, en el sistema jurídico colombiano se divide en dos: corporaciones o asociaciones y fundaciones de beneficencia pública. Enmarcando a estas entidades sin ánimo de lucro existe un régimen general y un régimen especial (Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria, 2007). Estas entidades deben registrarse ante la Cámara de Comercio y realizar las declaraciones en la DIAN.

Una vez realizado el análisis PESTAL se identifican las oportunidades y amenazas que pueden afectar la Fundación Funecorobles (Tabla 3):

Tabla 3. Variables Macro-económicas

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inclusión en los Plan de Desarrollo Municipal de Jamundí, Suárez, Buenos Aires y el Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca y Cauca recursos para el sector ambiental, se convierte en posibles fuentes de financiación de proyectos para Funecorobles. • Según el Ministerio de Hacienda (2015) se presupuestó 394,4 MMM recursos nacionales para invertir en temas ambientales, se convierte en posibles fuentes de financiación de proyectos para Funecorobles. • Según el Ministerio de Hacienda (2015) se presupuestó 48,7 mm recursos nacionales para invertir en programas especiales con comunidades étnicas, se convierte en posibles fuentes de financiación de proyectos para Funecorobles. • Según el DANE (2005) la población negra representa el 10,5% y la indígena el 3,4% del territorio nacional y a nivel local en los municipios de Jamundí, Suárez y Buenos Aires la población negra es superior al 58%, permite la expansión de la Fundación a estos sitios. • Convocatorias de agencias de cooperación internacional o Embajadas para diversos tipos de proyectos, se convierte en posibles fuentes de financiación de proyectos para Funecorobles. • Según el Ministerio de Hacienda (2015) se presupuestó 126,1MMM recursos nacionales para invertir en el proceso de paz, esto permite que la Fundación oriente sus acciones e innove para aportar al postconflicto. • Los adelantos en innovación y tecnología en materia ambiental le abre nuevos escenarios a la Fundación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores macroeconómicos como el incremento del IVA podría estar en el 19% (según la Revista Dinero 2016), la inflación en el año 2015 fue de 6,77% (según la Cámara de Comercio de Cali 2016) y el proyecto del incremento en los ingresos tributarios a la DIAN del 8% (según el Ministerio de Hacienda 2015), pueden debilitar la liquidez de la Fundación. • La aplicación de las políticas públicas nacionales y locales no son exclusivas para las fundaciones ambientalistas.

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del macro-entorno de la Fundación Funecorobles.

En general, el análisis del macro-entorno muestra que hay un abanico amplio de oportunidades para fortalecer e innovar en los servicios que presta Funecorobles en el sector público, abriendo posibilidades en el sector privado. Las amenazas identificadas se relacionan con las condiciones tributarias y económicas, lo que requiere un ajuste en el manejo de los recursos económicos, el alto número de competidores o rivales que tiene la industria de las ONG ambientalistas y el alto poder de negociación que tienen los clientes, principalmente del sector público.

Análisis de la Industria

Para iniciar este análisis usaremos el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979) donde entraremos a definir la industria a la que pertenece Funecorobles, organización no gubernamental (ONG).

El Congreso de la República de Colombia en el 2003, definió que estas entidades pertenecen al tercer sector, este es un complemento de los dos sectores tradicionales, el privado con fines de lucro y el público estatal y sirven como interlocutor permanente entre el Estado, la sociedad y al interior de esta.

En Colombia no existe un marco regulatorio para controlar los presupuestos y los proyectos que llevan a cabo las ONG. No se tiene un control básico sobre el número de organizaciones que existen y sobre el cumplimiento real de los objetivos, no se ejerce vigilancia sobre el tipo de acciones que llevan a cabo en

zonas en las que existe menor presencia del Estado, mayor intensidad del conflicto y un incremento de la demanda de solidaridad por parte de la sociedad. (Senado de la República de Colombia, 2003). A continuación, se hace el análisis utilizando el criterio de experto (representante legal de Funecorobles) con el cruce de datos secundarios.

Fuerza 1 – Potenciales competidores / Barreras de Entrada. Para que entren potencialmente nuevas ONG's ambientales las barreras de entrada identificadas son las políticas reguladoras gubernamentales que exigen los documentos de conformación para solicitar los servicios y la saturación de mercados. Las ONG's pueden ingresar fácilmente a la industria lo que se traduce en una mayor competencia y menos excedentes financieros.

La entrevista realizada en junio de 2015 al Secretario de Transparencia de la Presidencia de la República, Camilo Enciso, señaló que “*afortunadamente*” son cada vez más los ciudadanos que se organizan en las regiones para abordar temas de su interés y necesidad. La lucha contra la corrupción, el acompañamiento del Estado a la hora de cumplir contratos y la vigilancia de los recursos públicos son algunos de los propósitos más grandes de las ONG conformadas en Colombia. Para crear cualquier tipo de Entidad Sin Ánimo de Lucro, entre las cuales se encuentran las ONG, no existe un monto mínimo en Colombia. Sin embargo, debe pagarse un impuesto de registro sobre el 0,7% del valor inicial declarado. En Colombia las ONG no son sujetas al cobro de impuestos

por actividades económicas sin importar los tamaños (Noticias web RCN Radio, 2015).

En la página web de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, se registra en la base de datos del Ministerio del Medio Ambiente y la CVC un total de 192 organizaciones para el año 2007. El último listado, información suministrada por un funcionario de la institución, para el año 2015 la base de datos se incrementó de 192 a 487 ONG ambientales en la jurisdicción del Departamento del Valle del Cauca. En ese sentido, las bajas barreras de entrada pueden ser una amenaza de la industria de las ONG ambientales para esta Fundación.

Fuerza 2 – Sustitutos. Las comunidades étnicas, principalmente indígenas y negros, ofrecen los mismos servicios que las ONG's ambientales. La CVC en las vigencias 2009, 2010 y 2011 dentro del presupuesto definía el proyecto: *“Gestión integral para la conservación y recuperación de áreas de interés ambiental con gestión comunitaria”* dirigido exclusivamente para realizar convenios con ONG's. A partir de las vigencias 2014 y 2015 el proyecto se transforma y se denominada *“Fondo Participativo para la Acción Ambiental”*, en el cual participan ONG's, organizaciones comunitarias relacionadas con el recurso hídrico, asociaciones de productores agropecuarios rurales alternativos, Consejos Comunitarios de Comunidades Negras y Comunidades Indígenas (Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, 2015).

Estas entidades ingresan fácilmente por la reglamentación que los faculta para realizar intervenciones en materia ambiental lo que lleva a una poca lealtad en el consumidor, en este caso el Estado principalmente. Esto no genera ningún costo de cambiar de una ONG a otra. Lo anterior conlleva a definir que la presión competitiva por la presencia de sustitutos es alta y conlleva a bajos excedentes financieros.

Fuerza 3 – Clientes. Los clientes o compradores de los servicios que prestan las ONG's ambientales, que son principalmente el Estado (monopolio por naturaleza), imponen las condiciones y los precios porque están regulados y deben ofrecer el menor precio del mercado, lo que brinda al cliente un alto poder de negociación y conlleva a bajos excedentes financieros para las ONG.

Fuerza 4 – Proveedores. Los proveedores más destacados son el talento humano (en los niveles de bachiller, técnico, profesional y postgrado), transporte, insumos de papelería y oficina, material vegetal, insumos de construcción, compra de pólizas. El poder de negociación de los proveedores se deriva de los bajos volúmenes de compra y contratación, el costo de cambio de proveedor es bajo, baja diversidad de proveedores. Lo anterior, refleja que el poder de negociación de los proveedores es bajo, lo que conlleva a bajar o mantener los costos del servicio.

Fuerza 5 - Rivalidad. En la página web de la Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca, se registra en la base de datos del Ministerio del Medio Ambiente

y la CVC un total de 192 organizaciones para el año 2007. El último listado, información suministrada por un funcionario de la institución, para el año 2015 la base de datos se incrementó de 192 a 487 ONG ambientales en la jurisdicción del Departamento del Valle del Cauca. En ese sentido, las bajas barreras de entrada pueden ser una amenaza de la industria de las ONG ambientales para esta Fundación.

Las ONG's regularmente presentan sus servicios por zonas geográficas. En el Valle del Cauca, la CVC, lo ha dividido en ocho zonas que son diferentes por localización geográfica, cultura y problemas ambientales priorizados: Norte con epicentro en Cartago, BRUT sede en La Unión, Centro Norte en Tuluá, Centro Sur en Buga, Suroriente en Palmira, Suroccidente en Cali, Pacífico Este en Dagua y Pacífico Oeste en Buenaventura.

De la revisión de la base de datos se puede inferir que las ONG son principalmente de base comunitaria, creadas de acuerdo a las problemáticas ambientales principales de su territorio. Por lo que se enfocan a temas como el recurso hídrico, fauna, residuos sólidos, turismo de naturaleza, entre otros temas.

La rivalidad se puede incrementar por la versatilidad de la industria y la oferta de proyectos ambientales para las ONG's en el Valle del Cauca es baja. Dado que el principal oferente es el Estado, La CVC, los Municipios y el Departamento; y por el número de competidores se tiene flexibilidad de cambiar de proveedor fácilmente.

Otro factor, es el bajo nivel de resistencia para entrar al mercado. Una de las razones es la escasa regulación y control que se ejerce a este sector por lo tanto muchas de estas organizaciones son creadas como captadores de recursos públicos y no para cumplir con la naturaleza social que tienen. Esta afirmación se sustenta en la entrevista realizada por RCN Radio al Secretario de Transparencia de la Presidencia de la República, Camilo Enciso, señaló: “..sin embargo, a pesar de los inmensos esfuerzos por cumplir labores de responsabilidad social en gran parte de las ONG, los beneficios tributarios que reciben las Entidades Sin Ánimo de Lucro en ocasiones atraen a algunos empresarios sin la misma responsabilidad social, que buscan usar la fachada de ONG o Fundaciones para sus negocios y recibir esos beneficios...”

Todo lo anterior, hace que la rivalidad sea intensa, la industria sea menos atractiva y por lo tanto disminuyan los ingresos para los competidores.

Una vez realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter se identifican las oportunidades y amenazas que pueden afectar la industria de ONG´s ambientales:

Tabla 4. Variables del Análisis de la Industria

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El estado es el principal cliente y genera estabilidad a los servicios ambientales que ofrece Funecorobles. • Bajo poder de negociación de los proveedores, permite apalancar a Funecorobles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las bajas barreras de entrada a la industria lo que aumenta el número de competidores y disminuye los excedentes para Funecorobles. • La presencia de tres sustitutos de la industria lo que potencia el número

-
- de competidores para Funecorobles.
 - El alto poder de negociación del cliente porque impone las condiciones en las negociaciones con Funecorobles.
 - Alto nivel de rivalidad lo que aumenta el número de competidores para Funecorobles.
-

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la industria de las Organizaciones no Gubernamentales Ambientales en el Valle del Cauca.

En general el análisis de la industria a través de la identificación y análisis de las cinco fuerzas muestran que las fuerzas de la amenaza por las barreras de entrada para nuevos competidores son bajas, la amenaza de ingreso de servicios sustitutos es alta, el poder de negociación de los proveedores es baja, el de los clientes es alta, todas estas insuman para que la fuerza de la rivalidad entre competidores sea poderosa y permita concluir que la industria no es muy atractiva.

Conclusiones del Análisis Externo:

Para estas conclusiones se utiliza la matriz EFE (Tabla 5), en su construcción se respondió a la pregunta ¿Qué tan efectiva sería la estrategia actual de la Fundación Funecorobles para enfrentar el factor?

La puntuación total de la matriz EFE dio 1,99 lo que indica que Funecorobles debe ajustar las estrategias porque no está aprovechando las oportunidades que el entorno externo ofrece; las principales se relacionan con el bajo poder de negociación de los proveedores, la inclusión de recursos económicos para el

sector ambiental por parte del Estado (Gobernación del Valle del Cauca y Alcaldía Jamundí), el 13,9% del territorio nacional corresponde a comunidades étnicas, según el censo DANE 2005 y el gobierno nacional destinó 48,7 MMM recursos para invertir en comunidades étnicas para este año.

De las amenazas presentes falta gestión para evitar que impacten el adecuado funcionamiento de Funecorobles, como son la presencia de sustitutos en la industria sumada con la presencia de 487 ONG ambientales en el Valle del Cauca, las barreras de entrada a la industria son muy baja y el alto poder de negociación de los clientes, principalmente el estado quien impone las condiciones y precios.

Tabla 5. Matriz EFE

No.	FACTORES CLAVES	EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
			(A)	(B)	(AxB)
	Oportunidades				
1	Inclusión en los Plan de Desarrollo Municipal de Jamundí, Suárez, Buenos Aires y el Plan de Desarrollo Departamental del Valle del Cauca y Cauca recursos para el sector ambiental	0,05		3	0,2
2	Según el Ministerio de Hacienda (2015) se presupuestó 394,4 mm recursos nacionales para invertir en temas ambientales	0,01		1	0,01
3	Según el Ministerio de Hacienda (2015) se presupuestó 48,7 mm recursos nacionales para invertir en programas especiales con comunidades étnicas	0,05		3	0,15

4	Según el DANE (2005) la población negra representa el 10,5% y la indígena el 3,4% del territorio nacional y es superior al 58% en los municipios de Jamundí, Suárez y Buenos Aires	0,1	2	0,2
5	Según el Ministerio de Hacienda (2015) se presupuestó 126,1 mm recursos nacionales para invertir en el proceso de paz	0,02	3	0,06
6	Bajo poder de negociación de los proveedores	0,2	2	0,4
7	Convocatorias de agencias de cooperación internacional Embajadas para diversos tipos de proyectos	0,05	1,1	0,06
8	El estado es el principal cliente y genera estabilidad a los servicios ambientales de las ONG	0,13	2	0,26
Amenazas				
9	Factores macroeconómicos como el incremento del IVA, la inflación e impuestos debilitan financieramente	0,01	1	0,01
10	Bajas barreras de entrada a la industria	0,03	1	0,03
11	Presencia de tres sustitutos de la industria	0,05	1,1	0,06
12	Alto poder de negociación de los clientes	0,05	1,1	0,06
13	Alto nivel de rivalidad	0,05	2	0,1
14	La aplicación de las políticas públicas nacionales y locales no son exclusivas para las fundaciones ambientalistas	0,2	2	0,4
TOTAL			1	1,99

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del entorno externo de la Fundación Funecorobles.

3.2 Análisis Interno

A continuación, se inicia el análisis interno de la Fundación, se identificarán los factores internos mediante el estudio de los componentes financiero, recursos, capacidades y competencias distintivas, matriz EFI para conocer las fortalezas y debilidades de Funecorobles:

Análisis Financiero

El análisis se hará de los dos últimos años del reporte de los estados financieros realizados por Funecorobles ante la DIAN (2013 y 2014), se analizaron los indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad o excedentes y crecimiento; utilizando la herramienta en Excel elaborada por el docente de la ICESI Julián Benavidez.

Tabla 6. Indicadores Financieros

Razones Financieras		FUNECOROBLES		
Definición		2013	2014	
Liquidez				
(AC-Inv)/PC	veces	Prueba Acida	8,33	1,19
AC/PC	veces	Razón Corriente	8,33	1,19
AC-PC	\$	Capital de Trabajo	75.502.393	6.318.206
Actividad				
365*CxC/Vt	días	Días Cartera	2.529,73	203,07
Vt/CxC	veces	Rot Cartera	0,14	1,80
365*Inv/Go	días	Rot Inventario	-	-
Inv/Go	veces	Días Inventario	-	-
Vt/AT	veces	Rot Activos	0,14	1,49
Endeudamiento				
PT/AT	%	Nivel Endeudamiento	11,92%	82,77%

Pat/AT	%	Nivel de Solvencia	88,08%	17,23%
PC/PT	%	Grado Concentración	100%	100%
Excedentes				
UDI/Vt	%	Margen Utilidad Neta	48,18%	-50,38%
UB/Vt	%	Margen Bruto	100%	100%
UO/Vt	%	Margen Operacional	49,37%	-50,38%
Gop/Vt	%	Gastos Adm+Ven/Vt	50,63%	150,38%
UDI/AT	%	ROA	6,54%	-74,95%
UDI/Pat	%	ROE	7,43%	-435%
Crecimiento				
V(t)/V(t-1)-1	%	GVt		398,35%
UDI(t)/UDI(t-1)-1	%	Utilidades Netas		-621,08%
EBITDA(t)/EBITDA(t-1)-1	%	Ingreso Netos		-593,46%

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de los informes de los Estado Financieros de la Fundación Funecorobles vigencias 2013 y 2014.

Con base en la síntesis (Tabla 6), los indicadores de liquidez muestra que Funecorobles tiene capacidad de cumplir con sus obligaciones y necesidades al corto plazo, debido a la estructura de funcionamiento de ejecución por proyectos y la política del cumplimiento a corto plazo.

Los indicadores de actividad muestran que la operatividad está soportada en pocos activos, como bienes (muebles principalmente) y derechos (facturas por cobrar y dinero en bancos) lo que da que la rotación de cartera sea baja y el ingreso de efectivo sea poco en el año, evidenciando retrasos en el cubrimiento de los pasivos.

Los indicadores de endeudamiento muestran que en el año 2014 la financiación fue con recursos de terceros; de los proveedores; por el 82,77% mayor que en el año anterior.

Los indicadores de rentabilidad o excedentes de la Fundación muestran que económica y financieramente fueron débiles. Para el año 2014 el margen operativo y neto fue negativo, evidenciando dificultades en la estructura del negocio.

Por último, los indicadores de crecimiento, en ventas, utilidades o beneficios netos e ingresos netos del 2013 al 2014 estuvieron ausentes.

Cabe resaltar que los datos obtenidos para los indicadores financieros, de un año a otro son poco consistentes. Para el caso de los indicadores de liquidez disminuyeron del año 2013 a 2014 en promedio el 88%, indicador de actividad y endeudamiento se incrementó entre 170% al 680%, para los indicadores de excedentes muestran un decrecimiento aproximado de 1250% y para los indicadores de crecimiento fueron negativos.

Estas variaciones posiblemente se sustentan en debilidades administrativas y contables en el registro de los derechos relacionados con el dinero en los bancos (activo corriente); dado que la fuente de financiación son las consignaciones de los pagos por parte de sus clientes. El registro de las cuentas por cobrar a corto plazo que en el año 2013 se muestran un rubro el cual no se reflejan en el incremento del activo corriente para el año 2014 dado que Funecorobles es una empresa de prestación de servicios y el dinero en los bancos está directamente relacionado con la cuenta de ventas o ingresos operacionales.

Por lo anterior, se puede concluir que es necesario establecer ajustes administrativos y contables que evidencien si la estructura económica y financiera de Funecorobles es robusta y estable. Aunque es importante tener presente que la fundación lleva veinte (20) años continuos de funcionamiento y que el interés es mantener una rentabilidad social y financiera el cual varía del comportamiento económico y financiero de las empresas con ánimo de lucro.

Dadas las condiciones de difícil consecución de información sobre el comportamiento de la industria, que es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro con enfoque ambiental, es pequeña por el criterio de ingresos anuales y la falta de los registros financieros de la competencia directa para comparar la ejecución financiera de Funecorobles.

Se optó por realizar la comparación financiera con la Fundación Carvajal que por sus condiciones de reputación se conoce que es ejemplo en salud financiera y en sostenibilidad dentro del sector de organizaciones no gubernamentales y está ubicada geográficamente en cercanías a Funecorobles; a pesar de tener orígenes completamente diferentes y de contar con el respaldo del Grupo Carvajal con relación a Funecorobles.

Se revisó el informe anual del año 2005 de la Fundación Carvajal, donde se muestra desde otra perspectiva la forma de evaluar a las ONG desde la

visibilización de indicadores de gestión que responden al esfuerzo para aportar más al mejoramiento de la calidad de vida de las clases menos favorecidas.

La Fundación Carvajal, en el informe, muestra sus indicadores de gestión desde los proyectos y líneas de acción: desarrollo empresarial, servicios comunitarios, vivienda y medio ambiente urbano, educación, educación para adultos, emisora H.J.S.A y al final muestra los estados financieros.

Del análisis realizado se concluye que, los indicadores financieros no son por si solos una herramienta decisoria frente al desempeño de estas entidades (Fundación Carvajal, 2006). Al comparar los indicadores de rentabilidad o excedentes y crecimiento con Funecorobles se observa que la estructura es la misma (para la Fundación Carvajal 2011 – 2012 y Funecorobles 2013 – 2014). El margen de utilidad neto de la Fundación Carvajal es menor a 0,30%, el margen operacional es negativo (-0,73%) porque los gastos operacionales son superiores a los ingresos y el margen bruto es el 100% con un crecimiento en ventas, ingresos y utilidades negativos porque no es el objetivo último, el objetivo es el bienestar social que se refleja en los indicadores de gestión y cuenta con el apoyo financiera del Grupo Carvajal.

Teniendo como referente lo anterior, se presentan los indicadores de gestión alcanzados por Funecorobles que aportan al mejoramiento de las condiciones ambientales de las comunidades asentadas en la parte alta de las cuencas de los

río Cali, Jamundí y Timba en los municipios de Santiago de Cali y Jamundí, respectivamente.

Los siguientes indicadores fueron alcanzados en la ejecución del Convenio de Asociación 096-2015 realizado entre Funecorobles, CVC y ASOCAÑA, denominado: “Aunar esfuerzos y recursos técnicos, económicos y humanos para adelantar acciones de restauración de áreas estratégicas a través de la implementación y mantenimiento de herramientas de manejo del paisaje en cuencas prioritarias de los ríos Jamundí, Timba y Cali, jurisdicción de la Dirección Ambiental Regional Suroccidente”. La fuente de ingresos del proyecto correspondió a \$138´173.445 aportados por CVC, \$91´205.784 aportado por ASOCAÑA y \$62´201.200 aportes de Funecorobles para un total de \$297´563.232 información facilitada por el representante legal de la Fundación (Tabla 7).

Tabla 7. Indicadores de Gestión Convenio CVC-ASOCAÑA-FUNECOROBLES 2015

No.	Indicador	Unidad	Metas	
			Programada	Ejecutada
1	# de predios vinculadas en la ejecución del proyecto	Número	5	9
2	# de hectáreas protegidas y en proceso de restauración espontánea	Ha	11	11
3	# de hectáreas productivas con procesos de restauración mediante SSP	Ha	44	35
4	# de nacimientos de cuerpos de agua protegidos	Número	1	1
5	# humedales protegidos	Número	1	1
6	# de acueductos veredales municipales beneficiados	Número	1	1

7	# familias beneficiadas por acueductos veredales	Número	40	52
8	# de acueductos municipales beneficiados	Número	0	0
9	# de familias beneficiadas por acueductos municipales	Número	0	0
10	# de empleos no calificados generados	Número	30	43
11	# de empleos calificados generados	Número	4	6

Nota. Fuente: Informe Final del Convenio 094-2015 celebrado entre la Fundación Funecorobles, Asociación de Cañicultores (ASOCAÑA) y Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC), elaborado en enero de 2016.

La Tabla 7, muestra el aporte de Funecorobles al mejoramiento de las condiciones ambientales de las comunidades influenciadas en forma directa por el proyecto; mostrando que a pesar de los débiles indicadores financieros, Funecorobles tiene una fortaleza en la gestión y generación de alianzas estratégicas.

Una vez realizado el análisis financiero se identifican las fortalezas y debilidades que en estos momentos tiene la Fundación Funecorobles (Tabla 8):

Tabla 8. Variables Financieras

DEBILIDADES		FORTALEZAS	
• Rotación de Activos.		• Liquidez a corto plazo.	
• Gestión de la deuda.		• Indicador de Gestión Social: alianzas.	
• Margen de Utilidades Netas Excedentes			

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis financiero de la Fundación Funecorobles.

Análisis Cadena de Valor:

Para realizar este análisis nos apoyamos en los conceptos desarrollados por Michael Porter entre los años 1980 y 1985, quien estableció que el análisis de la cadena de valor debe concluir en encontrar las ventajas competitivas de una organización o empresa.

Actualmente Funecorobles, carece de registro de costeo detallado de las actividades realizadas, este es el método propuesto para para determinar las ventajas competitivas de una organización. Por este motivo la metodología utilizada fue el trabajo en forma conjunta con el representante legal de la Fundación definiendo en primer lugar la cadena de valor general para las ONG's ambientales (Tabla 9). En segundo lugar se construyó la cadena de valor de Funecorobles (Figura 3). En tercer lugar se construyó una matriz comparativa de actividades que generan diferenciación de seis (6) ONG sin ánimo de lucro (Tabla 10). En cuarto lugar se trabajó una matriz de relación entre las actividades y los criterios de compra del cliente y los usuarios finales (Tabla 11). Por último se seleccionaron las actividades que generan mayor diferenciación y ventaja competitiva para Funecorobles.

A continuación se muestra la cadena de valor general para las ONG's ambientales de base comunitaria ubicadas geográficamente en el municipio de Jamundí (Tabla 9):

Tabla 9. Cadena de Valor para ONG Ambientales

Actividades de Soporte			
Gestión administrativa: contratación de talento humano calificado y no calificado. Voluntariado. Compra y/o alquiler de equipos y suministros. Compra y/o alquiler de Infraestructura. Logística. Almacenamiento o archivo de información. Operación contable y financiera. Sistemas de información y telecomunicaciones.			
Gestión de Recursos económicos: gestión de patrocinios. Participación en convocatorias. Gestión donaciones. Generación de alianzas estratégicas. Cooperación internacional. Loby ante entidades públicas y privadas.			
Gestión del conocimiento: sistematizar la experiencia de intervención. Banco de proyectos. Generación y manejo de base de datos. Participar en espacios de construcción colectiva. Participación en espacios de generación de conocimientos. Coordinación de reuniones con expertos.			
Actividades Primarias			
Diseño o formulación de proyectos ambiental: Establecer la línea base. Diseño, formulación y/o ajuste de proyectos ambientales: recursos hídricos, educación ambiental, procesos etno-educativos, ecosistemas, flora y fauna, memoria histórica – cultural, turismo de naturaleza, entre otros	Gestión del proyecto ambiental: Consecución de avales y permisos respectivos. Elaboración del plan de trabajo. Reconocimiento del área de trabajo. Articulación con actores. Ejecución del proyecto.	Promoción y Fidelización: Consecución y fidelización de las comunidades involucradas. Definir y desarrollar la Estrategia de mercadeo. Participación en eventos de construcción colectiva. Generación y mantenimiento de espacios de relacionamiento con líderes y organizaciones locales y externas. Otorgar avales y acompañamientos para acceder a becas en ICETEX.	Gestión de Seguimiento de Proyectos Ambientales: Generación y mantenimiento de espacios de relacionamiento con líderes y organizaciones locales y externas. Entrega de informes de gestión. Visibilidad y legitimidad pública.

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la cadena de valor de la Fundación Funecorobles.

Continuando con la metodología propuesta, teniendo como base la cadena de valor de la industria, antes indicada, se construye la cadena de valor para Funecorobles (Figura 3).

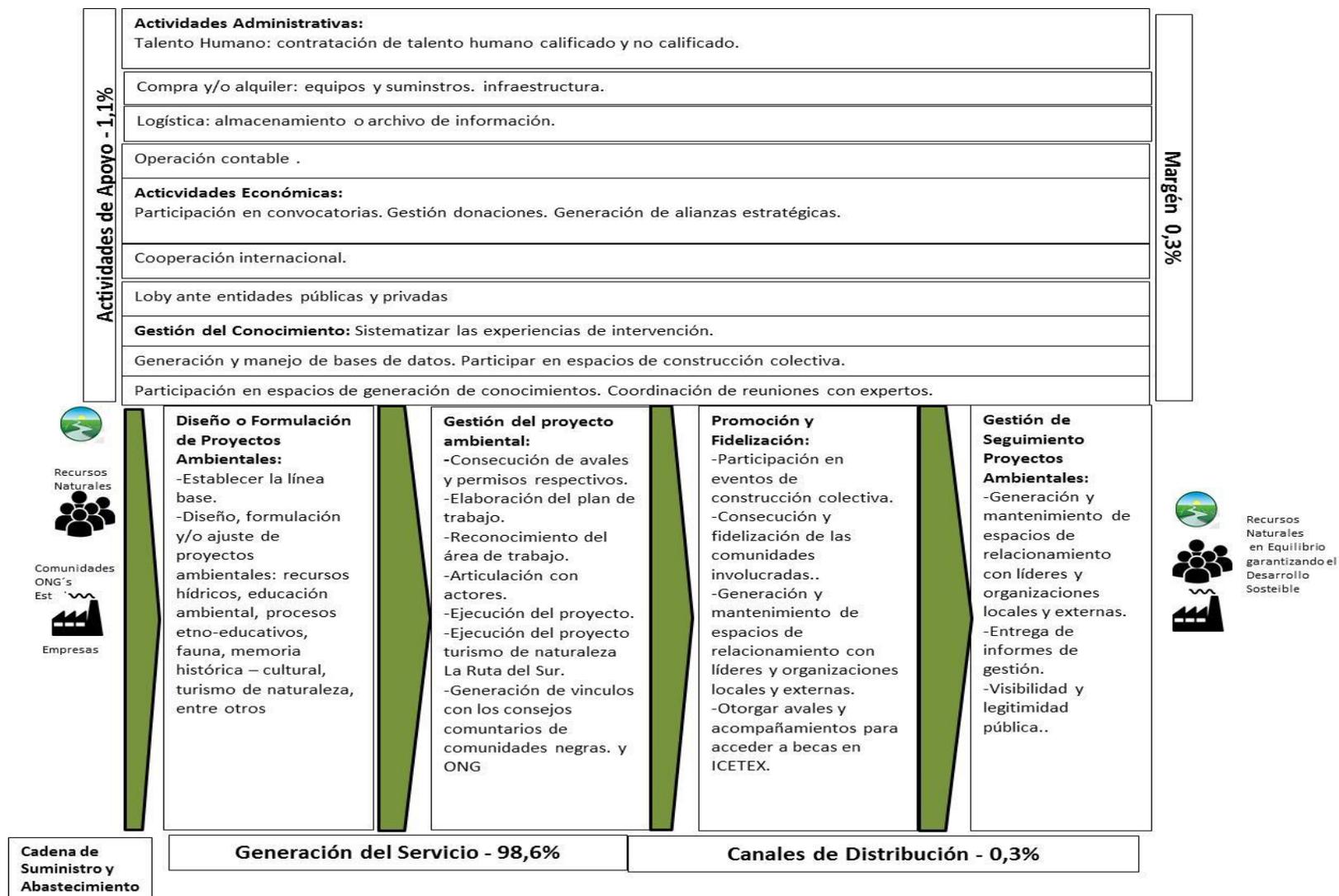


Figura 3. Cadena de Valor Fundación Funecorobles

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la cadena de valor de la Fundación Funecorobles.

De lo anterior se concluye que la cadena de valor de Funecorobles realiza el 82,5% de las actividades propuestas para las ONG´s del sector ambiental.

Se seleccionaron cinco organizaciones no gubernamentales en la web que desarrollan actividades en los sectores ambiental o social para comparar las actividades principales de la cadena de valor con la de Funecorobles. Se encontró que las actividades principales de Funecorobles que no las tienen las otras organizaciones son:

1. Actividad de apoyo administrativa: contratación de talento humano no calificado de las zonas donde la Fundación desarrolla sus acciones generando un vínculo con las comunidades que mejora el relacionamiento de estas con los clientes.
2. Actividad de apoyo económica: generación de alianzas estratégicas con Consejos comunitarios, entidades públicas: CVC, Alcaldía Jamundí, DANE, docentes universitarios e investigadores nacionales e internacionales, ONG: Palenque 5 y Viafut que fortalecen vínculos de relacionamiento.
3. Actividades principales en la gestión de proyectos: la ejecución del proyecto turismo de naturaleza, *La Ruta del Sur*.
4. Actividades principales en la promoción y fidelización: otorgar avales para obtener becas en ICETEX

Tabla 10. Matriz comparativa de cadenas de valor para ONG

Actividades de la Cadena de Valor	ORGANIZACIONES					
	GAIA	Red Ambiental	ECOMunidad	Empresa Vita Inchi	Asociación de Fundaciones Empresariales - AFE	Funecorobles
Sector	Ambiental y social	Ambiental y social	Ambiental	Ambiental	Social	Ambiental y social
Ubicación de la sede principal	Amazonas, Guainía, Vaupes - Colombia	Ciudad de México - México	Colombia	La Estrella (Antioquia) - Colombia	Colombia	Corregimiento de Robles (Jamundí) - Colombia
Infraestructura de la organización	Sedes en Bogotá, Leticia, Mitú y un centro de formación	Ciudad de México		Fincas productivas en zonas rurales de los municipios de La Estrella, Nataga	Sedes de las 63 fundaciones asociadas	Corregimiento de Robles (Jamundí) y Cali cabecera
Gestión humana	Tiene 18 profesionales de planta de diferentes nacionalidades	Es una red de jóvenes	Voluntariado y tres personas de planta	Tiene 4 profesionales de planta y agricultores asociados	Tiene 3 profesionales de planta y el personal de las 63 fundaciones asociadas	Tiene 4 profesionales de planta y mano de obra no calificada donde se ejecutan proyectos
Desarrollo tecnológico	Posee página web	Posee página web y plataforma para el intercambio de experiencias y prácticas	Innovación tecnológica: Recy puntos para aplicativos web y móvil para el reciclaje, posee página web	Producción de aceite y proteína vegetal a partir del fruto sachá inchi	Plataforma web estratégica de gestión de proyectos de las fundaciones AFE	
Servicios	Fortalecimiento organizacional, ordenamiento territorial ambiental, educación intercultural, salud diferencial, gobernanza ambiental	Educación ambiental enfocado al recurso hídrico, voluntariado, conservación y desarrollo social, responsabilidad social empresarial	Desarrollo de software y hardware, investigaciones para obtención de datos estadísticos ambientales, proyectos y consultorías en el área Green TIC, responsabilidad social empresarial	Planta productora de aceite y proteína vegetal, asesoría agrícola a familias campesinas, exportación de productos	Educación, desarrollo comunitario y de base, desarrollo productivo y generación de ingresos, convivencia ciudadana, ciencia y tecnología, cultura, recreación y deporte	Educación ambiental, operador de turismo de naturaleza comunitario, diseño e implementación de herramientas de conservación ambiental, asesoría, formulación e implementación de planes de manejo ambiental para humedales, procesos de planificación ambiental, territorial y étnica, formulación e implementación de proyectos ambientales, otorgan avales para ICETEX
Mercadeo	Página web	Página web y participación de encuentros nacionales e internacionales	Página web		Página web y a través de las fundaciones asociadas	Personalizado, voz a voz
Alianzas	Comunidades indígenas, organizaciones internacionales, canales de televisión	Buscan donaciones por la web	Buscan donaciones	Familias campesinas rurales, firma Holandesa Impacto Booster	63 fundaciones empresariales y familiares	Consejos comunitarios, entidades públicas: CVC, Alcaldía Jamundí, DANE, docentes universitarios e investigadores nacionales e internacionales, ONG: Palenque 5 y Viafut

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de información de la web de las organizaciones de la cadena de valor.

Continuando con el análisis de la cadena de valor se presenta la matriz de relación entre las actividades y los criterios de compra del cliente y los usuarios finales para Funecorobles:

Tabla 11. Criterios de compra del cliente y usuario de Funecorobles

	Criterio de Uso	Criterio de Señales
CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las comunidades étnicas ubicadas en la zona sur del Valle del Cauca • Disponibilidad para apoyar al cliente • Conocimiento ambiental y cultural del territorio del complejo de humedales del alto Cauca • Calidad del servicio ofrecido 	<ul style="list-style-type: none"> • Es reconocida por las comunidades étnicas ubicadas en la zona sur del Valle del Cauca • 20 años de trabajo en la zona
USUARIO FINAL	<ul style="list-style-type: none"> • Confiabilidad del servicio ofrecido • Conocimiento ambiental y cultural del territorio del complejo de humedales del alto Cauca • Relacionamiento con entidades públicas como CVC, Alcaldía de Jamundí, DANE 	<ul style="list-style-type: none"> • 20 años de trabajo en la zona

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de información del documento web: Rodríguez Cristian Felipe. Presentación Ventajas Competitivas. 2011.

Del análisis anterior, se concluye que las actividades que generan mayor diferenciación y ventaja competitiva para Funecorobles, son las ubicadas en la generación del servicio estas son:

1. Actividad de apoyo administrativa: contratación de talento humano no calificado de las zonas donde la Fundación desarrolla sus acciones generando un vínculo con las comunidades que mejora el relacionamiento de estas con los clientes.
2. Actividad de apoyo económica: generación de alianzas estratégicas con entidades públicas: CVC, Alcaldía Jamundí, DANE, docentes universitarios e

investigadores nacionales e internacionales, ONG: Palenque 5 y Viafut que fortalecen vínculos de relacionamiento.

3. Actividades principales en la gestión de proyectos: la ejecución del proyecto turismo de naturaleza, *La Ruta del Sur*.

4. Actividades principales en la promoción y fidelización: otorgar avales para obtener becas en ICETEX.

5. Actividades de apoyo en la gestión del conocimiento: Conocimiento ambiental y cultural del territorio del complejo de humedales del alto Cauca.

De este análisis se concluye que, la Fundación dentro su cadena de valor tiene cinco actividades que se considera que otorgan una ventaja competitiva frente a sus competidores inmediatos como son Corporación Ambientalista Palenque Cinco y Fundación Vida y Ambiente para el Futuro “Viafut” (Tabla 12).

Tabla 12. Variables de la Cadena de Valor

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Actividad de sistema de información y telecomunicaciones. • Gestión de patrocinios. • Contratación de talento humano calificado. • Operaciones contables y financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de talento humano no calificado. • Generación de alianzas estratégicas. • Operador del turismo de naturaleza, La Ruta del Sur. • Otorgar becas para el ICETEX. • Conocimiento ambiental y cultural del territorio del complejo de humedales del alto Cauca.

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de la cadena de valor de la Fundación Funecorobles.

Análisis Recursos, Capacidades y Competencias Distintivas:

Para realizar este análisis nos apoyamos de los conceptos y metodología propuesta por la Docente de la Universidad ICESI, Ana Cristina González, para determinar por métodos de ponderación las competencias distintivas y las debilidades clave de Funecorobles. Con el representante legal de la Fundación, se estableció el listado de los recursos y capacidades claves para una organización que pertenece a la industria de las ONG´s ambientales, a continuación:

RECURSOS: conocimiento ambiental y cultural, base de datos de líderes comunitarios y organizaciones, oficina, vehículos, recurso humano calificado, recurso humano no calificado, equipos de comunicación, computadores, videobeam, internet, teléfono, software de contabilidad, cuentas bancarias, redes de contacto, información, la marca o reputación.

CAPACIDADES: liderazgo para trabajar con actores comunitarios, búsqueda de recursos económicos, gestiones ante entidad pública y privadas, innovación, generar confianza, capacidad de comunicación, capacidad de negociación, renovación de liderazgo.

Una vez identificados los recursos y capacidades clave se valoró cada factor desde la dimensión de la importancia o lo determinante que es para que Funecorobles tenga una ventaja competitiva y en la dimensión de la fortaleza

relativa referente a que tan fuerte o débil es la capacidad/recurso de la organización con respecto a la competencia.

Después de ponderar cada uno de los factores, se construyó una gráfica que identifica las fortalezas clave y superficiales, las debilidades clave y la zona de irrelevancia para Funecorobles (Figura 4).

De este análisis se concluye que Funecorobles tiene diez (10) fortalezas claves que pueden ser sus competencias distintivas y siete (7) debilidades claves que deben ser gestionadas para potencializar la organización. Y tres (3) fortalezas superficiales con las cuales se pueden generar alianzas y cuatro (4) recursos que se encuentran en la zona de irrelevancia, es decir que no se requiere invertir mucho esfuerzo y dinero en estos factores.

Fortaleza Relativa	10	<u>Fortalezas Superficiales</u> -Vehículos -Información -Innovación	<u>Fortalezas Clave</u> -Conocimiento ambiental y cultural -Recurso humano no calificado -Redes de contacto -Marca o reputación -Liderazgo para trabajar con actores comunitarios -Búsqueda de recursos económicos -Gestiones ante entidad pública y privadas -Generar confianza -Capacidad de comunicación -Capacidad de negociación
	5	<u>Zona de Irrelevancia</u> -Base de datos de líderes comunitarios y organizaciones -Equipos de comunicación -Videobeam -Teléfono	<u>Debilidades Clave</u> -Oficina -Recurso humano calificado -Computadores -Internet -Software de contabilidad -Cuentas bancarias -Renovación de liderazgo
	0	5	10
	Importancia		

Figura 4. Análisis de Recursos y Capacidades de la Fundación Funecorobles

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los recursos y capacidades de la Fundación Funecorobles.

Conclusiones del Análisis Interno:

Para estas conclusiones se utilizó la matriz EFI (Tabla 13), en su construcción se respondió a la pregunta ¿Qué tan efectiva sería la estrategia actual de la Fundación Funecorobles para enfrentar el factor?

La puntuación total de la matriz EFI dio 3,79 lo que indica que Funecorobles es una organización con nueve debilidades macro orientando las principales a la deficiente gestión financiera entre ellas la tenencia de cuentas bancarias que brinden solvencia y la gestión financiera contables, los bajos o carencia de excedentes financieros que den estabilidad y la baja vinculación de talento humano calificado permanente.

De las ocho fortalezas identificadas las principales evidencian el relacionamiento con comunidades étnicas, organizaciones de base, instituciones públicas y privadas, el personal humano no calificado de planta, la Ruta Turística del Sur y el amplio conocimiento ambiental y cultural del complejo de humedales del alto Cauca.

Tabla 13. Matriz EFI

No.	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN CALIFICACIÓN		PUNTUACIÓN PONDERADA
	Fortalezas	(A)	(B)	(AxB)
1	Liquidez a corto plazo	0,07	5	0,35

2	Generación de alianzas estratégicas	0,06	5	0,3
3	Contratación de talento humano no calificado	0,06	6	0,36
4	Operador del turismo de naturaleza, la Ruta del Sur	0,07	6	0,42
5	Otorgar becas para el ICETEX	0,08	6	0,48
6	Conocimiento ambiental y cultural del complejo humedales del alto Cauca.	0,06	6	0,36
7	Marca, reputación y generación de confianza	0,06	6	0,36
8	Capacidad de comunicación y negociación con los diferentes actores	0,07	5	0,35
Debilidades				
9	Rotación de Activos	0,06	1	0,06
10	Gestión de la deuda	0,06	1	0,06
11	Margen de Utilidades Netas o excedentes	0,06	1	0,06
12	Sistema y equipos de información telecomunicaciones: internet, computadores, teléfonos	0,02	4	0,08
13	Gestión de patrocinios	0,04	1	0,04
14	Contratación de talento humano calificado	0,06	1	0,06
15	Operaciones contables y financieras	0,05	3	0,15
16	Cuentas bancarias	0,06	4	0,24
17	Renovación de liderazgo	0,06	1	0,06
TOTAL		1		3,79

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del entorno interno de la Fundación Funecorobles.

3.3 Análisis Competitivo

Para realizar este análisis se utilizó la matriz del perfil competitivo de acuerdo con los parámetros establecidos por la Docente de la Universidad ICESI, Ana Cristina González. Esta herramienta permite comparar las fortalezas de Funecorobles frente a sus competidores más cercanos. Con el representante legal de la Fundación, se estableció quienes eran los competidores directos presentados a continuación (Tabla 14).

Es importante destacar que en la base de datos de organizaciones que maneja la CVC, en el municipio de Jamundí se tiene registrada quince (15) ONG de las cuales, de acuerdo con el criterio del Representante Legal de Funecorobles, tiene dos grandes competidores directos.

Tabla 14. Competencia del Mercado para Funecorobles

Competidores	Ubicación Geográfica	Integrantes	Años de Experiencia	Principal Cliente
Funecorobles	Corregimiento de Robles, Municipio de Jamundí	4 activos 7 inactivos	17 años	CVC
Rival 1: Corporación Palenque 5	Corregimiento de Quinamayo, Municipio de Jamundí	10 activos	19 años	CVC, Ministerio de Agricultura
Rival 2: VIAFUT	Cabecera, Municipio de Jamundí	3 activos	16 años	CVC

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del entorno competitivo directo de la Fundación Funecorobles. VIAFUT: Fundación Vida y Ambiente para el Futuro. CVC: Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca.

A continuación, se elabora la Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo. Se propone un ajuste en los criterios del factor de fortaleza debido a las condiciones de la industria de las ONG's ambientales y por recomendaciones del representante legal y la facilitadora del ejercicio (Tabla 15).

Tabla 15. Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo

Factor / Medición de la Fortaleza	Importancia	FUNECOROBLES		RIVAL 1		RIVAL 2	
		FR	FP	FR	FP	FR	FP
Calidad y desempeño del servicio	0,1	8	0,8	7	0,7	6	0,6
Reputación	0,2	7	1,4	8	1,6	4	0,8
Integrantes de la ONG	0,1	6	0,6	8	0,8	3	0,3
Relacionamiento con líderes y organizaciones locales y externos	0,2	9	1,8	6	1,2	5	1,0
Conocimiento del Negocio	0,4	7	2,8	7	2,8	7	2,8
Suma de Ponderaciones	1,0						
Clasificación de Fortaleza general Ponderada			7,4		7,1		5,5

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir de la evaluación del perfil competitivo de la Fundación Funecorobles. FR: Fortaleza Relativa. FP: Fortaleza Ponderada de (1 a 9). ONG: Organización no Gubernamental.

Con base en los resultados obtenidos, se puede establecer que Funecorobles tiene un mejor perfil competitivo que sus dos rivales, lo que indica que hay que establecer estrategias que orienten a mantener y aumentar el perfil competitivo.

3.4 Diagnóstico: DOFA Ampliada

Teniendo la identificación de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas al analizar el entorno externo e interno de la Fundación se pueden identificar de manera preliminar estrategias, tácticas o acciones que puede emprender (Tabla 16). Del análisis se desprenden oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que muestran en forma a priori que la estrategia es de diferenciación lo que le ha permitido tener sostenibilidad en el tiempo haciendo una apuesta política sobre el corto plazo definiendo como estrategia preliminar el fortalecimiento en el manejo financiero.

Por otra parte, se determinaron condiciones para realizar alianzas estratégicas con sus competidores más cercanos y organizaciones sustitutas que permitan fortalecer el tema de la sostenibilidad de largo plazo y aprovechar las oportunidades del entorno. Uno de los objetivos de la alianza estratégica es poder reducir costos de operación, que son los que absorben los ingresos y no permite la sostenibilidad a largo plazo.

Se considera que la Fundación debe diversificar sus servicios, ampliar su segmento objetivo y fortalecer el turismo de naturaleza comunitario; por lo que se propone como estrategia el penetrar el sector del postconflicto e impulsar el turismo de naturaleza comunitario.

En síntesis la estrategia propuesta para Funecorobles es:

Segmento: entidades públicas y privadas relacionadas con los recursos naturales

Propuesta de Valor: construimos vínculos entre las comunidades negras y las entidades públicas y privadas.

Localización: aumentar la prestación del servicio en todo el municipio de Jamundí en el Valle del Cauca y zona norte del departamento del Cauca.

Esta estrategia tiene como finalidad última reducir costos, aumentar el flujo de efectivo y la rotación de activos.

Tabla 16. Matriz DOFA Ampliada

<p>Estrategias Tácticas Acciones</p>	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo de liquidez a corto plazo 2. Alianzas estratégicas 3. Talento humano no calificado 4. Estrategias de relacionamiento 5. Conocimiento ambiental y cultural del complejo de humedales del alto Cauca 6. Generar marca, reputación, confianza 7. Operador de turismo de naturaleza 8. Becas ICETEX 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manejo contable y financiero 2. Magén de Excedentes 3. Gestión de patrocinios 4. Sistema y equipo de información, telecomunicación, infraestructura 5. Contratación de talento humano calificado 6. Renovación del liderazgo
<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos de recursos municipal y departamental 2. Presupuesto nacional por 443,1 MMM en temas ambientales y comunidades étnicas 3. Del total de la población en Colombia el 13,9% corresponde a población de comunidades étnicas 4. Bajo poder de negociación de proveedores 5. Cooperación internacional 6. Postconflicto 7. Estado es el principal cliente 	<p>Hacer loby a nivel nacional y regional para capturar recursos económicos.</p> <p>Articular alianzas estrtégicas para lograr fuentes de financiación y donación de cooperación internacional.</p> <p>Asesorar y capacitar en el tema ambiental y de cartografía social a grupos étnicos con financiación del Estado.</p> <p>Robustecer el turismo de naturaleza como elemento integrador del postconflicto.</p>	<p>Aplicar a los recursos para comunidades negras que aporten al fortalecimiento del manejo financiero de Funecorobles.</p> <p>Buscar apoyo de cooperación internacional para que donen equipos y sistemas de información y telecomunicaciones.</p> <p>Buscar apoyo de cooperación internacional para capacitación en temas de liderazgo.</p>
<p><u>AMENAZAS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Factores macroeconómicos como el incremento del IVA, la inflación e impuestos 2. Baja barrera de entrada a la industria 3. Entrada de organizaciones sustitutas 4. Alto nivel de competidores 5. Alto poder de negociación del cliente principal, Estado 6. Políticas públicas nacionales y locales para la ejecución plural 	<p>Implementar campañas de sensibilización frente al funcionamiento de los entes públicos.</p> <p>Aplicar un proyecto a nivel presidencial sobre la adaptación a los nuevos escenarios de paz y desarrollo en la zona.</p>	<p>Ser actor activo dentro de la estrategia de postconflicto.</p> <p>Fortalecer la red de apoyo.</p> <p>Generar alianzas con las ONG del territorio y con los grupos étnicos que son organizaciones sustitutas.</p>

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis del diagnóstico de la Fundación Funecorobles.

4 Misión, Visión y Objetivos Estratégicos

El capítulo del Plan Estratégico 2017 – 2021 para Funecorobles contempló la definición de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos que determinan las declaraciones misionales de la ONG. La metodología implementada fue el uso de herramientas participativas con actores aliados y empleados de Funecorobles que alimentaron la reflexión realizada.

4.1 Misión

Metodológicamente se utilizó la encuesta como herramienta de orientación para la construcción colectiva de la misión de Funecorobles. Se aplicó ocho (8) encuestas a aliados, trabajadores y consumidores, cuyo análisis determina la Misión que debe tener Funecorobles:

La Fundación Funecorobles ayuda a la defensa de los derechos sociales y ambientales de las comunidades negras para ser un agente articulador entre los actores públicos y privados a través de procesos participativos para la conservación ambiental con enfoque étnico.

4.2 Visión

Metodológicamente se utilizó la encuesta y una matriz de grupos de interés como herramienta de orientación para la construcción colectiva de la visión de Funecorobles. Se aplicó ocho (8) encuestas a aliados, empleados y consumidores y los grupos de interés trabajados fueron clientes, empleados, usuarios, proveedores y reguladores cuyo análisis determina la Visión que debe tener Funecorobles:

En el 2021 la Fundación Funecorobles es reconocida a nivel nacional e internacional por desarrollar capacidades en las comunidades negras y conservar los recursos naturales en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca.

4.3 Valores Centrales

Metodológicamente se utilizó la técnica de lluvia de ideas y encuesta para la identificación de los valores centrales, los cuales deben ser esenciales y perdurables. Se trabajó con el representante legal de la Fundación cuyo análisis determinó los Valores Centrales de Funecorobles:

- Respeto por la naturaleza y las personas por el valor que en sí mismo poseen.
- Fomentar la solidaridad como colaboración mutua entre las personas.
- Defensa de la integridad de las comunidades negras.

- Reivindicar la cultura de las comunidades negras.

4.4 Objetivos Estratégicos

1. Articular el relacionamiento entre veinte consejos comunitarios de comunidades negras, diez actores públicos y cinco actores privados ubicados en la zona norte del departamento del Cauca y zona plana sur del departamento del Valle del Cauca.
2. Optimizar el modelo turístico sostenible de la *Ruta del Sur*.
3. Garantizar la transmisión del conocimiento de Funecorobles y la mejora en la capacidad de respuesta frente a los clientes.
4. Incrementar los ingresos hasta en 1000 smmlv por año.
5. Desarrollar e implementar un plan de mercadeo para la fundación.

5 Implementación

El objetivo de este capítulo es definir las estrategias tácticas a implementar por Funecorobles para el logro de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos establecidos en el capítulo anterior. La metodología utilizada fue el uso de las herramientas balanced scorecard, financiación y retorno de la inversión.

5.1 Balanced Scorecard

Esta herramienta muestra el conjunto de medidas que le brindan a Funecorobles una visión comprehensiva e integral del desempeño de la ONG (Kaplan y Norton, Balanced Scorecard, 1992).

Mapa Estratégico:

Para establecer el mapa estratégico (Figura 5) de la Fundación, se tomó como base la estructura para organizaciones no lucrativas definida en el libro “Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia”, (Kaplan y Norton, 2001) donde la perspectiva de clientes toma el primer lugar comprendiendo a los usuarios, aliados, patrocinadores y clientes.

Tablero de Control:

Para establecer el tablero de control para Funecorobles, se utilizaron los conceptos propuestos por Kaplan y Norton en el año 2001. Esta herramienta se elaboró en conjunto con el Representante Legal de la fundación; definiendo para cada objetivo estratégico las acciones estratégicas las cuales se llevaron a nivel de actividades. A este nivel se asociaron las medidas o indicadores, metas y costos anuales y el responsable de cada actividad (Tablas 17 a 21). El detalle o definición de los indicadores se puede consultar en el Anexo 1.

Es importante manifestar que el presupuesto de cada una de las actividades se realizó a precios de 2016 y la estimación o proyección del incremento anual en el presupuesto, fue moderado, utilizando el 3% que es la meta de inflación prevista por el Gobierno Nacional (Banco de la República de Colombia, 2016).

En síntesis con cada objetivo estratégico se espera lograr:

- El primer objetivo desarrolla habilidades en Funecorobles para trabajar y ampliar el conocimiento de los clientes y usuarios soportándose en la innovación tecnológica para generar la articulación de los actores.
- El segundo objetivo direcciona la unidad de negocios del turismo de naturaleza comunitario a la priorización de acciones para la búsqueda de recursos económicos para formular e implementar proyectos que robustezcan la infraestructura, logística y la conservación del complejo de humedales del alto Cauca y sirva como dinamizador de las acciones a emprender por el post-conflicto.
- El tercer objetivo fortalece el capital humano de Funecorobles mediante la implementación de programas de liderazgo, constitución del voluntariado de los estudiantes que se financian con ICETEX, desarrollo de herramientas administrativas, contables, financieras y la gestión de donaciones.

- El cuarto objetivo busca el apalancamiento del proceso mediante la búsqueda de recursos económico principalmente por alianzas nacionales e internacionales.
- El quinto objetivo busca mejorar el posicionamiento de Funecorobles apoyado en la construcción de relaciones de largo plazo con los actores comunitarios, entidades públicas y privadas.

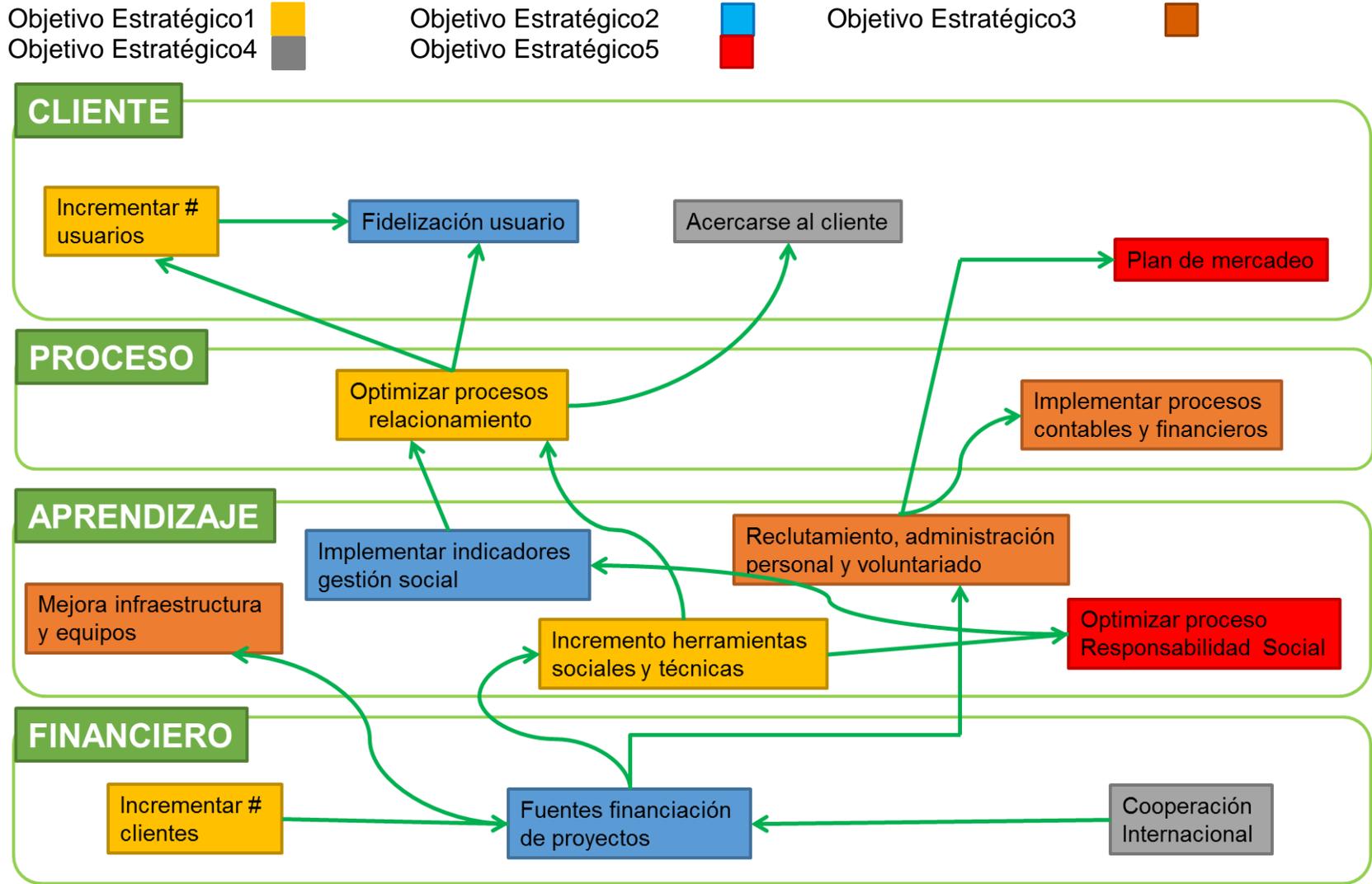


Figura 5. Mapa Estratégico BSC de la Fundación Funecorobles

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

Tabla 17. Tablero de Control Objetivo 1 BSC de la Fundación Funecorobles

Objetivo1: Articular el relacionamiento entre veinte consejos comunitarios de comunidades negras, ocho actores públicos y cinco actores privados ubicados en la zona norte del departamento del Cauca y zona plana sur del departamento del Valle del Cauca.													
Acciones Estratégicas	Actividades	Medida / Indicador	Metas					Costos					Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Incrementar número de clientes	Elaborar e implementar los planes estratégicos de negociación con diez actores públicos interesados en participar en la plataforma	Acuerdos concertados	5	5				\$1.792.200	\$1.845.966				Representante legal de Funecorobles
	Elaborar e implementar los planes estratégicos de negociación con cinco actores privados interesados en participar en la plataforma	Acuerdos concertados	2	3				\$284.280	\$786.920				Representante legal de Funecorobles
	Buscar alianzas con entidades públicas y privadas que aporten recursos económicos, sociales y técnicos para la sostenibilidad del proceso de relacionamiento	Número de alianzas realizadas		1	3	4	4		\$1.905.500	\$3.063.220	\$3.063.220	\$3.155.117	Representante legal de Funecorobles
Incrementar herramientas sociales y técnicas	Identificación y caracterización de los actores públicos y privados que tengan influencia en la zona	Estudio elaborado	1					\$3.868.680					Persona de planta de Funecorobles para el tema social
	Diseño e implementación de plan de intercambio de experiencias en el montaje y administración de un sistema de información para el relacionamiento de actores	Visitas de intercambio	3					\$1.518.220					Representante legal de Funecorobles
	Diseño de la plataforma web de un sistema de información para el relacionamiento de actores	Diseño elaborado	1					\$2.622.741					Persona de planta de Funecorobles para temas asistenciales
	Contratar personal que implemente y adminstre las herramientas web	Persona contratada		1	1	1	1		\$6.464.280	\$6.658.208	\$6.857.955	\$7.063.693	Persona de planta de Funecorobles para temas asistenciales
Optimizar procesos de relacionamiento	Implementación y administración de la plataforma web de un sistema de información para el relacionamiento de actores	Número de visitas registradas a la plataforma en el año			50	100	150			\$152.173	\$156.738	\$161.440	Persona de planta de Funecorobles para temas asistenciales
	Diseño e implementación de una página web de Funecorobles para intercambio de información que aporte al relacionamiento de actores	Número de visitas registradas en la página web el año		50	100	150	200	\$47.741	\$152.173	\$156.738	\$161.440	\$166.283	Persona de planta de Funecorobles para temas asistenciales
Incrementar número de usuarios	Elaborar e implementar los planes estratégicos de negociación con veinte consejos comunitarios interesados en participar en la plataforma	Acuerdos concertados	13	7				\$3.064.250	\$401.700				Representante legal de Funecorobles
							\$13.198.111	\$11.556.539	\$10.030.339	\$10.239.353	\$10.546.533		
											\$55.570.874		

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

Tabla 18. Tablero de Control Objetivo 2 BSC de la Fundación Funecorobles

Objetivo2: Optimizar el modelo turístico sostenible de la Ruta del Sur.													
Acciones Estratégicas	Activiades	Medida / Indicador	Metas					Costos					Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Fuentes de financiación de proyectos	Realizar lobbying y gestiones antes entidades públicas y privadas para la ejecución de proyectos	Proyectos ejecutados	1	3	4	5	6	\$3.120.900	\$3.214.527	\$3.310.963	\$3.410.292	\$3.512.600	Representante legal de Funecorobles
Implementar indicadores de gestión social	Formular proyectos para la logística turística y la conseración del complejo de humedales del alto Cauca	Número de proyectos elaborados	2	6	8	10	12	\$14.076.989	\$14.499.299	\$14.934.278	\$15.382.306	\$15.843.776	Persona de planta de Funecorobles como ingeniero de proyectos
	Identificación y caracterización de los consejos comunitarios y organizaciones de base comunitarias que este presentes en la zona	Estudio elaborado	1					\$6.309.780					Persona de planta de Funecorobles para el tema social
Fidelización usuarios	Realizar la cartografía social ambiental del territorio	Documento elaborado	1					\$15.573.600					Persona de planta de Funecorobles para el tema social
								\$39.081.269	\$17.713.826	\$18.245.241	\$18.792.598	\$19.356.376	
												\$113.189.310	

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

Tabla 19. Tablero de Control Objetivo 3 BSC de la Fundación Funecorobles

Objetivo3: Garantizar la transmisión del conocimiento de Funecorobles y la mejora en la capacidad de respuesta frente a los clientes.													
Acciones Estratégicas	Actividades	Medida / Indicador	Metas					Costos					Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Reclutamiento y administración de personal y voluntariado	Diseñar un programa de liderazgo y transferencia de conocimiento	Programa diseñado	1					\$2.163.000					Persona de planta de Funecorobles para el tema social
	Implementar un programa de liderazgo y transferencia de conocimiento	Porcentaje de implementación	5%	20%	50%	70%	100%	\$2.300.349	\$6.901.048	\$13.802.097	\$9.201.398	\$13.802.097	Representante legal de Funecorobles
	Diseñar e implementar un proceso de selección de personal	Personal de planta contratado	4	5	6			\$2.163.000					Persona de planta de Funecorobles para temas asistenciales
	Diseñar e implementar un programa de voluntariado de estudiantes becados por el ICETEX	Número de estudiantes vinculados	2	4	6	8	10	\$2.575.000					Persona de planta de Funecorobles para temas asistenciales
Mejorar en infraestructura y equipos	Gestionar donaciones nacionales e internacionales de equipos, sistemas de información y telecomunicaciones	Número de donaciones recibidas		3	5	6	8		\$772.500	\$515.000	\$257.500	\$515.000	Persona de planta de Funecorobles para temas asistenciales
Implementar procesos contables y financieros	Implementar mecanismos de planeación, administración, contables y financieros	Porcentaje de implementación		30%	50%	90%	100%	\$7.210.000	\$1.030.000	\$1.060.900	\$1.092.727	\$1.125.509	Representante legal de Funecorobles
								\$16.411.349	\$8.703.548	\$15.377.997	\$10.551.625	\$15.442.606	
												\$66.487.125	

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

Tabla 20. Tablero de Control Objetivo 4 BSC de la Fundación Funecorobles

Objetivo4: Incrementar los ingresos hasta en 1000 smmlv por año.													
Acciones Estratégicas	Actividades	Medida / Indicador	Metas					Costos					Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Cooperación internacional y nacional	Conocer y manejar las diferentes fuentes de financiación de cooperación internacional y nacional	Número de entidades internacionales identificadas	4	6	8	10	12	\$6.025.500	\$6.206.265	\$6.392.453	\$6.584.227	\$6.781.753	Representante legal de Funecorobles
	Ejecución de proyectos	Proyectos ejecutados	3	4	5	6	6	\$14.076.989	\$14.499.299	\$14.934.278	\$15.382.306	\$15.843.776	Persona de planta de Funecorobles como ingeniero de proyectos
Acercarse al cliente	Incrementar el número de clientes	Número de clientes	4	7	10	12	15	\$1.050.600	\$1.082.118	\$1.114.582	\$1.148.019	\$1.182.460	Persona de planta de Funecorobles como ingeniero de proyectos
								\$21.153.089	\$21.787.682	\$22.441.313	\$23.114.552	\$23.807.988	
												\$112.304.624	

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

Tabla 21. Tablero de Control Objetivo 5 BSC de la Fundación Funecorobles

Objetivo5: Desarrollar e implementar un plan de mercadeo para la fundación.													
Acciones Estratégicas	Actividades	Medida / Indicador	Metas					Costos					Responsable
			2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	
Optimizar el proceso de Responsabilidad Social	Diseñar la herramienta de gestión de Responsabilidad Social	Documento elaborado	1					\$1.081.500					Persona de planta de Funecorobles para el tema mercadeo
	Implementar la herramienta de gestión de Responsabilidad Social	Porcentaje de ejecución del programa de responsabilidad social		5%	10%	15%	20%		\$289.204	\$337.138	\$392.529	\$426.083	Representante legal de Funecorobles
Plan de mercadeo	Diseñar el plan de mercadeo para funecorobles	Documento elaborado		1					\$1.081.500				Persona de planta de Funecorobles para el tema mercadeo
	Implementar el plan de mercadeo para funecorobles	Porcentaje de ejecución del plan de mercadeo			20%	30%	50%			\$899.036	\$1.570.117	\$2.840.555	Representante legal de Funecorobles
								\$1.081.500	\$1.370.704	\$1.236.174	\$1.962.646	\$3.266.638	
												\$8.917.661	

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

5.2 Financiación y Retorno de la Inversión

Esta herramienta permite analizar la viabilidad financiera del Plan Estratégico, elaborado para Funecorobles, en términos del valor presente neto, utilizando la metodología porcentajes de ventas para la proyección del estado de resultados y enfoque crítico para el balance general.

Para las proyecciones financieras se partió de los datos históricos de Funecorobles, algunas ventajas competitivas identificadas en capítulos anteriores y el presupuesto elaborado en el BSC; a continuación se establecen los siguientes criterios o políticas trazadas para realizar este análisis:

-Para las proyecciones se tomó como referencia el rango meta de inflación que fluctúa entre el 2% y 4% para el período 2016-2019 establecida por el Banco de la República. Por lo anterior se utilizó el promedio correspondiente al 3% de incremento.

-En los últimos catorce (14) años de funcionamiento, Funecorobles ha ejecutado proyectos que varían desde 3´9 millones de pesos hasta 417´millones de pesos, medidos en salario mínimo mensual legal vigente corresponden a 7 y 1250 SMMLV. Los ingresos obtenidos en el año 2015 fueron de 230´millones de pesos correspondiente a 400 SMMLV, con un incremento del 27% con relación al obtenido en el año 2014. Dadas estas condiciones y la fortaleza en generar

alianzas estratégicas, junto con el Representante Legal de Funecorobles se consideró como un escenario moderado trabajar las proyecciones con ingresos de 450 SMMLV para el 2017 con un incremento del 35% anual.

-Con base a los datos financieros de los años 2013 y 2014 (analizados), y los estados financieros del año 2015 se estableció como política que de los ingresos los gastos administrativos serán del orden del 1,1% anual y los gastos operacionales serán del 85% anual. Es importante mencionar que este último gasto se ha disminuido en 14,6 valores porcentuales de los datos históricos, con el objetivo de aumentar los excedentes financieros para re-invertirla en la fundación.

-Como política se mantendrá el impuesto estatal en 0%, dado la naturaleza y objeto social de Funecorobles.

-El plan estratégico tiene gastos administrativos y operacionales.

-La política de rotación de cuentas por cobrar para las proyecciones será de 1 vez al año, dado el débil poder de negociación de Funecorobles con sus clientes.

-La política de rotación de cuentas por pagar para las proyecciones se mantendrá en 1 vez al año, lo que permite apalancar flujo de efectivo.

-La política para la proyección de efectivo será del 1% de las ventas.

-El sector de las Organizaciones No Gubernamentales ambientalistas sin ánimo de lucro, no están muy reguladas ni estudiadas en Colombia y Funecorobles no tiene deuda, se asume Kwacc será el excedente del accionista que será igual al margen de excedentes que da el estado de resultados.

-Se invertirá el 3% de los ingreso anuales para el conocimiento del cliente y usuario (plan de mercadeo y responsabilidad social)

Dadas estas consideraciones, a continuación se presentan las Tablas del 22 al 24 las proyecciones y en la Tabla 25 el análisis de la viabilidad del proyecto:

Tabla 22. Proyección del Balance General de la Fundación Funecorobles

Empresa Moneda Periodo	BALANCE GENERAL		FUNECOROBLES			
	COP	Millones				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ef	3.102.543	4.188.433	5.654.385	7.633.419	10.305.116	13.911.907
CxC	310.254.300	418.843.305	565.438.462	763.341.923	1.030.511.597	1.391.190.655
Inv						
ACTE	313.356.843	423.031.738	571.092.846	770.975.343	1.040.816.713	1.405.102.562
OALP						
AFN	0	0	0	0	0	0
AT	313.356.843	423.031.738	571.092.846	770.975.343	1.040.816.713	1.405.102.562
CxP	230.913.495	416.419.838	514.311.199	692.883.878	922.918.374	1.244.829.202
D	0	0	0	0	0	0
Pas	230.913.495	416.419.838	514.311.199	692.883.878	922.918.374	1.244.829.202
CS	39.318.000	39.318.000	39.318.000	39.318.000	39.318.000	39.318.000
OAPat						
UE	43.125.348	- 32.706.100	17.463.647	38.773.464	78.580.339	120.955.360
UR			0	0	0	0
Pat	82.443.348	6.611.900	56.781.647	78.091.464	117.898.339	160.273.360
PyP	313.356.843	423.031.738	571.092.846	770.975.343	1.040.816.713	1.405.102.562

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis y proyecciones financieras de la Fundación Funecorobles.

Tabla 23. Proyección del Estado de Resultados de la Fundación Funecorobles

Periodo	ESTADO DE RESULTADOS FUNECOROBLES					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
I	310.254.300	418.843.305	565.438.462	763.341.923	1.030.511.597	1.391.190.655
E	- 267.128.952	- 451.549.405	- 547.974.815	- 724.568.459	- 951.931.258	- 1.270.235.295
EBITDA	43.125.348	- 32.706.100	17.463.647	38.773.464	78.580.339	120.955.360
Dep.p						
EBIT	43.125.348	- 32.706.100	17.463.647	38.773.464	78.580.339	120.955.360
I/E NO	0	0	0	0	0	0
Int	0	0	0	0	0	0
UAI	43.125.348	- 32.706.100	17.463.647	38.773.464	78.580.339	120.955.360
Imp	0	0	0	0	0	0
IM						
UDI	43.125.348	- 32.706.100	17.463.647	38.773.464	78.580.339	120.955.360
Div*						
Ad UR		43.125.348	- 32.706.100	17.463.647	38.773.464	78.580.339
Mg-EBITDA	13,90%	-7,81%	3,09%	5,08%	7,63%	8,69%

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis y proyecciones financieras de la Fundación Funecorobles.

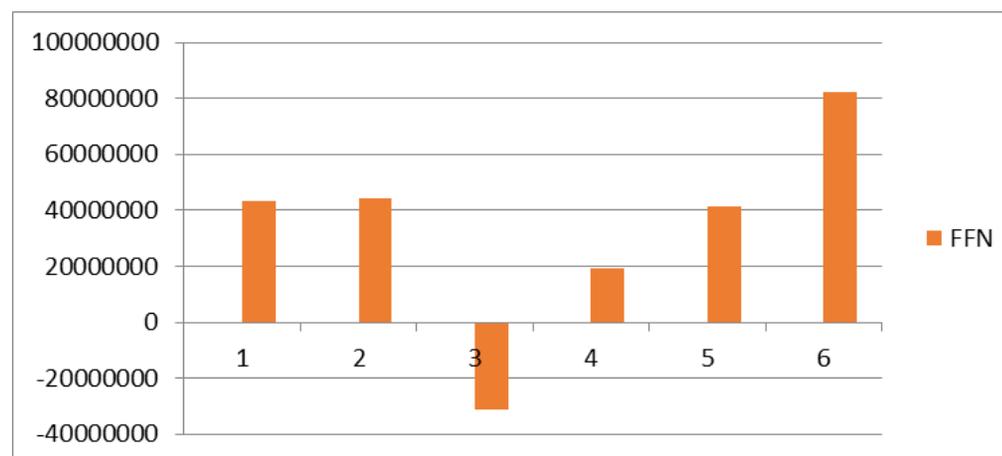
Tabla 24. Proyección del Flujo de Caja Libre, del Accionista y Kwacc de la Fundación Funecorobles

Periodo	FCF, FCA, Kwacc		FUNECOROBLES				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
UDI	43.125.348	- 32.706.100	17.463.647	38.773.464	78.580.339	120.955.360	
Dep.p	0	0	0	0	0	0	
OAPat		0	0	0	0	0	
CxC		- 108.589.005	- 146.595.157	- 197.903.462	- 267.169.673	- 360.679.059	
Inv		0	0	0	0	0	
CxP	230.913.495	416.419.838	97.891.361,51	178.572.679	230.034.495	321.910.828	
Oper	274.038.843	275.124.733	- 31.240.148	19.442.682	41.445.161	82.187.129	
OALP		0	0	0	0	0	
AFB	0	0	0	0	0	0	
Inver							
D	0	0	0	0	0	0	
CS		0	0	0	0	0	
Div	0	0	0	0	0	0	
Fin	0	0	0	0	0	0	
Ef		1.085.890	1.465.952	1.979.035	2.671.697	3.606.791	
Ef(t-1)		3.102.543	4.188.433	5.654.385	7.633.419	10.305.116	
Ef(t)	0	4.188.433	5.654.385	7.633.419	10.305.116	13.911.907	
		0	0	0	0	0	
FCF	43.125.348	44.211.238	- 31.240.148	19.442.682	41.445.161	82.187.129	
FCA	- 39.318.000	44.211.238	- 31.240.148	19.442.682	41.445.161	82.187.129	
k_{wacc}	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
Deuda (D)	0	0	0	0	0	0	
% Deuda (%D)		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
% Patrimonio		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	
kd.(1-%Tx)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
ke	13,9%	-7,8%	3,089%	5,1%	7,6%	8,7%	
k_{wacc}		14%	-8%	3,09%	5,1%	7,6%	

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis y proyecciones financieras de la Fundación Funecorobles.

Tabla 25. Viabilidad del Proyecto

t	FFN	Wacc	VPN
2016	43.125.348	13,90%	
2017	44.211.238	13,90%	57.860.676
2018	-31.240.148	-7,81%	79.138.293
2019	19.442.682	3,09%	111.059.931
2020	41.445.161	5,08%	171.810.586
2021	82.187.129	7,63%	160.635.257



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis y proyecciones financieras de la Fundación Funecorobles. VPN: Valor Presente Neto. Wacc: Tasa Mínima Anual de Retorno.

Como se observa en el análisis anterior, se concluye que al realizar las proyecciones financieras con los parámetros moderados, el plan estratégico propuesto para la Fundación Funecorobles es factible.

Dado que se obtiene un valor presente neto positivo y la tasa mínima de retorno (Kwacc) con un valor máximo de 14% en el año 2017, decreciendo y negativo en el año 2018, a partir del año 2019 empieza a recuperarse para llegar al final del plan a 7,6%. Lo que indica que genera valor o excedentes que pueden ser reinvertidas en objeto social de la fundación.

6 Conclusiones y Recomendaciones

Este Plan Estratégico es un medio que brinda una ruta entre muchas para lograr la sostenibilidad de la organización fortaleciendo las capacidades y capital humano, optimizando el turismo de naturaleza comunitario, consecución de recursos económicos con las alianzas nacionales e internacionales y conociendo mejor a los clientes y usuarios.

La implementación de este plan estratégico es un reto que se impone a Funecorobles; considerando lo limitados que son sus ingresos económicos. Por tal motivo, las acciones estratégicas y sus actividades apuntan a involucrar aliados y buscar cooperación externa para apalancar el proceso.

Para iniciar el proceso de ser mejor, más reconocida y ser el gestor articulador entre las comunidades étnicas y las entidades ubicadas en la zona norte del departamento del Cauca y zona plana sur del departamento del Valle del Cauca es apremiante implementar este plan porque la transformación inicia desde lo local para impactar lo general.

7 Bibliografía

- AFE, asociación de fundaciones empresariales. (s.f.). *La AFE actua como vocera de las fundaciones asociadas y promotoras del mejoramiento de su gestión social*. Recuperado el 16 de Junio de 2016, de Página web de AFE: <http://afecolombia.org/es-es/QuienesSomos>
- Asamblea Departamental del Valle del Cauca. (11 de Diciembre de 2009). *Ordenanza No. 299 del 2009*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de Sitio web de la Gobernación del Valle del Cauca: file:///C:/Users/MARITZA/Downloads/Ord._299-2009_Dic.11.__Lineamientos_de_la_Pol%C3%ADtica_P%C3%BAblica_para_la_comunidad_negra_afro_descendiente.pdf
- B Lab. (2006). *How to become a Benefit Corporation*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016, de sitio web de Benefit Corporation: <http://benefitcorp.net/>
- Banco de la República de Colombia. (Marzo de 2016). *Proyecciones macroeconómicas de analistas locales y extranjeros*. Recuperado el 14 de Mayo de 2016, de sitio web del Banco de la República - Banco Central de Colombia: <http://www.banrep.gov.co/es/encuesta-proyecciones-macroeconomicas>
- BBVA Innovation Center. (23 de Octubre de 2015). *10 Tendencias Tecnológicas para 2016*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de sitio web BBVA Innovation Center: <http://www.centrodeinnovacionbbva.com/noticias/10-tendencias-tecnologicas-para-2016>

Cámara de Comercio de Cali. (26 de Enero de 2016). *Informe Económico # 66.*

Economía del Valle del Cauca: Balance 2015 y Perspectiva 2016.

Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de sitio web de la Cámara de Comercio de Cali: <http://www.ccc.org.co/file/2016/01/Informe-Economico-66.pdf>

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca. (Enero de 2015). *Guía De*

Formulación Y Presentación De Proyectos. Recuperado el 12 de Febrero

de 2016, de Sitio web de la CVC:

http://www.cvc.gov.co/images/CVC/Gestion_Corporativa/Fondo_Participativo_Para_la_Accion_Ambiental/Guia-de-formulacion-y-presentacion-de-proyectos-FPAA-2015.pdf

DANE. (2010). *Análisis Regional de los principales indicadores sociodemográficos*

de la comunidad Afrocolombiana e Indígena a partir de la información del

Censo General 2005. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de Página web

del Departamento Administrativo Nacional de Estadística:

http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/Afro_indicadores_sociodemograficos_censo2005.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (Octubre de 2006).

Población Indígena, Room y Afrocolombiana. Recuperado el 24 de Mayo de

2016, de Sitio web del DANE:

<http://www.dane.gov.co/files/censo2005/etnia/sys/etnias.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de la Economía Solidaria. (Diciembre de

2007). *Cartilla sobre Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones y Redes*

de Voluntariado. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de

<http://www.orgsolidarias.gov.co/sites/default/files/pagina-basica/pdf/cartilla%20asociaciones,%20fundaciones%20y%20redes%20de%20voluntariado.pdf>

Deutsche Welle. (10 de Febrero de 2016). *América Latina. Colombia: posconflicto costaría 31 mil millones de dólares*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de Sitio web DW Made for Minds: <http://www.dw.com/es/colombia-posconflicto-costar%C3%ADa-31-mil-millones-de-d%C3%B3lares/a-19037066>

ECOMunidad. (2016). *Productos y servicios de la ONG sin ánimo de lucro ECOMunidad*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de Página web de ECOMunidad: <http://www.ecomunidad.co/>

ECOMunidad. (s.f.). *ECOMunidad unimos la tecnología con el medio ambiente*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de <http://www.ecomunidad.co/>

Fahey, L., & Narayanan, V. (1968). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. United Kindogm: West.

Fundación Carvajal. (15 de Abril de 2006). *Informe Anual 2005*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de Sitio web de la Fundación Carvajal: [file:///C:/Users/MARITZA/Downloads/reporte_anual_2005%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/MARITZA/Downloads/reporte_anual_2005%20(1).pdf)

GAIA. (1989). *GAIA Amazonas 25 años apoyando la biodiversidad*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de Página web de la Fundación GAIA Amazonas: <http://gaiaamazonas.org/historia/?lang=es>

Kaplan y Norton. (1992). *Balanced Scorecard*. Cambridge: Universidad de Harvard.

Kaplan y Norton. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Cambridge: Universidad de Harvard.

MADS, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). *MADS, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Recuperado el 1 de febrero de 2016, de MADS, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible: <https://www.minambiente.gov.co/index.php>

Manuel Carrillo, Alcalde de Jamundí, 2016-2019. (s.f.). *Manuel Carrillo, Alcalde de Jamundí, 2016-2019*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016, de Manuel Carrillo, Alcalde de Jamundí, 2016-2019: <http://carrilloalcalde.com/homepage/plan-de-gobierno/>

Márquez García, J. F. (25 de Junio de 2010). *Innovación en Modelos de Negocios: La Metodología de Osterwalder en la práctica*. Recuperado el 25 de Mayo de 2016, de Sitio web de la Universidad EAFIT: <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (6 de Noviembre de 2015). *Resolución 3389 de 6 de noviembre 2015*. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de sitio web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: www.mincit.gov.co/descargar.php?id=76866

Ministerio de Hacienda. (29 de Julio de 2015). *Presentación del proyecto de Ley del Presupuesto General de la Nación 2016*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de sitio web del Ministerio de Hacienda: <http://www.minhacienda.gov.co/HomeMinhacienda/ShowProperty?nodeId=>

%2FOCS%2FMIG_40856604.PDF%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

Ministerio del Interior. (Junio de 2015). *El enfoque diferencial para comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras víctimas del conflicto armado*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de Página web del ministerio del interior:
http://gapv.mininterior.gov.co/sites/default/files/cartilla_enfoque_diferencial_afro_final_2.pdf

Molano Jimeno, A. (9 de Noviembre de 2014). *Se acabaron los consultivos del bolsillo*. Recuperado el 24 de Mayo de 2016, de Sitio web del periódico El Espectador: <http://www.elespectador.com/noticias/politica/se-acabaron-los-consultivos-de-bolsillo-articulo-526722>

Nagles, S. J. (s.f.). *Pequeños empresarios promueven el cultivo de sachá inchi en Huila*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de Página web del Diario del Huila: <http://www.diariodelhuila.com/economia/pequenos-empresarios-promueven-el-cultivo-de-sacha-inchi-en-el-huila-cdgint20160403153009191>

Noticias web RCN Radio. (30 de Junio de 2015). *Las ONG en Colombia: nadie sabe cuántas son ni cuánta plata mueven*. Recuperado el 27 de Febrero de 2016, de sitio web RCN Radio: <http://www.rcnradio.com/nacional/las-ong-en-colombia-nadie-sabe-cuantas-son-ni-cuanta-plata-mueven/>

Osterwalder, A. (2004). *THE BUSINESS MODEL ONTOLOGY*. Suiza: Université de Lausanne.

Porter, M. (1979). *El análisis de las cinco fuerzas de Porter*. Cambridge: Universidad de Harvard.

Procuraduría General de la Nación. (7 de Enero de 2016). *Procuraduría General de la Nación instó a mandatarios territoriales a cumplir con sus responsabilidades en materia ambiental*. Recuperado el 26 de Mayo de 2016, de sitio web de la Procuraduría General de la Nación : http://www.procuraduria.gov.co/portal/Procuraduria-General_de_la_Nacion_inst__a_mandatarios_territoriales_a_cumplir_con_sus_responsabilidades_en_materia_ambiental.news

Publicaciones Semana S.A.,. (21 de Enero de 2016). *La nueva Reforma Tributaria del Congreso de la República*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016, de sitio web de la Revista Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/reforma-tributaria-de-colombia-en-2016/218335>

Red Ambiental. (s.f.). *Iniciativa que fomenta la sensibilización sobre el cuidado del medio ambiente en américa latina*. Recuperado el 12 de Junio de 2016, de Páña web de la Red Ambiental: <http://www.redambiental.org/donar/>

Redacción web El Tiempo. (14 de Octubre de 2015). *Colombianos crean plataforma de consultoría ambiental*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016, de sitio web El Tiempo: <http://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/plataforma-virtual-chila-una-herramienta-para-la-consultoria-ambiental/16404012>

Senado de la República de Colombia. (27 de Noviembre de 2003). *Organizaciones No Gubernamentales, regulación, control y vigilancia*. Recuperado el 26 de

Mayo de 2016, de sitio web del Senado de la República:
file:///C:/Users/MARITZA/Downloads/023_ONG_REGULACION_CONTROL
_Y_VIGILANCIA%20(1).pdf

8 Anexos

Anexo 1. Definición de los Indicadores del BSC de la Fundación Funecorobles

Medida / Indicador	Definición	Variables	Medida / Indicador	Definición	Variables
Estudio, diseño, documento, programa elaborado	Se refiere a los documentos elaborados para un estudio, diseño o programa.	n = Numero de documentos elaborado.	Número de estudiantes vinculados	Mide el número de estudiantes becados por ICETEX vinculados al voluntariado.	n= Número de estudiantes vinculados.
Visitas de intercambio	Mide el número de visitas de intercambio de experiencias realizadas.	VI = Visitas de intercambio.	Número de donaciones recibidas	Mide el número de donaciones en dinero o especies recibidas.	N= Número de donaciones recibidas al año.
Acuerdos concertados	Mide el número de acuerdos concertados con los actores públicos, privados, comunidades étnicas y Funecorobles para fortalecer y generar relacionamiento	n = Numero de acuerdos concertados	Número de entidades internacionales identificadas	Incluye todas las entidades internacionales caracterizadas.	No. de entidades internacionales ambientales caracterizadas / No. de entidades internacionales registradas
Número de visitas registradas a la	Mide el número de visitas en la web registrada.	VV= Número de Visitas	Porcentaje de ejecución o implementación de los	Mide el porcentaje de avance	\$=recursos económicos presupuestados

plataforma o página web en el año		virtuales realizadas a las páginas web creadas.	programas de responsabilidad social o plan de mercadeo o programa de liderazgo o financiero y contable	presupuestal de los programas de implementación	/ recursos económicos ejecutados.
Medida Indicador /	Definición	Variables	Medida / Indicador	Definición	Variables
Número de alianzas realizadas	Mide el número de alianzas realizadas con los actores públicos, privados, comunidades étnicas y Funecorobles para fortalecer y sinergia	n = Numero de alianzas realizadas	Número de clientes	Mide el número de clientes que atiende la fundación Funecorobles	n= Número de clientes.
Persona contratada o personal de planta	Mide el personal de contrato y de planta dedicado a las actividad en Funecorobles	PV = Número de Personas vinculadas.			
Número de proyectos elaborados	Se refiere a los proyectos formulados para la búsqueda de clientes.	PF = Número de Proyectos formulados.			
Proyectos ejecutados	Mide el valor ejecutado de los proyectos.	PE = Número de Proyectos ejecutados			

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

Anexo 2. Definición de Escenarios Financieros para la Fundación Funecorobles

ANÁLISIS DE UTILIDAD OPERACIONAL DE FUNECOROBLES

Matriz de Utilidad Operacional Actual Funecorobles

Estado de Resultados	2013	2014	2015
Ingresos Operacionales	\$ 11.737.660	\$ 58.494.356	\$ 229.379.000
Costos de ventas	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ 11.737.660	\$ 58.494.356	\$ 229.379.000
Gastos en Administración	\$ 2.312.232	\$ 24.618.379	\$ 2.578.000
Gastos en Operación	\$ 3.630.000	\$ 63.343.789	\$ 226.180.000
Total Gastos Operacionales	\$ 5.942.232	\$ 87.962.168	\$ 228.758.000
Utilidad Operacional	\$ 5.795.428	-\$29.467.812	\$ 621.000
Indicador Eficiencia Utilidad Bruta	100%	100%	100%
Indicador Eficiencia Gastos Operacionales	51%	150%	100%
Indicador Eficiencia Utilidad Operacional	49,4%	-50,4%	0,3%

Año	Valor Contratos Ejecutados	# SMLV
2.002	\$ 30.420.000	98
2.003	\$ 417.642.662	1.258
2.004	\$ -	0
2.005	\$ -	0
2.006	\$ 14.000.000	34
2.007	\$ -	0
2.008	\$ 20.800.000	45
2.009	\$ 98.800.000	199
2.010	\$ 34.000.000	66
2.011	\$ 11.005.000	21
2.012	\$ 3.925.000	7
2.013	\$ 11.737.660	20
2.014	\$ 58.494.356	95
2.015	\$ 229.379.000	356

Escenarios de Ingresos por ejecución de proyectos Esperado Funecor

Gastos Operacionales	
Gastos en Administración	\$ 2.578.000
Gastos en Operación	\$ 226.180.000
Total Gastos Operacionales	\$ 228.758.000
IPC 3%	\$ 235.620.740
SMLV 2016	\$ 689.454

Conservador 200 SMLV		
Costo de Venta	\$ -	\$ 172.363.500
Gastos Operacionales	\$ 235.620.740	-25%
Valor Costo y Gastos Total	\$ 171.896.859	
Valor Venta Total	\$ 172.363.500	
Diferencia	\$ 466.641	
Margen		0,27%

Intermedio 450 SMLV		
Costo de Venta	\$ -	\$ 310.254.300
Gastos Operacionales	\$ 235.620.740	35%
Valor Costo y Gastos Total	\$ 309.414.346	
Valor Venta Total	\$ 310.254.300	
Diferencia	\$ 839.954	
Margen		0,27%

Retador 500 SMLV		
Costo de Venta	\$ -	\$ 344.727.000
Gastos Operacionales	\$ 235.620.740	50%
Valor Costo y Gastos Total	\$ 343.793.717	
Valor Venta Total	\$ 344.727.000	
Diferencia	\$ 933.283	
Margen		0,27%

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

Anexo 3. Proyección del Balance General Escenario Pesimista de la Fundación Funecorobles

Empresa Moneda Periodo	BALANCE GENERAL		FUNECOROBLES			
	COP	Millones				
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Ef	1.723.635	2.154.544	2.693.180	3.366.475	4.208.093	5.260.117
CxC	172.363.500	215.454.375	269.317.969	336.647.461	420.809.326	526.011.658
Inv						
ACTE	174.087.135	217.608.919	272.011.148	340.013.936	425.017.419	531.271.774
OALP						
AFN	0	0	0	0	0	0
AT	174.087.135	217.608.919	272.011.148	340.013.936	425.017.419	531.271.774
CxP	98.745.164	224.186.274	237.537.992	297.667.679	362.411.043	454.437.479
D	0	0	0	0	0	0
Pas	98.745.164	224.186.274	237.537.992	297.667.679	362.411.043	454.437.479
CS	39.318.000	39.318.000	39.318.000	39.318.000	39.318.000	39.318.000
OAPat						
UE	36.023.972	- 45.895.355	- 4.844.844	3.028.256	23.288.376	37.516.295
UR			0	0	0	0
Pat	75.341.972	- 6.577.355	34.473.156	42.346.256	62.606.376	76.834.295
PyP	174.087.135	217.608.919	272.011.148	340.013.936	425.017.419	531.271.774

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

Anexo 4. Proyección del Estado de Resultados Escenario Pesimista de la Fundación Funecorobles

Periodo	ESTADO DE RESULTADOS		FUNECOROBLES			
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
I	172.363.500	215.454.375	269.317.969	336.647.461	420.809.326	526.011.658
E	- 136.339.529	- 261.349.730	- 274.162.813	- 333.619.205	- 397.520.950	- 488.495.362
EBITDA	36.023.972	- 45.895.355	- 4.844.844	3.028.256	23.288.376	37.516.295
Dep.p						
EBIT	36.023.972	- 45.895.355	- 4.844.844	3.028.256	23.288.376	37.516.295
I/E NO	0	0	0	0	0	0
Int	0	0	0	0	0	0
UAI	36.023.972	- 45.895.355	- 4.844.844	3.028.256	23.288.376	37.516.295
Imp	0	0	0	0	0	0
IM						
UDI	36.023.972	- 45.895.355	- 4.844.844	3.028.256	23.288.376	37.516.295
Div*						
Ad UR		36.023.972	- 45.895.355	- 4.844.844	3.028.256	23.288.376
Mg-EBITDA	20,90%	-21,30%	-1,80%	0,90%	5,53%	7,13%

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

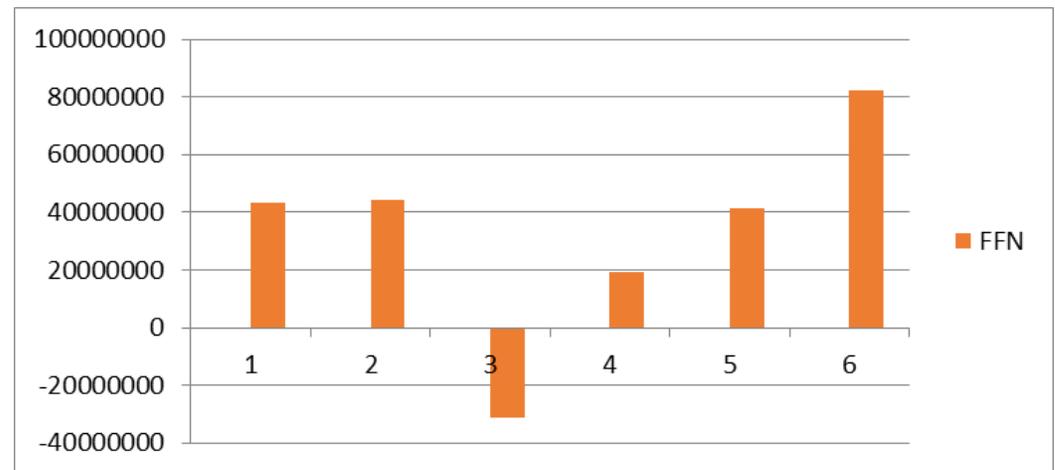
Anexo 5. Proyección del Flujo de Caja Libre, del Accionista y Kwacc Escenario Pesimista de la Fundación Funecorobles

Periodo	FCF, FCA, Kwacc		FUNECOROBLES			
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
UDI	36.023.972	- 45.895.355	- 4.844.844	3.028.256	23.288.376	37.516.295
Dep.p	0	0	0	0	0	0
OAPat		0	0	0	0	0
CxC		- 43.090.875	- 53.863.594	- 67.329.492	- 84.161.865	- 105.202.332
Inv		0	0	0	0	0
CxP	98.745.164	224.186.274	13.351.718,58	60.129.687	64.743.364	92.026.435
Oper	134.769.135	135.200.044	- 45.356.719	- 4.171.549	3.869.875	24.340.399
OALP		0	0	0	0	0
AFB	0	0	0	0	0	0
Inver						
D	0	0	0	0	0	0
CS		0	0	0	0	0
Div	0	0	0	0	0	0
Fin	0	0	0	0	0	0
Ef		430.909	538.636	673.295	841.619	1.052.023
Ef(t-1)		1.723.635	2.154.544	2.693.180	3.366.475	4.208.093
Ef(t)	0	2.154.544	2.693.180	3.366.475	4.208.093	5.260.117
		0	0	0	0	0
FCF	36.023.972	36.454.880	- 45.356.719	- 4.171.549	3.869.875	24.340.399
FCA	- 39.318.000	36.454.880	- 45.356.719	- 4.171.549	3.869.875	24.340.399
K_{wacc}	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Deuda (D)	0	0	0	0	0	0
% Deuda (%D)		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Patrimonio		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
kd.(1-%Tx)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ke	20,9%	-21,3%	-1,799%	0,9%	5,5%	7,1%
K_{wacc}		21%	-21%	-1,80%	0,9%	5,5%

Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.

Anexo 6. Viabilidad del Proyecto en el Escenario Pesimista

t	FFN	Wacc	VPN
2016	36.023.972	20,90%	
2017	36.454.880	20,90%	62.862.322
2018	-4.844.844	-21,30%	80.736.636
2019	3.028.256	-1,80%	96.362.743
2020	23.288.376	0,90%	128.685.465
2021	37.516.295	5,53%	116.226.486



Nota. Fuente: Elaboración propia a partir del análisis estratégico de la Fundación Funecorobles.