



CAPITULO I

GENERALIDADES

*Describir la situación vigente de la fundación, a fin de
determinar los problemas y su desarrollo actual*



1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Fundación "Ayudemos a Vivir", nace el 18 de Abril 1996, con la idealizadora la Sra. Rosa Romero, quién a sus 27 años de edad, sintió la necesidad de crear la misma, en vista que su primogénito, Francisco, nace con parálisis cerebral y retardo mental profundo, pues en el medio, no existían fundaciones que reciban a pacientes con este tipo de discapacidades, y las que existían eran demasiado costosas.

FAVI fundada en ese mismo año, con fines benéficos, se constituye como una Organización no Gubernamental de Padres de familia de niños con discapacidad, con personería jurídica de derecho privado, regulada por las disposiciones del Título XXIX del Libro Primero del Código Civil.

Inicia sus actividades en su propia casa ubicada en la Ascazubi y Av. 9 de Octubre, donde empieza con 12 niños, y la colaboración de un médico general, un médico psicorehabilitador, y las madres de familia, quienes son partícipes de las terapias y su aseo personal.

En 1997, obtiene en comodato, una casa pequeña, en Conocoto, a lado de la Casa Hogar del INNFA, donde para entonces ya cuenta con 22 niños, también con el donativo del servicio de transporte, y con todos los servicios adicionales que tiene la casa hogar y por autogestión adquiere materiales requeridos para las diferentes terapias.

En el 2004, firma convenios con el INNFA, quien le provee el servicio gratuito de transporte con dos busetas; y la colaboración de terapeutas de lenguaje, terapeutas ocupacionales, médico traumatólogo, psiquiatra, médico especialista.



En el año 2002, por gestiones publicitarias, acoge a personas de escasos recursos económicos, y por la falta de capacidad en sus instalaciones, no puede prestar sus servicios y opta por brindar servicios de capacitación a padres de familia en cada una de sus casas.

En el año 2003, consigue un terreno donado por el gobierno de ese año, en el cual se va a construir el "Centro Albergue Hospital del Joven con Retardo Mental Profundo", proyecto ambicioso que en convenio con el Ministerio de Bienestar Social se prevee obtener una partida presupuestaria para ejecutarlo.

Hoy en día cuenta con 35 niños fijos, brinda capacitación a cerca de 260 hogares, y con la colaboración de un médico especialista, médico general, médicos fisiatras, neurólogo, médico traumatólogo, siquiatra, odontólogo, y los respectivos terapeutas en cada área.



1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La Fundación viene realizando propuestas de intervención y protección que benefician a niños, jóvenes y adultos con secuelas de Parálisis Cerebral, Síndrome de Down, Autismo, Retardo Mental, actualmente cuenta con el apoyo del I. N. N. F. A. (INSTITUTO NACIONAL DEL NIÑO Y LA FAMILIA) y trabajan en el "Proyecto Rehabilitación de Niños, Jóvenes y adultos con discapacidad mental"

La principal función de F.A.V.I., es velar por el bienestar de los menores discapacitados, a través del diseño de planes de capacitación, elaborados y ejecutados por el Equipo técnico para las áreas de Terapia Física, Terapia de Lenguaje, Terapia Ocupacional y Psicología, y la colaboración de los padres de familia, lo que contribuirá a conseguir un mejor estilo de vida.

Debido a la falta de instituciones que brinden este tipo de servicio, actualmente la Fundación a propuesto la construcción del "HOSPITAL, ALBERGUE DEL JOVEN CON RETARDO MENTAL", cuyo objetivo es brindar servicios de atención especializada de Residencia, Atención Médica, Educación e Integración Social para el discapacitado.

Las instalaciones de la fundación cuenta con un área exclusiva para terapia física, terapia de lenguaje y con instrumentos para cada una de estas, adicionalmente, se cuenta con pequeñas áreas verdes, y su horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 de la mañana a 16:00 de la tarde, complementando su labor con el servicio de transporte, puerta a puerta para los niños.

Sin embargo, y a pesar de permanecer en el mercado por once años, no ha desarrollado ninguna cultura organizacional, ni procesos ni procedimientos, y se nota claramente la falta de direccionamiento estratégico, lo cual ha retardado el desenvolvimiento normal de la misma y su proyección ambicionaria.



Fundación de Niños Especiales "Ayudemos a Vivir", cuenta con alrededor de 25 personas, distribuidas de la siguiente manera.

TABLA Nº 1.1
DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS

AREA	PROFESION	NÚMERO
Especialistas	Médico General	Dr. Milton Campos
	Medico Fisiatra	Dr. Patricio Cajas
	Medico Neurólogo	Dr. Luís Elcidie Castillo
	Psicólogo	Dr. Fabián Rodríguez
	Siquiatra	Dr. Edgar Narváez
	Dentista	Dra. Liliana Noboa
Técnicos	Terapista Físico	Tnlg. Franklin Mendez
	Terapista Físico	Tnlg. Yukio Ishuka
	Terapista de Lenguaje	Tnlg. Maria Elena Yépez
	Terapista de Lenguaje	Tnlg. Johana
	Terapista Ocupacional	Tnlg. Roberto Tapia
	Terapista Ocupacional	Tnlg. Cesar Barahona
Auxiliares de Técnicos	Auxiliares	Aux. Flor Chancusig
	Auxiliares	Aux. Herminia Ponce
	Auxiliares	Aux. Magdalena Serrano
	Auxiliares	Aux. Anita Joyasaca
	Auxiliares	María Sánchez
Administrativa	Representante Legal	Rosa Romero
	Presidente	Guillermo Jiménez
	Tesorera	Consuelo de Calderón
	Fiscalizadora	Blanca Toctaguano
	Contadora	María Arévalo
	Secretaria	Lola Muñoz
Otros	Limpieza	Sara Ordoñez

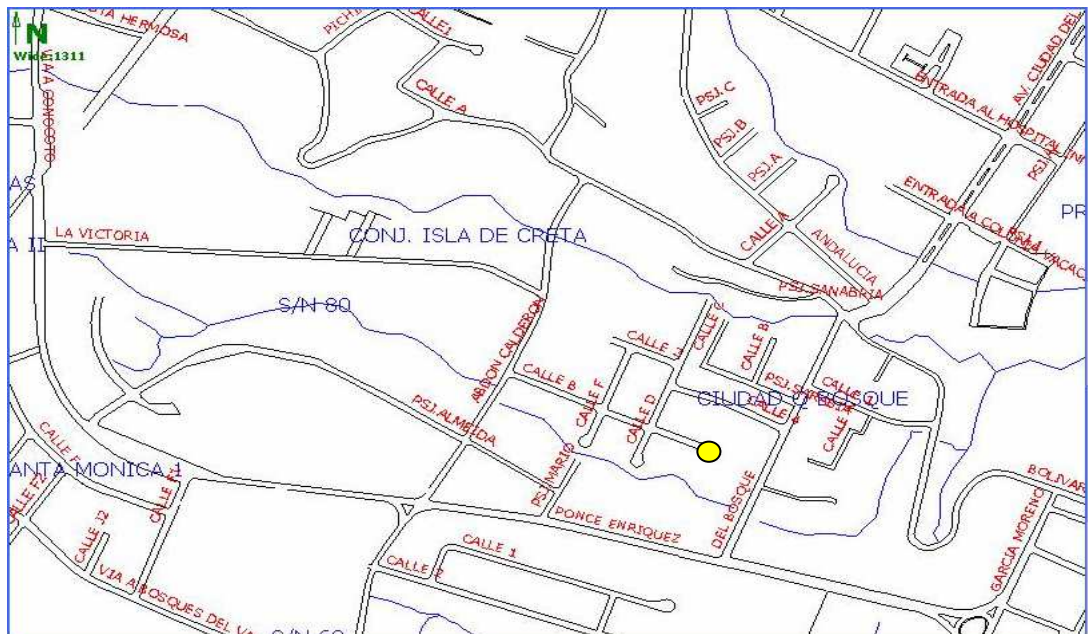
Fuente: FAVI

Elaborado por: Autora

1.2.1 Ubicación

La fundación de niños especiales “Ayudemos a Vivir” desarrolla sus actividades en la Ciudadela del Niño ubicada en Conocoto, a la altura del puente N° 6, vía Valle de los Chillos, en la Autopista General Rumiñahui, desde que inició sus actividades, hasta el día de hoy.

GRAFICO N° 1.1
UBICACIÓN GEOGRAFICA F.A.V.I.



1.2.2 Objetivos de la Fundación

- a. El amparo de los menores discapacitados a cargo de la Fundación, a fin de que su crecimiento y desarrollo estén orientados hacia su integridad moral, mental y física y convivencia en el hogar.
- b. El diagnóstico y seguimiento médico de los niños amparados por la Fundación que hubieren nacido con problemas patológicos o discapacidades físicas o mentales.



- c. El establecimiento de servicios, modelos y alternativas de protección para favorecer a los menores discapacitados de la Fundación y de otros que se encuentren en situación deficiente congénita o superveniente.
- d. La capacitación escolar en favor de los niños al cuidado de la Fundación, en los ciclos de educación pre-escolar, primaria y media, con miras a obtener el adiestramiento que les capacite total o parcialmente para procurarse el cubrimiento de sus necesidades.
- e. El patrocinio conveniente para que organismos tanto nacionales como internacionales colaboren en la rehabilitación de los menores de la Fundación.
- f. Impulsar la creación de ambientes saludables y recreacionales que propendan psíquicamente en la recuperación de los pacientes al cuidado de la Entidad.
- g. La coordinación con la Dirección Nacional de Protección al Menor para obtener el apoyo técnico previsto en el Art. 227 del Código de Menores.
- h. La mejor administración de los fondos patrimoniales y en general de los recursos que recibiere para el financiamiento de sus programas específicos.

1.2.3 Clientes

Nuestros servicios están enfocados a niños, jóvenes y adultos desde los 5 años hasta los 45 años de edad normal, que padezcan de discapacidades mentales, como: parálisis cerebral, síndrome de down, autismo, retardo mental, leve moderado y profundo.



La siguiente tabla nos muestra a los integrantes de FAVI:

TABLA N° 1.2
DISTRIBUCION DE ACUERDO AL TIPO DE DISCAPACIDAD

Tipo de Discapacidad	Número de pacientes
Autismo	2
Síndrome de Down	3
Parálisis Cerebral	4
Retardo mental moderado	11
Retardo mental profundo	3
Microcefalia	1
Síndrome de Down	1

Fuente: FAVI

Elaborado por: Autora

1.2.4 Proveedores

1.2.4.1 Proveedores Sociales

La fundación cuenta con la colaboración y el apoyo de la Embajada de Japón y Alemania, las mismas que nos proveen de medicinas y voluntarios especializados en las áreas críticas de la misma, así como también la colaboración de voluntarios de diferentes países, que se ha conseguido por gestión propia.

1.2.4.2 Proveedores Comerciales

En cuanto a proveedores comerciales la fundación cuenta con los siguientes laboratorios:

- Bayer
- Aventis Pharma Ecuador
- Merck Ecuador C.A.
- Nifa

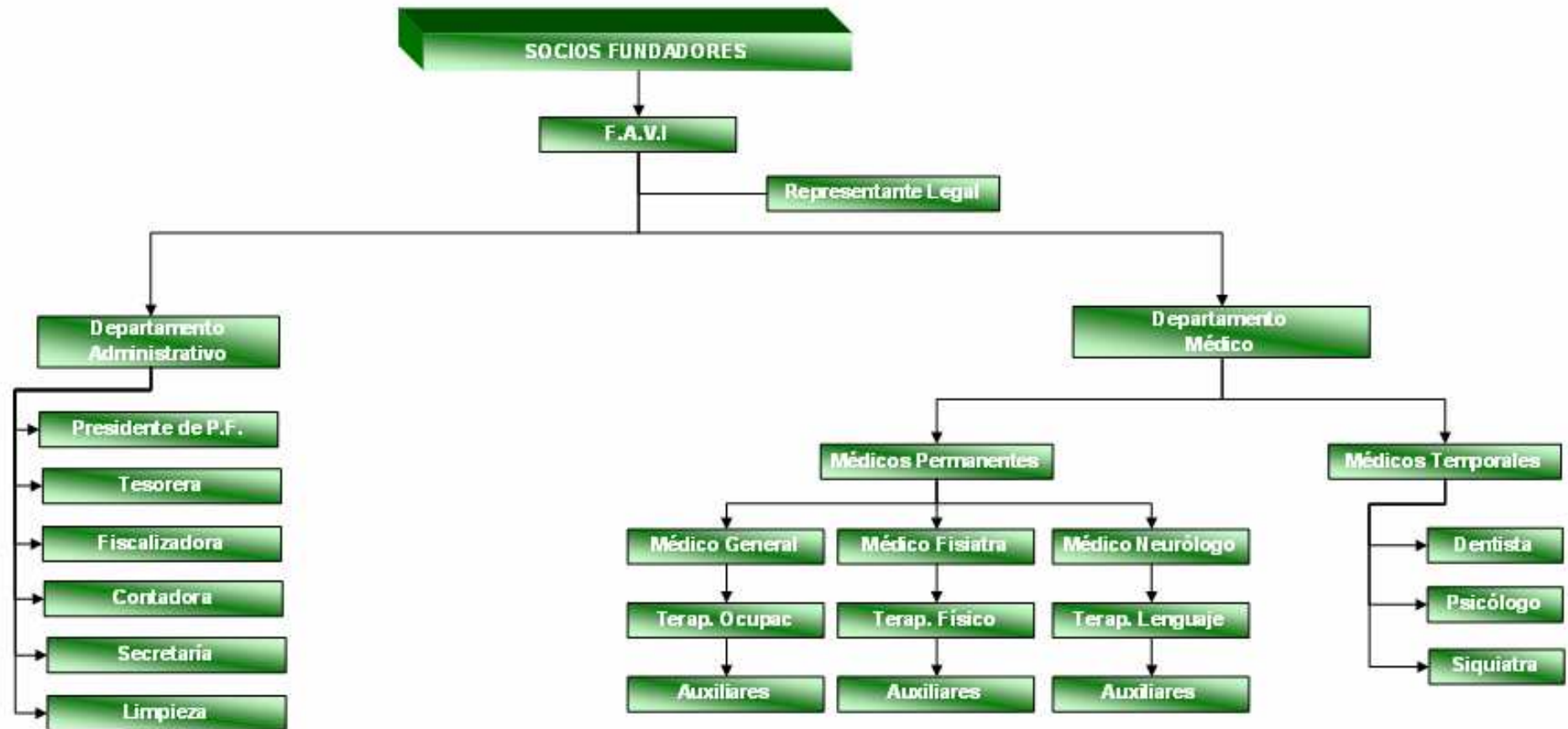


1.2.5 Organización de la empresa

En la organización de FAVI, no existe ningún tipo de organigrama, ni documentos que determinen niveles jerárquicos de organización, es decir, todas sus actividades son realizadas empíricamente, y con la colaboración de los padres de familia, y en base a la observación, se ha esquematizado una estructura básica general. (Gráfico N° 1.2)



GRAFICO Nº 1.2
ORGANIGRAMA



Fuente: FAVI
Elaborado por: Autora



1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas, permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras, la cual la distingue, la identifica, y orienta sus acciones y modos de hacer, rige sus percepciones y la imagen que se tiene de ella. Es realmente importante que todos sus integrantes las conozcan, la compartan y se sientan identificados.

Lamentablemente en la actualidad FAVI no ha desarrollado una cultura organizacional, ni posee documento alguno donde conste la misma. A través de un sondeo de opiniones a sus colaboradores se concluye lo siguiente:

1.3.1 Visión





Ser una fundación autosostenible que brinde servicios de rehabilitación y protección a niños, jóvenes y adultos con discapacidad mental, de bajos recursos económicos; durante su vida.

1.3.2 Misión

FAVI tiene como misión brindar un servicio de rehabilitación y cumplir las necesidades y requerimientos de sus principales clientes.

1.3.3 Valores

Los valores que ayudan a brindar un mejor servicio y se comparten entre los integrantes de FAVI son los siguientes:

-  *Equidad*
-  *Respeto*
-  *Compañerismo*
-  *Solidaridad*



1.4 DETERMINACION DEL PROBLEMA

En la actualidad las fundaciones benéficas, no cuentan con el apoyo constante por parte del estado, y realizan gestión propia para la obtención de recursos, es esta la razón, por la que, las fundaciones del Ecuador, ofrecen un servicio de calidad baja a sus demandantes y es imposible cubrir sus necesidades en su totalidad y sobretodo imposible que las personas de recursos económicos bajos accedan a él. Hoy por hoy el estado, a fin de desarrollar el incentivo en la creación de proyectos benéficos, organiza concursos y apoya con el financiamiento a los mismos.

Un aspecto negativo en las fundaciones benéficas es que tienden a malgastar sus recursos por mal manejo y falta de rendición de cuentas, porque no existe un personal administrativo calificado, que gestione sus actividades y procesos, por cuanto es relevante, implementar indicadores que permitan controlar y verificar los mismo.

Para realizar el planteamiento del problema en FAVI, se utilizó el Diagrama de ISHIKAWA (Gráfico N° 3), que nos ayudó a determinar las causas reales y potenciales del problema, y no solamente las más obvias o simples. Además, amplía la comprensión del problema, ayuda a visualizar las razones, motivos o factores principales y secundarios, e identificar posibles soluciones, establecer objetivos e hipótesis, para desarrollar el modelo de gestión estratégica.

Actualmente en FAVI, la parte administrativa posee algunas deficiencias, carece de una cultura organizacional, no tienen definido misión visión u objetivos, y la falta de estrategias, influye directamente para que los programas que dirige la fundación no se cumpla óptimamente, la fundación no cuenta con los recursos tecnológicos necesarios, tanto para llevar una base de datos de los integrantes, así como tampoco para que los profesionales puedan instruirse e informarse por sí solos.



Respecto al marketing social, FAVI no posee una imagen corporativa en el medio, que es importante para lograr difundir e incrementar la aceptabilidad de una idea y responsabilidad social.

Los integrantes del departamento médico, considerado como área crítica de la fundación, cuenta con personal idóneo, pero lamentablemente desmotivado. La falta de capacitación en dicha área, influye directamente en su desarrollo y normal desenvolvimiento, por otra parte no existe documentación en cuanto a la descripción de procesos y procedimientos, y consecuentemente la falta de control y evaluación de los empleados.

En cuanto a los instrumentos, la fundación no cuenta con un control de inventarios de las medicinas adquiridas y donadas por parte de instituciones y organizaciones gubernamentales, y la falta de un listado de proveedores fijos, debido a que por la autogestión realizada se obtiene la donación de medicinas, y las adquisiciones se las efectúa esporádicamente, respecto a los instrumentos utilizados en la rehabilitación, se necesita realizar nuevas adquisiciones, ya que los utilizados actualmente están desactualizados.

Respecto a la infraestructura, es inadecuada, ya que las áreas para la rehabilitación tanto física, de lenguaje como ocupacional, son estrechas y se necesita de espacios físicos adecuados, y amplios, debido al tipo de actividades que debe desempeñar.

En cuanto a los planes de autofinanciamiento son realizados a priori y no hay ningún departamento que se encargue de gestionar estos proyectos, para conseguir los recursos necesarios para el funcionamiento, lo mismo pasa, con el control financiero, no hay procesos contables definidos.



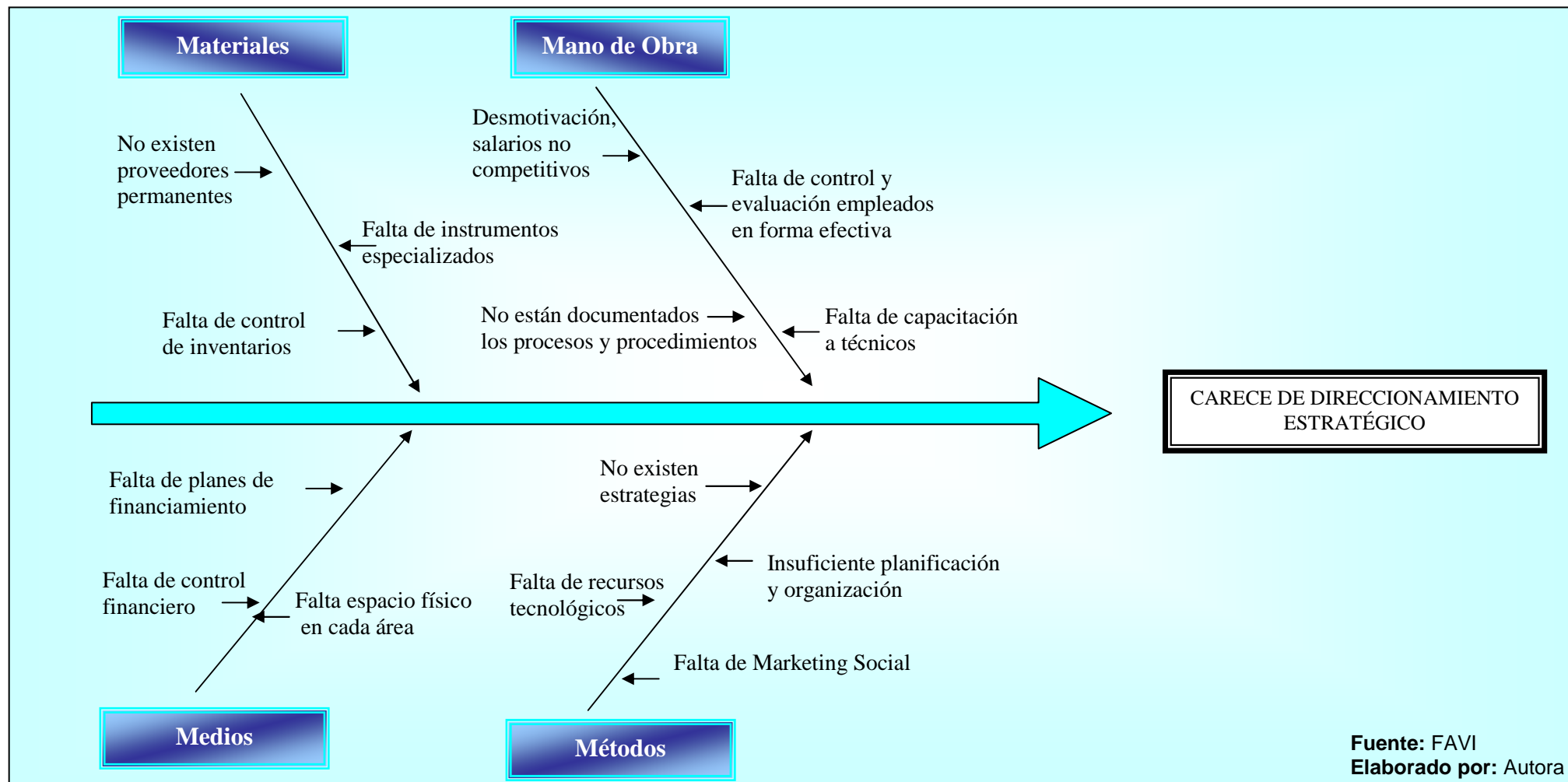
El desarrollo e implementación de un modelo de gestión estratégica en FAVI, permitirá incrementar las posibilidades de crecimiento, mejorando cada una de las perspectivas, y el desarrollo de proyectos a corto, mediano y largo plazo; de lo contrario, la inexistencia de controladores e indicadores de gestión, la conducirá a dilapidar y desaprovechar sus recursos existentes.

La ausencia de colaboración y apoyo a estas fundaciones, impactan significativamente en la sociedad, pues se incrementan las barreras sociales, obstaculizando la participación plena dentro de la comunidad.

Lo relevante a todos los problemas que aquejan a estas clases de fundaciones, es dar soluciones a los problemas de administración, control, supervisión y retroalimentación, implementando herramientas de gestión que coadyuven y conlleven a la obtención de un direccionamiento estratégico, mejorando así la calidad de la prestación de sus servicios y la satisfacción de los grupos de interés



GRAFICO Nº 1.3
DIAGRAMA DE ISHIKAWA





1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica, basado en BSC, en el lapso de seis meses, mediante la utilización de herramientas administrativas, que permitan establecer un adecuado direccionamiento y lineamientos estratégicos, que conlleve a una optimización de la gestión administrativa y la satisfacción de los grupos de interés de la Fundación "Ayudemos a Vivir".

1.5.2 Objetivos Específicos

- ◆ Realizar un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa a través del análisis FODA con el propósito de identificar oportunidades y disminuir el impacto de amenazas.
- ◆ Efectuar un análisis de las necesidades y satisfacción del cliente, mediante encuestas estrategias que nos permitan dar los alineamientos estratégicos.
- ◆ Realizar un direccionamiento estratégico de la Fundación de Niños Especiales "Ayudemos a Vivir" a través de la definición de la misión, visión, objetivos, principios, valores, estrategias y acciones que la empresa deberá seguir para lograr el fortalecimiento de la misma.
- ◆ Desarrollar un tablero de control e indicadores de gestión que permita realizar un seguimiento y lineamiento de todas las actividades con el fin de medir el cumplimiento de la visión institucional.
- ◆ Realizar un presupuesto, del modelo de gestión estratégica, para su implementación en la fundación.

1.6 MARCO TEORICO

1.6.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA¹

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno
- Análisis de la Competencia

¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

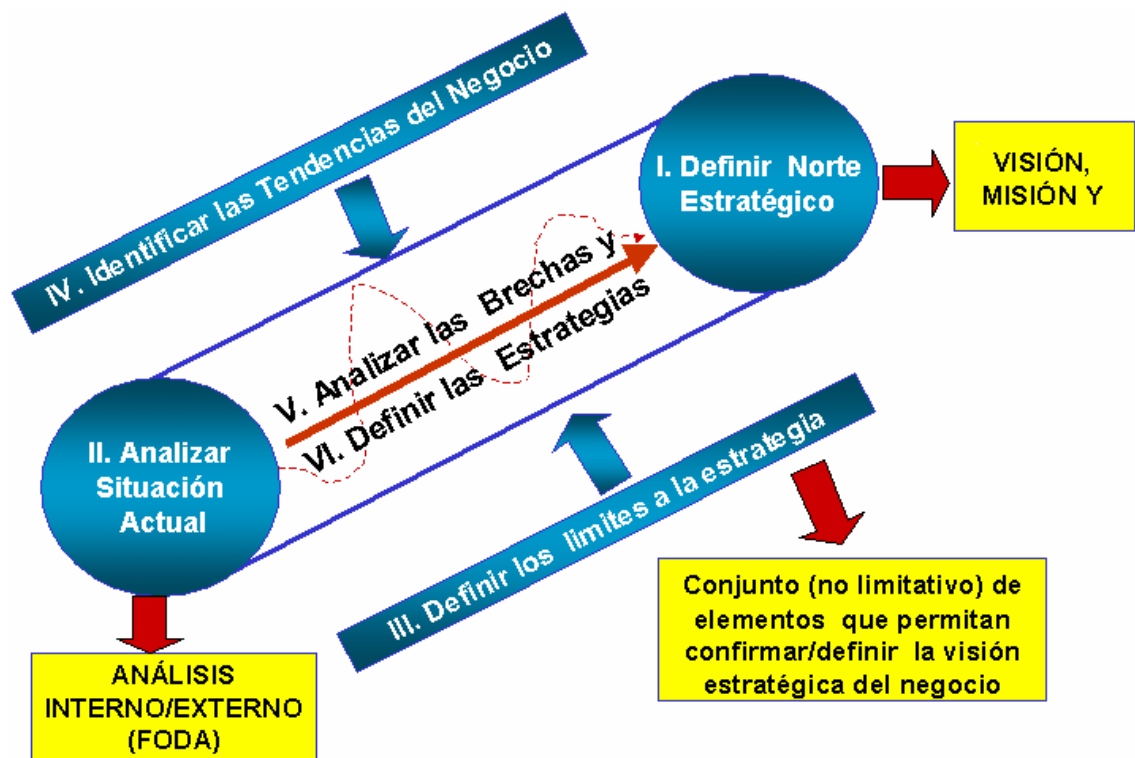
- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio Diseñar las Estrategias apropiadas

¹ <http://www.spi.com.ve/consultorianeg.asp>

1.6.1.1 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA²

- ④ Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- ④ Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- ④ Fomenta la planeación y la comunicación organizacional.
- ④ Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- ④ Constituye el puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo
- ④ Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

1.6.1.2 PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA³



² http://www.quality-consultant.com/gerentica/aportes/aporte_001.htm#_Toc532229551

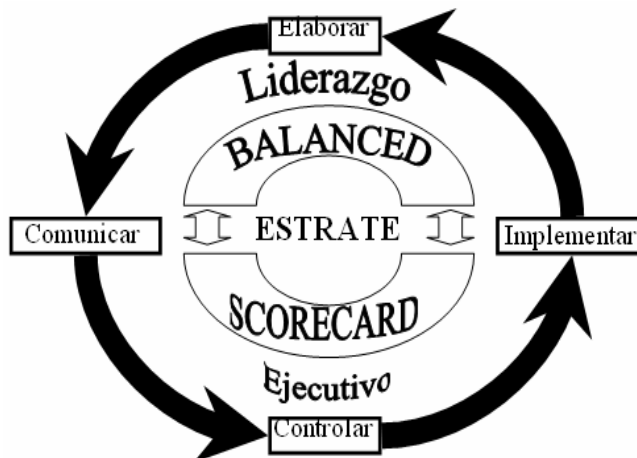
³ <http://www.ntn-consultores.com/articulos/planificacionestrategica.htm>

1.6.1.3 PRINCIPALES INDICADORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA⁴

- **Productividad.-** es la relación entre los recursos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- **Efectividad.-** es la relación entre los resultados logrados y los que propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

1.6.2 BALANCE SCORED CARD⁵

Es una herramienta de información estratégico-gerencial sobre la gestión operativa de una empresa.



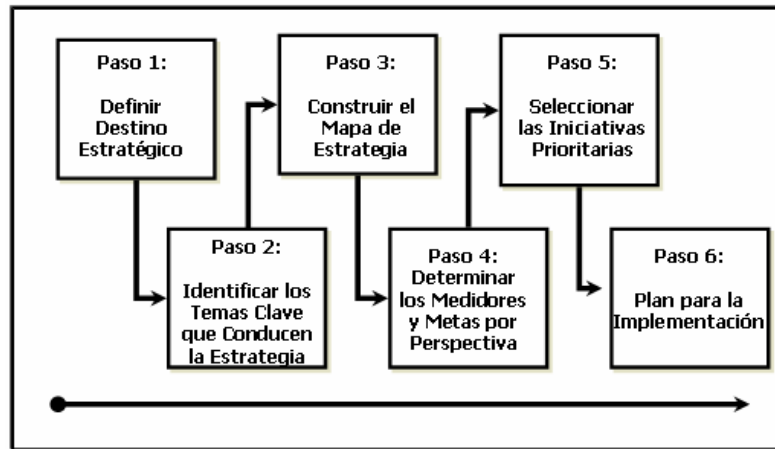
1.6.2.1 Los Beneficios del Scorecard

- Ayudará a aclarar la visión corporativa en la organización.
- Contribuirá a ganar consenso y propiedad en el equipo ejecutivo.
- Proporcionará un marco para alinear la organización.
- Integrará la planeación estratégica y los procesos de implementación.
- Conducirá el capital y el proceso de asignación de recursos.
- Mejorará la efectividad administrativa.

⁴ <http://www.slideshare.net/rely21do/la-planificacin-estratgica/>

⁵ <http://www.gic.com.mx/servicios/archivos2002/BS.ppt#268,13,Diapositiva 13>

1.6.2.2 PASOS PARA CONSTRUIR EL BSC⁶



1.6.2.3 TABLERO DE CONTROL⁷

Un tablero de control ilustra los indicadores de desempeño clave dentro de representaciones gráficas tales como gráficas, tablas, mapas o velocímetros para proveer una representación visual de indicadores de desempeño clave.

1.6.2.4 Características del tablero de control

1. Refleja información cuantificada
2. Evalúa situaciones, no responsables
3. Focaliza los objetivos en cifras medibles
4. Sin reemplazar el juicio directivo, lo orienta

1.6.2.5 Beneficios

- Mide los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y estrategia de la organización

⁶ www.miespacio.org/cont/gi/scorecard.htm

⁷ http://www.bitam.com/spanish/index.php?option=com_content&task=view&id=105&Itemid=192



- Proporciona una valiosa herramienta para que los empleados puedan comprender la situación de la Empresa
- Aporta información útil para desarrollar continuamente aquellos indicadores de control que más rápidamente le permitirán a la Empresa alcanzar sus metas
- Prepara la base para discutir la forma en que cada individuo puede contribuir a cumplir con la visión de la Empresa
- Puede facilitar el aprendizaje como individuo o como Empresa.

1.6.2.6 PERSPECTIVAS⁸

- **La perspectiva financiera** debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas
- **La perspectiva del cliente** describe cómo se crea valor para los clientes, los procesos de desarrollo de la Empresa deben ir guiados en esta perspectiva.
- **La perspectiva del proceso interno** busca cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas.
- **La perspectiva de formación y crecimiento** identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo

⁸ <http://www.gic.com.mx/servicios/archivos2002/BS.ppt#263,8>, Diapositiva 8



1.6.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO⁹

El Diagnóstico Estratégico constituye una técnica que abarca toda la empresa y el entorno, por lo que al aplicarlo a la micro, pequeña y mediana empresa logra que esta tenga una proyección de futuro en el negocio, desarrollando capacidad competitiva.

Para que el Diagnóstico Estratégico sea efectivo es necesario recopilar y analizar toda la información y los datos relativos al medio natural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales de la organización objeto de estudio, dado que su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionamiento. El Diagnóstico Estratégico, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles decisivas y a las oportunidades que se ofrezcan.

1.6.3.1 ESTUDIO DEL ENTORNO¹⁰

Las organizaciones son influidas por el entorno general también llamado macroentorno que incluye el tipo de sistema económico que puede ser de libre empresa, mercados controlados o mercados de planeación central. También influyen las condiciones económicas como los ciclos de expansión, recesión y los cambios en el nivel general de vida. Otra variable importante es el tipo de sistema político (democracia, dictadura o monarquía) y finalmente la condición del ecosistema, demografía y sistema cultural.

⁹ http://72.14.209.104/search?q=cache:EehZ_z2TG5wJ:www.monografias.com/trabajos40/diagnostico-estrategico-pymes/diagnostico-estrategico

¹⁰ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/cl-mm-macro/11.htm>

1.6.3.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE¹¹

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macroentorno, es decir, las fuerzas político - legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Las fuerzas del macroentorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo.

Técnicas para realizar los pronósticos (ver métodos cuantitativos para la toma de decisiones en administración).

Métodos cuantitativos	Métodos cualitativos
• Análisis de series de tiempo.	• Delphi.
• Análisis históricos.	• Tormentas de ideas.
• Promedios móviles.	• Todas las técnicas con expertos.
• Regresión lineal.	

1.6.3.3 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE¹²

Aunque las fuerzas del macroentorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se empleará las cinco fuerzas que propone el profesor Michael Porter.

¹¹ <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>

¹² <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>



- Ⓢ Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Ⓢ Rivalidad entre competidores existentes.
- Ⓢ Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Ⓢ Poder de negociación de los clientes.
- Ⓢ Poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades.

1.6.3.3.1 Análisis de Clientes

Permite conocer en profundidad el comportamiento del cliente permitiendo a las empresas controlar y disminuir el desgaste de las relaciones con los clientes más valiosos, optimizar su rentabilidad e identificar las oportunidades de venta apropiadas, para analizar clientes es importante tener en cuenta:

- a. Prever la probabilidad de compra de un producto por parte de un cliente en un segmento dado.
- b. Adaptar las inversiones de marketing conforme a la valoración de los clientes.
- c. Crear y modificar los programas de comunicación de marketing de acuerdo con el valor de la clientela.
- d. Establecer niveles de servicio basados en la importancia de los clientes
- e. Confeccionar listas para las campañas de marketing.
- f. Unificar e identificar sus contactos de ventas de fuentes diversas y canalizarlos al destinatario adecuado para así maximizar las oportunidades de ventas.

1.6.4 MATRICES

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción.

1.6.4.1 Tipos de matrices

🌐 **DOFA;** La matriz DOFA o SWOT, es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Su nombre proviene de las siglas: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, etc.

Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

🌐 **Matrices resumen;** en las que se señalan por campos (fortalezas debilidad, oportunidad, amenazas) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

🌐 **Matrices de ponderación;** donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

- **Matrices de acción;** logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.
- **Matriz síntesis;** tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.

1.6.5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ¹³

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

1.6.5.1 MISIÓN¹⁴

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general"

1.6.5.1.1 Preguntas claves para definir una misión.

- ☀ ¿Por qué existimos como organización?
- ☀ ¿Cuáles son nuestros productos y servicios?
- ☀ ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ☀ ¿Cuales son nuestros valores?

¹³http://www.google.com.ec/search?hl=es&defl=es&q=define:Direccionamiento+Estrat%C3%A9gico&sa=X&oi=glossary_definition&ct=title

¹⁴ JACK Fleitman (2000), "Negocios Exitosos", Mc Graw Hill, Pág. 37

1.6.5.1.2 Elementos de la Misión.

1. Explicación de la naturaleza de la organización: la compañía X es una empresa privada
2. El quehacer fundamental: cuya misión es producir...
3. Los productos o servicios: materiales químicos.
4. Indicaciones de los clientes y usuarios: para clientes nacionales e internacionales
5. La repercusión o beneficio social que se genera: con el fin de obtener un rendimiento definido del capital, generar empleos y apoyar a la industria regional.

1.6.5.2 VISIÓN

Una idea clara de la situación futura de la empresa con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado

1.6.5.2.1 ¿CÓMO CONSTRUIR UNA VISIÓN?¹⁵

- Etapa Cero. Preparar la organización y las mentes.
- Etapa 1. ¿Dónde estamos?
- Etapa 2. ¿Cómo hemos llegado hasta aquí?
- Etapa 3. ¿Cómo es nuestro entorno actual?
- Etapa 4. ¿Cómo será nuestra organización a largo plazo?
- Etapa 5. ¿Qué tenemos que hacer para conseguir esta visión?
- Etapa 6. ¿Qué nos puede impedir alcanzar la visión?
- Etapa 7. ¿Cómo lo llevaremos a término?

¹⁵http://209.85.165.104/search?q=cache:qG153mENv2IJ:www.paisrural.org/molino/8/el_proceso.htm+como+construir+una+visi%C3%B3n&hl=es&ct=clnk&cd=2&gl=ec



1.6.5.3 OBJETIVOS

Los objetivos pueden definirse como aquellas cosas que queremos alcanzar en un período de tiempo con determinados recursos. Tienen la función de ser orientadores en las acciones que se realizarán y, al final, se convertirán en un elemento útil para la evaluación.

1.6.5.3.1 CRITERIOS PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS¹⁶

Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- ✿ Específicos (**S**pecific): Claros sobre qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación;
- ✿ Medibles (**M**easurable): que sea posible cuantificar los fines y beneficios;
- ✿ Realizables (**A**chievable): que sea posible lograr los objetivos; (conociendo los recursos y las capacidades a disposición);
- ✿ Realista (**R**ealistic): que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo; y
- ✿ Limitado en tiempo (**T**ime bound): estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos.

1.6.5.4 VALORES¹⁷

Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de la gente en una Empresa. Se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de las personas y les indica claramente pautas para la toma de decisiones. No hay un conjunto de valores que aseguren el éxito de una Empresa, la clave está en la intensidad con que se vivan.

¹⁶ <http://www.scn.org/mpfc/modules/pd-smas.htm>

¹⁷ http://www.surtigas.com.co/portal/page?_pageid=56,132717&_dad=portal&_schema=PORTAL

1.6.6 ESTRATEGIA

“Una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.¹⁸

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

1.6.6.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS¹⁹

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad vamos a presentar una variedad agrupada de la siguiente manera:

• **Las Estrategias de Integración.-** incluye la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical.

Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia

• **Las Estrategias Intensivas.-** contemplan la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-cooperativa/gerencia-cooperativa2.shtml>

¹⁹ <http://estrategiasenlared.com.ar/#estrategias6>

- **Las Estrategias de Diversificación.-** puede ser concéntrica, horizontal y conglomerada, su objetivo es renovar sus productos, para dar una nueva imagen corporativa.
- **Las Estrategias Defensivas.-** las empresas pueden recurrir a esta estrategia de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación, cuyo objetivo es compartir el riesgo.

1.6.7 INDICADORES²⁰

Los indicadores pretenden simplificar la descripción y la explicación de un sistema. Efectivamente, permiten evaluar, de manera sencilla y fiable, los aspectos complejos de un sistema. Constituyen elementos esenciales y forman parte integrante de las actividades de seguimiento y evaluación.

1.6.7.1 Tipos de indicadores

- **Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea.
- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso.
- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo.
- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito.

²⁰ http://web.jet.es/amoarrain/gestion_indicadores.htm



- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.



1.7 MARCO CONCEPTUAL

- ✿ **Amenazas.-** son los aspectos del ambiente que pueden llegar a constituir un peligro para el logro de los objetivos.
- ✿ **Competitividad.-** Es la capacidad de ocupar y liderar los espacios dinámicos del mercado en proporciones cada vez mayores, así como satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.
- ✿ **Cultura corporativa.-** es la construcción social de la identidad de la organización expresada a través de un conjunto de principios y valores compartidos por la mayoría de sus miembros.
- ✿ **Debilidades.-** Son los factores negativos que posee la persona y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos
- ✿ **Diagnóstico;** Es un examen analítico de la trayectoria pasada y actual de la Empresa.
- ✿ **Diagrama de causa-efecto.-** método gráfico que permite identificar ideas erróneas, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema
- ✿ **Discapacidad.-** se resume un gran número de diferentes limitaciones funcionales, que pueden revestir la forma de una deficiencia física, intelectual o sensorial, una dolencia que requiere atención médica o una enfermedad mental, y que pueden ser de carácter permanente o transitorio.
- ✿ **Eficiencia.-** Expresa la relación obtenida como resultado efectivo, entre una cierta aplicación de medios, medida como gasto y un determinado efecto medido como resultado.



- ✿ **Efectividad.-** Concepto que involucra la eficiencia y la eficacia, consistente en alcanzar los resultados programados a través de un uso óptimo de los recursos involucrados

- ✿ **Estrategia.-** Programas Generales de acción y distribución de recursos, para lograr objetivos concretos, cambios necesarios

- ✿ **Fortaleza.-** Son todos los elementos positivos que posee la Fundación, los cuales contribuyen al logro de sus objetivos

- ✿ **Hipótesis.-** Es una proposición respecto a alguno elementos empíricos y otros conceptos y sus relaciones mutuas, que emerge mas allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos

- ✿ **Identidad corporativa:** se define como la esencia de una organización, identificándola y diferenciándola

- ✿ **Incertidumbre.-** una situación en la cual no se conoce completamente la probabilidad de que ocurra un determinado evento

- ✿ **Infraestructura.** Término que engloba los servicios considerados como esenciales para el desarrollo de una economía moderna: transportes, energía, comunicaciones, obras públicas

- ✿ **Integración.** Reunión de diferentes actividades industriales bajo una dirección unificada.

- ✿ **Inventario.** Recuento de los elementos -mercancías y otros activos- que componen el capital de trabajo de una empresa.



- ✿ **Integración Social.-** parte del principio de que los niños y jóvenes viven en una familia, una comunidad, que le proveen de costumbres que facilitan el desarrollo de todas sus potencialidades intelectuales, físicas, psíquicas, sociales y espirituales. En el caso del niño y joven con discapacidad es la integración que busca su autonomía en el seno familiar y comunitario, sin que se le restrinja el derecho a participar laboral y socialmente.
- ✿ **Inversión.** En un sentido estricto, es el gasto dedicado a la adquisición de bienes que no son de consumo final, bienes de capital que sirven para producir otros bienes.
- ✿ **Metas.-** Es la cuantificación del objetivo específico. Indica la cantidad y unidad de medida del resultado deseado y el tiempo y lugar para lograrlo. Se compone de Verbo+cantidad+unidad de medida + tiempo + localización.
- ✿ **Oportunidad;** Son los elementos del ambiente que la persona puede aprovechar para el logro efectivo de sus metas y objetivos. Pueden ser de tipo social, económico, político, tecnológico
- ✿ **Organizar.-** Acto de acopiar e integrar dinámica y racionalmente los recursos de una organización o plan, para alcanzar resultados previstos mediante la operación.
- ✿ **Planificación.-** Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para que alcancen resultados en un tiempo y espacio dados
- ✿ **Políticas.-** Guías para orientar la acción; criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.
- ✿ **Proceso.-** Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo



- ✿ **Rehabilitación.-** es un proceso encaminado a lograr que las personas con discapacidades estén en condiciones de alcanzar y mantener un estado funcional óptimo desde el punto de vista físico, sensorial, intelectual psíquico o social, de manera que cuenten con medios para modificar su propia vida y ser más independientes. Puede abarcar medidas para proporcionar o restablecer funciones o para compensar la pérdida o la falta de una función o una limitación funcional.

- ✿ **Satisfacción.-** Situación en la que los consumidores quedan satisfechos con un producto

- ✿ **Ventaja Competitiva.-** Características básicas o agregadas de una empresa que le otorgan distinción en tales aspectos frente a su competencia directa e indirecta