



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDEBIP (FUNDACIÓN
PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA)
DE LA CIUDAD DE QUITO” PARA EL PERIODO
2013 - 2018.**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERA
COMERCIAL

AUTORA:

JEANNETH DEL ROCÍO VARGAS HERNÁNDEZ

DIRECTOR:

ING. COM. CARLOS RODRIGUEZ A.

Loja - Ecuador

2014

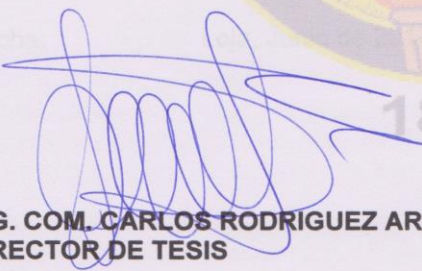
CERTIFICACIÓN

AUTORÍA

Yo, Jeanneth del Rocío Vargas Hernández, declaro ser autor del presente
ING. COM. CARLOS RODRIGUEZ ARMIJOS
DIRECTOR DE TESIS

CERTIFICA:

Haber dirigido y supervisado, en todas sus partes el desarrollo del trabajo de tesis titulado **“PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDEBIP (FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA) DE LA CIUDAD DE QUITO” PARA EL PERIODO 2013 - 2018** de autoría de la postulante **JEANNETH DEL ROCÍO VARGAS HERNÁNDEZ**, cuyo informe cumple con los requisitos exigidos por los reglamentos de la Universidad Nacional de Loja, con los procedimientos técnicos de la planificación estratégica de marketing y con las normas de la investigación científica, por lo tanto, autorizo su presentación, sustentación y defensa.


ING. COM. CARLOS RODRIGUEZ ARMIJOS, MAE.
DIRECTOR DE TESIS

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR
PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y
PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

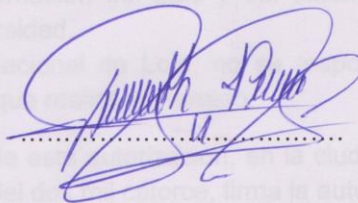
AUTORÍA

Yo, Jeanneth del Rocío Vargas Hernández, declaro ser autor del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional – Biblioteca Virtual.

Autora: JEANNETH DEL ROCÍO VARGAS HERNÁNDEZ

Firma:



Cédula: 1717647646

Fecha: Loja, Junio de 2014.

CEDULA: 1717647646
DIRECCIÓN: Quito sector Campungo calle Luis Yacari
CORREO ELECTRÓNICO: jvargasdetus221005@hotmail.com
TELÉFONO: 02-3429-047 - CELULAR: 0985495152

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESS: Mgr. Carlos Rodríguez Armijos

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo, **JEANNETH DEL ROCÍO VARGAS HERNÁNDEZ** declaro ser autor de la Tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDEBIP (FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA) DE LA CIUDAD DE QUITO” PARA EL PERIODO 2013 - 2018** Como requisito para optar al Grado de: **INGENIERA COMERCIAL**: autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los 24 días del mes de junio del dos mil catorce, firma la autora.

AUTORA: JEANNETH DEL ROCÍO VARGAS HERNÁNDEZ

FIRMA: 

CÉDULA: 71717647646

DIRECCIÓN: Quito sector Carapungo calle Luis Vacari

CORREO ELECTRÓNICO: jvargasdetua221005@hotmail.com

TELÉFONO: 02-2429-647 **CELULAR:** 0985495152

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Mgtr. Carlos Rodríguez Armijos

TRIBUNAL DE GRADO:

Mgtr. Angel Cabrera Achupallas

(Presidente)

Mgtr. Lolyta Hualpa Lima

(Vocal)

Mgtr. Edison Espinosa Bailón

(Vocal)

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento formal a la Modalidad de Estudios a Distancia, Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, a sus directivos, docentes y personal administrativo. De manera particular hago ostensible mi sentimiento de gratitud al Ingeniero Carlos Rodríguez Armijos por su apoyo desinteresado en la realización del presente trabajo investigativo.

La autora

DEDICATORIA

Dedico el esfuerzo y sacrificio de este trabajo, primeramente al Todo Poderoso, por otorgarme la perseverancia, la fe y el optimismo para culminar este trabajo; y a mi familia quienes han sido el baluarte de mi superación.

JEANNETH DEL ROCÍO VARGAS HERNÁNDEZ

a. TITULO

**PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDEBIP
(FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y
BIENESTAR DEL POLICÍA) DE LA CIUDAD DE
QUITO” PARA EL PERIODO 2013 – 2018**

b. RESUMEN

El trabajo de investigación realizado bajo el título, Plan Estratégico de FUNDEBIP (Fundación para el desarrollo y bienestar de la Policía) de la ciudad de Quito para el periodo 2013 – 2018, obedece a una problemática existente en esta entidad sin fines de lucro, a la cual se pretende dar una solución viable, efectiva y práctica a través del planteamiento de un plan estratégico orientado a establecer los parámetros de una planificación que nos oriente a organizar el trabajo y la actividad que se genera en esta institución la misma que es liderada por un voluntariado conformado por esposas de oficiales de la Policía comprometidas con la filosofía institucional enmarcada en la solidaridad, la cooperación y el servicio.

Esta labor desinteresada, procura dar dignidad a quienes son usuarios de los servicios que proporciona. Se financia con el aporte generoso de los policías en servicio activo, de quienes, sus familiares cercanos son acreedores igualmente a los beneficios que presta.

FUNDEBIP fue creada gracias a la iniciativa de las esposas de altos oficiales de la Policía Nacional, hace ya 19 años con el noble fin de velar por el bienestar de los miembros de la Institución Policial y su núcleo familiar, mediante la creación y administración de Centros de Desarrollo Infantil a lo largo y ancho del Ecuador, la asistencia a los miembros de la policía con ayudas económicas emergentes en caso de eventualidades catastróficas, y la rehabilitación de niños con discapacidad.

- A través del presente trabajo investigativo se llegó a determinar que la problemática que aqueja a FUNDEBIP, y que constituye el factor que no le permite cumplir cabalmente con sus propósitos se centra en:
- Falta de capacitación al voluntariado que ejerce su actividad en la Fundación
- Inadecuada infraestructura, lo que limita el servicio que presta la fundación.
- Carencia de fuentes de financiamiento para la actividad que desarrolla la Institución.

Frente a esta realidad, mediante el trabajo de investigación, se propone establecer un Plan Estratégico con una duración de cinco años, con el propósito de estructurar la capacitación al voluntariado; la construcción e implementación de infraestructura moderna y la implantación de mecanismos para generar fondos que vayan a financiar la labor de FUNDEBIP.

ABSTRACT

The research work entitled, Strategic Plan FUNDEBIP (Foundation for the development and welfare of Police) of Quito for the period 2013 to 2018, due to an existing problem in this non - profit to which aims to provide a viable, effective and practical solution through approach oriented to establish the parameters of a planning guide us to organize the work and the activity generated in the institution's strategic plan it that is led by volunteer wives comprised police officers committed to the institutional philosophy framed in solidarity , cooperation and service.

This selfless work, try to give dignity to those who are users of the services provided. It is funded by the generous support of the police officers on active duty, of those, their closest relatives are entitled equally to the benefits it provides.

FUNDEBIP was created thanks to the initiative of the wives of senior officers of the National Police, and 19 years ago with the noble aim of ensuring the welfare of members of the police institution and his family, through the creation and administration of centers child Development across the Ecuador, assisting police officers with emerging economic aid in the event of catastrophic eventualities, and rehabilitation of children with disabilities.

Through this research work is ultimately determined that the problems afflicting FUNDEBIP, and is the factor that keeps you fully accomplish its purposes is focused on:

- Lack of training the volunteer is active in the Foundation.
- Inadequate infrastructure, limiting the service provided by the foundation.
- Lack of funding sources for the activity conducted by the institution.

Faced with this reality, through research, seeks to establish a Strategic Plan for a period of five years, with the aim of structuring the volunteer training, construction and implementation of modern infrastructure and the implementation of mechanisms to generate funds go to funding the work of FUNDEBIP.

c. INTRODUCCIÓN:

La época actual, nos convoca a ser partícipes de cambios radicales, en todos los órdenes; somos fieles testigos de la velocidad con que se dan y no logramos vislumbrar realmente cual será el siguiente paso, lo que mueve a poner a tono con aquello para lograr perdurar, pese a la extrema competencia, en la actividad que desempeñamos.

En este marco hay que reconocer que se ha desarrollado una marcada competitividad a la cual hay que acceder para mantenernos vigentes so pena de fracasar o desaparecer como organización.

Las instituciones, empresas y otros organismos no son la excepción, se encuentran en las mismas condiciones lo que les obliga a actualizarse, a proponer alternativas que les permitan mantenerse activos en el contexto de la actividad a la que se dediquen.

Las instituciones dedicadas a la asistencia social, como las fundaciones sin fines de lucro, no están exentas de estas exigencias del medio, y están obligadas a actualizarse y crear mecanismos adecuados para potenciar su actividad y no quedarse rezagadas lo que les llevaría al inminente fracaso.

Una de las alternativas más viables para cumplir con esta exigencia es precisamente, la implementación de planes estratégicos, que constituyen programas de acción orientados a determinar lo que se pretende

conseguir y cómo se propone conseguirlo, se forja en un documento de aceptación, en donde se concretan las decisiones que van a orientar la marcha de la institución hacia la excelencia. Su principal objetivo se centra en el diseño de un mapa de la organización, que señale el camino para la consecución de los logros propuestos.

La Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía, FUNDEBIP, es una entidad sin fines de lucro creada Mediante Acuerdo Ministerial No. 00114, de Diciembre 25 de 1993; cuenta con personería Jurídica, y Estatuto Social, está declarado como domicilio la ciudad de Quito, FUNDEBIP está constituida como una persona Jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con finalidad social y publica, cuya constitución se encuentra amparada por las disposiciones del Código Civil ecuatoriano, libro I, Título XXX, y con una duración indefinida.

Esta institución desarrolla e impulsa políticas institucionales a través de la planificación de programas y proyectos de gestión participativa en los cuales se involucra a todos los integrantes en servicio activo de la Policía Nacional, con la finalidad de propender al bienestar personal, familiar e institucional, de los miembros de esta noble institución.

Entre los objetivos que propone la Fundación constan: la asistencia económica emergente a los miembros de la Policía Nacional, en caso de Calamidad Domestica de él o su núcleo familiar; asistencia social a los niños y niñas huérfanos, hijos del personal policial y los niños con capacidades

diferentes; becas estudiantiles, a hijos de viudas de miembros Policiales que han fallecido en el cumplimiento del deber; desarrollo de terapias hipicoterapia, a los niños con discapacidad.

El Plan estratégico para FUNDEBIP, constituye una propuesta dirigida a impulsar la actividad que ejecuta la Fundación a través de una capacitación permanente, en diferentes ámbitos, de todos quienes forman parte de la entidad, particularmente del voluntariado que presta su contingente, de manera desinteresada, a la institución; promover las estrategias necesarias para conseguir nuevas fuentes de financiamiento que permitan cumplir las aspiraciones de servicio a los beneficiarios de la actividad de la fundación, de una manera mucho más eficiente y efectiva; y, la implementación de una infraestructura moderna y funcional, equipada con tecnología moderna que permita una asistencia profesional de primer orden a los usuarios.

Esta tesis se enmarca en la normativa legal vigente que rige para las universidades del país de la cual forma parte, evidentemente, nuestra Universidad Nacional de Loja, y cumple fielmente las propuestas del Reglamento de Régimen Académico que propone: el Resumen, que extracta una visión global del tema con tendencia a los resultados; Una Introducción, la cual refleja la relevancia y aporte científico-técnico del tema, así como la estructuración del trabajo; Revisión de Literatura, en el que se exponen conceptualizaciones que respaldaron el desarrollo de la estructuración de la presente práctica profesional; Materiales y Métodos,

en donde se detallan los materiales y métodos de investigación utilizados, necesarios para la ejecución del trabajo investigativo; Resultados, en los que se demuestra el comportamiento de las variables consultadas como producto de la aplicación de una entrevista a la actual presidenta de la Fundación, encuestas a los miembros en servicio activo de la policía nacional y ciudadanía en general con su diagnóstico respectivo; se formula, asimismo, la “PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FUNDEBIP (FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA) DE LA CIUDAD DE QUITO “ PARA EL PERIODO 2013 – 2018.

Discusión de los resultados obtenidos, en donde se fundamenta, a través de la confrontación con la realidad investigada, el aporte que se brinda para dar solución a la problemática determinada; y, las Conclusiones y Recomendaciones dirigidas a quienes forman parte y son beneficiarios de las propuestas, para que sean consideradas y aplicadas con la finalidad de conseguir resultados positivos.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA



Al ser la Institución policial un organismo de servicio cuya misión es, atender la seguridad ciudadana, el orden público y proteger el libre ejercicio de los derechos y la seguridad de las personas dentro del territorio nacional, surge la preocupación inevitable por el bienestar de los miembros policiales y sus familias; por lo que hace aproximadamente 19 años, bajo la firme iniciativa, perseverancia y decisión de un grupo de mujeres visionarias, esposas de oficiales que en ese entonces conformaban el mando policial, llevaron a cabo la cristalización de un noble ideal, un sueño, crear la Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía "FUNDEBIP".

Institución que fue destinada desde sus inicios, a velar por el bienestar de los miembros de la Policía Nacional y su núcleo familiar; es así que, se iniciaron acciones importantes para lograr este objetivo; una de esas acciones, es administrar y crear Centros de Desarrollo Infantil a lo largo y

ancho de nuestro país, además prestar ayudas económicas emergentes a los miembros policiales, esposas, sus hijos y padres en caso de eventualidades catastróficas.

Durante el presente período de vida institucional, FUNDEBIP ha puesto su mirada en el servicio a aquellos pequeños y hermosos seres, los hijos de los funcionarios policiales, a fin de otorgarles el mayor de los cuidados y la mejor enseñanza, tratando de crear en ellos la simiente de hombres y mujeres emprendedoras, capaces, líderes y buenos ciudadanos.

Es por ello que cada día es un reto de superación para la Fundación; el mismo, que lo asume con el afán de servicio y honestidad en todas sus formas. Siendo el servicio a la familia policial un verdadero desafío maravilloso, pues, permite extender la mano a quienes más lo necesitan.

ANTECEDENTES DE FUNDEBIP

CONSTITUCIÓN

La fundación para el desarrollo y bienestar del policía, FUNDEBIP, fue creada Mediante Acuerdo Ministerial No. 00114, de Diciembre 25 de 1993, en donde se concedió personería Jurídica, y se aprobó el Estatuto Social de la FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA “FUNDEBIP”, con domicilio en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha.

DOMICILIO.

FUNDEBIP, tiene su domicilio en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha, República del Ecuador, como una persona Jurídica de derecho privado, sin fines de lucro, con finalidad social y publica, cuya constitución se encuentra amparada por las disposiciones del Código Civil, libro I, Título XXX. Y, con duración indefinida se constituye la Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía.

DENOMINACION.

Esta institución, actuará con el nombre de FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICIA, siendo sus siglas FUNDEBIP.

De la misma manera, la fundación se sujetara a la legislación nacional vigente y a los respectivos organismos de control.

MISIÓN DE FUNDEBIP

La fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía - FUNDEBIP desarrolla e impulsa políticas institucionales a través de la planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos de autogestión participativos e integrales en todo el territorio nacional de forma permanente con la finalidad de contribuir al bienestar personal, familiar e

institucional, propiciando así la búsqueda de un mejor nivel de vida para el Policía y su familia.

VISIÓN DE FUNDEBIP

La fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía FUNDEBIP, será un modelo de organización generadora de políticas institucionales basado en valores de equidad y solidaridad con una amplia cobertura y calidad en sus servicios sociales a nivel provincial y nacional.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Prestar ayuda económica emergente a los miembros de la Policía Nacional en caso de Calamidad Domestica de él o su núcleo familiar, conformado por padres, cónyuge e hijos. Se entenderá por calamidad doméstica toda desgracia personal o familiar, enfermedad grave, accidentes, azotes naturales que afecten el normal cumplimiento de las funciones del miembro de la Institución Policial.

Actividades Sociales

- ✓ Entrega de juguetes y caramelos a los niños y niñas huérfanos hijos del personal policial y los niños con capacidades diferentes, quienes junto con sus madres disfrutaron de hermosos momentos de amistad y alegría.
- ✓ Entrega de corre pasillos a los hijos recién nacidos del personal policial
- ✓ Organización de matrimonios y bautizos colectivos del personal policial.

Becas Estudiantiles

- El Comité Provincial Guayas brinda 13 becas estudiantiles a hijos de señoras viudas de Miembros Policiales que han fallecido en el cumplimiento del deber.
- Convenio y Reglamentación de becas con la Academia Naval Almirante Illingworth, convenio que tendrá duración por dos años.

Terapias

Observación y desarrollo de terapias hipicoterapia a nuestros niños con capacidades diferentes en la UER-G. (Unidad de Equitación y Remonta de Guayas)

Apoyo Con Fundaciones

FUNDEBIP, en coordinación con La Fundación Tierra Nueva, apoya a los miembros policiales y su núcleo familiar, con el servicio de cirugía plástica reconstructiva, para corregir malformaciones congénitas, paladar hendido, labio leporino, remisión de tumores, colocación de injertos en quemaduras, reconstrucción de pabellón, etc., cuyo servicio es sin costo alguno para el colectivo policial y su familia.

Así mismo, La Fundación Vista para Todos, brinda una ayuda de trascendental importancia a través de la donación de sillas de ruedas, muletas, bastones, que fueron entregadas a miembros policiales que han sufrido alguna catástrofe, siendo los beneficiarios tanto los servidores en

servicio activo y pasivo.

FINANCIAMIENTO

La fundación para el desarrollo y bienestar del policía FUNDEBIP, se financia con recursos obtenidos por medio de la autogestión, su noble labor la realiza a través de:

- El arrendamiento y administración de espacios físicos ubicados en las instalaciones de las diferentes Unidades Policiales a nivel país;
- El aporte económico voluntario de los miembros policiales en servicio activo.,
- Convenios con Instituciones Privadas
- Donaciones de bienes de Instituciones sin fines de lucro.
- Aportes voluntarios de personas naturales conocedoras del trabajo que realiza la Fundación.

Estos ingresos, aun cuando no son suficientes, están encaminados a la entrega de ayudas económicas para el personal policial y su familia, que han sufrido alguna calamidad.

CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Introducción:

La planificación Estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de una dedicación para actuar con base en la observación del futuro y

determinación para planear, constante y sistemáticamente, como parte Integral de la dirección¹. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

En resumen Planificación Estratégica, es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión, de los objetivos, del medio y sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa"²

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa; es decir, de su

¹**JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992)** "Dirección Estratégica". Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management

² **SALLENAVE Jean P.** Manual de **Planeación Estratégica**. Teoría, aplicaciones Editorial Norma 1991.

tamaño depende para la cantidad de planes y actividades que debe ejecutar en cada unidad operativa ya sea de niveles superiores o inferiores. Así también, es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos, para lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la compañía debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, es de fundamental importancia la misión ya que ésta representa las funciones operativas que va ejecutar en el servicio que presta mercado y va suministrar a los consumidores.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna. “La planificación estratégica, comprende el proceso para establecer metas, como aquel para formular metas”.³

Incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar.

- ✓ El problema básico de los directores en la toma de decisiones estratégicas, es saber cómo combinar el análisis cuantitativo con su intuición y criterio⁴.

³ STONER, James y otros, “Administración”, México 1996, Sexta edición, pág, 295

⁴ DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) "Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas Octava Edición

- ✓ Es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.
- ✓ Es el componente intermedio del proceso de planeación, situado entre el pensamiento estratégico y la planeación táctica.
- ✓ Trata con el porvenir de las decisiones actuales, observa la cadena de consecuencias de las causas y efectos durante un tiempo, relacionadas con una decisión real o intencionada que tomará la dirección.
- ✓ Es identificar y llevar a la práctica los objetivos a Largo Plazo de la organización.

BREVE HISTORIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Cuando Aníbal⁵ planeaba conquistar Roma, se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos, para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica, que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

⁵**GEORGE A. STEINER** (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECOSA

Igor Ansof (1980), gran teórico de estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Taylor, manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la Planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La Investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos, por una mayor competencia. Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias) Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las Oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

La planeación estratégica (también conocida como planificación a largo plazo) fue tomando impulso durante los años sesenta y alcanzó su cima en los setenta. Según Kotler, "se entiende por planificación estratégica al proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto que vincule las

metas y habilidades institucionales con las oportunidades cambiantes del mercado. Esto depende del desarrollo de una clara misión institucional, que sustente objetivos, y una apropiada implementación."⁶

“Muchas de las más populares herramientas de la planificación estratégica proporcionan claros esquemas mentales, mediante los que los directivos pueden pensar sobre cuestiones y retos a los que se enfrentan en el nivel de estrategia de la institución. La visión con la utilización de estas herramientas era a menudo poderosa y podía desembocar en el desarrollo de una estrategia cuya siguiente aplicación podía afectar a muchas compañías y a las vidas de sus empleados. La decisión de dejar de invertir en una empresa subsidiaria de una industria no atractiva, por ejemplo, podía afectar las vidas de miles de personas. Como el nombre sugiere, la mayoría de las herramientas están dirigidas sólo a la estrategia y se preocupan poco de la ejecución. Las herramientas no dicen verdaderamente a los directivos cómo hacer nada. Esto, por supuesto no implica que no sean poderosas herramientas de dirección. Simplemente, no siempre son herramientas que los directivos pueden utilizar bien a lo largo y ancho de la organización.

En los años setenta, muchas empresas empezaron lo que se llamó planificación a largo plazo. Prever el futuro parecía algo bueno. Gran

⁶ **BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan**, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

parte del proceso se sacó de modelos matemáticos, mucho de los cuales provenían de modelos originalmente desarrollados por la Oficina de Servicios Estratégicos de la Segunda Guerra Mundial y en años posteriores. Estos modelos fueron diseñados para determinar qué consecuencias se derivarían de una serie definida de supuestos.

Aproximadamente al mismo tiempo, un puñado de las empresas consultoras de la dirección vanguardista desarrollaban unas reglas básicas y unas herramientas de planificación estratégica para facilitar a sus clientes de las grandes empresas un mejor entendimiento de los temas de estrategia empresarial a los que se enfrentaban en sus negocios diversificados.⁷

Dos de las herramientas analíticas más populares y fáciles de entender fueron la matriz crecimiento/ participación, del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey. Son notablemente similares en términos del análisis que proporcionan, pero suficientemente diferentes como para no ser confundidas por los directivos empresariales que reciben propuestas de consultoras que compiten por grandes contratos de ejercicio mental.

La matriz de crecimiento de BCG y la matriz de tres por tres posiciones de

⁷ **Thompson, A. y Stinckland, A.** (1999). “Administración Estratégica”, Editorial Mc Graw – Hill, México

McKinsey fueron herramientas que permitieron a los directivos analizar una cartera de empresas bajo propiedad común y determinar el flujo óptimo de recursos (normalmente caja y atenciones a altos ejecutivos) entre ellas. Cuando se utilizan como herramientas de análisis competitivo, proporcionan al analista la capacidad para determinar en qué lugar de la cartera de una central de negocios está una unidad del negocio concreta, de lo cual se puede deducir la respuesta más probable de la central ante movimientos de la competencia. Por ejemplo, si uno de los varios negocios competidores aparece como «perro» en la cartera BCG, pueden pensar razonablemente que si la central es racional estará exprimiendo este negocio, y en consecuencia, puede no responder con ardor a batallas para conquistar la cuota de mercado.

El mismo ejemplo puede aplicarse a negocios que están en la zona de cosecha utilizando la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey. La matriz crecimiento/ participación es muy sencilla y fácil de entender.

Las estrellas en el cuadrante superior izquierdo son las oportunidades de inversión. Con un elevado uso y generación de efectivo (debida a una posición favorable de costes de industria), son relativamente autosuficientes.

Las vacas de ordeño en el cuadrante inferior izquierdo generan elevados flujos de efectivo, pero lo usan poco en su mercado de bajo crecimiento.

Son proveedoras netas de efectivo, que es canalizado generalmente a incertidumbres y a proyectos de I&D.⁸

Los perros del cuadrante inferior derecho son sumideros de efectivo, en los que no se pueden recobrar las inversiones adicionales de efectivo. El aumentar la cuota de mercado en un mercado estable es fútil, porque nadie puede permitirse aumentar su capacidad, del mismo modo que no puede permitirse funcionar muy por debajo de su capacidad total. Los perros son candidatos a la liquidación.

Las incertidumbres en el cuadrante superior derecho son los riesgos reales. Si se les deja solas, se convertirán en perros a medida que el crecimiento del mercado se ralentiza, y sus márgenes de ganancia contraerán en relación a los de los competidores dominantes de la industria. Para convertirlos en estrellas se requiere una gran aportación de efectivo para cambiarlos a cuota de mercado aumentada y, por tanto, en experiencia acumulada.

Debe subrayarse que las relaciones entre flujo de efectivo, cuota de mercado y crecimiento de mercado probablemente resultan más evidentes en las industrias en las que: a) se da un fenómeno importante de experiencia, y b) los bajos costes pueden transformarse en ventaja competitiva, bien mediante precios más bajos o mediante gastos de marketing y técnicos más altos, o por otros medios. Donde los costes más

⁸ **Thompson, A. y Stinckland A.** (1992). "Dirección y Administración Estratégica", Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América.

bajos no son decisivos para el éxito, tal como sucede en los mercados altamente diferenciados, o donde los efectos de la curva de experiencia están limitados en el tiempo porque se da un gran ritmo de cambio tecnológico, o porque llega la obsolescencia de los productos, estas relaciones se diluyen.

La matriz crecimiento/ participación de BCG descansa en gran medida sobre la existencia de una curva de experiencia en una industria de tipo vaca de ordeño. Si existe una curva de experiencia, el líder de la cuota de mercado debería conseguir, a lo largo del tiempo, una ventaja de costes frente a sus competidores. A causa de la dependencia inherente de factores cualitativos en su valoración de la posición de la unidad de negocios y del atractivo de la industria, la matriz de tres por tres posiciones de McKinsey es en cierto modo más subjetiva que la matriz crecimiento/ participación.

Las dimensiones de la matriz de tres por tres de McKinsey son más multivariantes con el fin de representar mejor la calidad. En esta matriz la posición competitiva de la institución en una actividad determinada sería representada a través de un conjunto de variables que pretenden corresponderse con los factores claves de éxito en la actividad. Dado que estos factores no son siempre los mismos no existe una lista cerrada de estos. Las variables elegidas no tienen por qué ser variables cuantitativas y de hecho se da la misma importancia a las variables cualitativas si estas

constituyen realmente factores de éxito.”⁹

EL PLAN ESTRATEGICO

Es un programa de acción que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. Se lo puede definir como el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban por definir: QUÉ es una organización, QUÉ hace y POR QUÉ lo hace. Ayuda a formular su **MISIÓN** (carisma, identidad, valores, razón de ser) y, partiendo de ella, proyectarse hacia el futuro a medio plazo, visualizando cómo desea ser dentro de unos años ("**VISION**") con el fin de fortalecernos y adaptarnos a los cambios y conseguir una posición competitiva, sostenida en el tiempo.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.¹⁰

⁹ **BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan**, Planificación Estratégica y Operativa, Editorial Ayala, Edición 1999

¹⁰ **VASQUEZ Víctor H.** , Apuntes, Planeación Estratégica

La eficiencia con que una organización alcanza sus objetivos satisface las necesidades de la sociedad dependerá de convertir los proyectos en acciones¹¹.

IMPORTANCIA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

La implantación de un Plan Estratégico dentro de una organización es de suma importancia, ya que mediante este programa de acción, podemos conseguir muchos beneficios como son:

Afirmar la organización: Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (O.D.) y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.

Descubrir lo mejor de la organización: El objetivo es, hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

Aclarar ideas futuras: Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Por tanto, este proceso, nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización; y si, verdaderamente tenemos un futuro que construir.¹²

¹¹ **BACA, Gabriel.** La Planificación, Editorial MCGRAW-WILL, México, 1998

¹² **RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín,** Como Aplicar La Planeación estratégica, 2005

VENTAJAS QUE OFRECE UN PLAN ESTRATÉGICO A LOS USUARIOS

En momentos como el que vivimos actualmente, en continuo y veloz cambio, se podría pensar que hacer un análisis a medio/largo plazo sobre el futuro, no tiene sentido, dados los numerosos factores que crean incertidumbre; sin embargo, la Planificación Estratégica debe abordarse como un plan vivo, adaptable y permeable continuamente a nuevas informaciones, provenientes del entorno y de los grupos de interés. Por tanto, es importante emplear metodologías participativas en todo el proceso. Si una organización¹³ aborda la Planificación Estratégica desde este enfoque puede encontrar otras ventajas a esta herramienta como:

- Aumento del conocimiento de la propia entidad, lo que permite detectar áreas de mejora.
- Aumento del conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas.
- Aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad.
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.

¹³ VÁRELA, Rodrigo, Innovación Empresarial, ICESI, Cali, Colombia, 1996

- Prepara a la organización para estar al día de los cambios, y la prepara para gestionar mejor aquellos que le son adversos.
- Permite mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización.

ETAPAS DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:¹⁴

Etapa 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario entender la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapa 3: Declaración de objetivos estratégicos.

Los Objetivos estratégicos son: los puntos futuros debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que, luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y

¹⁴ FONAPRE, BID, Preparación de Planes y Proyectos, Quito, Ecuador, 1986.

externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapas 5: Planes de actuación.

La pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en todo coherente.¹⁵

Etapas 6: Seguimiento.

El Seguimiento permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapas 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas. Y es posible confundirlo con otros términos como el de organizar, elaborar proyecto etc.¹⁶

¹⁵ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997

¹⁶ SAPAG, Nassir y Reinaldo. Preparación y evaluación de Planes estratégicos. MCGRAW-HILL, México, 1994

“La planificación estratégica permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un período largo de tiempo.”¹⁷

COMPONENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Misión de la Empresa: Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser.

Fijación de Objetivos a largo plazo: Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.

Describir las estrategias para conseguir los objetivos: Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.

Realización del Plan Financiero: Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados.

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas

¹⁷ ANTHONY Rober M. Sistema de Control de Gestión. 2da Edición

áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.¹⁸

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =

¹⁸ **TOUSLEY R. Clark**, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2007

1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.¹⁹

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación. Por ejemplo, el logotipo de Playboy ayuda y perjudica a Playboy Enterprises; el logo

¹⁹ **TOUSLEY R. Clark**, Principios de mercadotecnia 1era, Edición en español UTEMA S.A. México, 2007

atrae a los clientes para la revista, pero impide que el canal de Palyboy por cable entre a muchos mercados.²⁰

EJEMPLO DE MATRIZ EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fuerzas			
Debilidades			
Total			

Fuente: KOTELER, PHILLIP

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el caso que nos ocupa, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.85 contra 0.80 de las debilidades.²¹

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y

²⁰ RAFAEL MUÑIZ, Marketing en el siglo XXI. 2ª Edición

²¹ KOTELER, PHILLIP, Dirección de marketing. La edición del milenio, Ed. Prentice, HALL, México 2001.

competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos: Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.²²

Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una

²² **KOTELER, PHILLIP**, Dirección de marketing. La edición del milenio, Ed. Prentice, HALL, México 2001

respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala.

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

La tabla siguiente presenta un ejemplo de una matriz EFE. Nótese que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: "los consumidores están más dispuestos a comprar empaques

biodegradables", como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total ponderado de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Cabe señalar que entender a fondo los factores que se usan en la matriz EFE es, de hecho, más importante que asignarles los pesos y las calificaciones.²³

EJEMPLO DE MATRIZ EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<i>Oportunidades</i>			
<i>Amenazas</i>			
<i>Total</i>			

Fuente: RAFAEL MUÑIZ, Marketing en el siglo XXI. 2ª Edición.

La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. En este caso el peso ponderado

²³ RAFAEL MUÑIZ, Marketing en el siglo XXI. 2ª Edición.

total de las oportunidades es de 1.70 y de las amenazas es 0.60, lo cual establece que el medio ambiente es favorable a la organización.

FUERZAS DE PORTER



“El Análisis, de las cinco fuerzas Porter es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos.”²⁴

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

²⁴STANTON Etsel y Walker, F. Fundamentos de Marketing

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de la entrada de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.²⁵

1. Rivalidad entre competidores.

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas

²⁵ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones 1999.

rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

- ❖ Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- ❖ Grado de dependencia de los canales de distribución.
- ❖ Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- ❖ Volumen comprador.
- ❖ Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- ❖ Disponibilidad de información para el comprador.
- ❖ Capacidad de integrarse hacia atrás.
- ❖ Existencia de productos sustitutos.
- ❖ Sensibilidad del comprador al precio.
- ❖ Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- ❖ Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.²⁶

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener

²⁶ **THOMSON Strickland**. Administración estratégica. Conceptos y casos. Mc Graw Hill. 2.001. 11ª edición México.

barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

- ❖ Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- ❖ Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- ❖ Presencia de productos sustitutivos.
- ❖ Concentración de los proveedores.
- ❖ Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- ❖ Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- ❖ Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- ❖ Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos.

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

- ❖ Existencia de barreras de entrada.
- ❖ Economías de escala.
- ❖ Diferencias de producto en propiedad.
- ❖ Valor de la marca.
- ❖ Costes de cambio.
- ❖ Requerimientos de capital.
- ❖ Acceso a la distribución.
- ❖ Ventajas absolutas en coste.
- ❖ Ventajas en la curva de aprendizaje.
- ❖ Represalias esperadas.
- ❖ Acceso a canales de distribución.

- ❖ Mejoras en la tecnología.

4. Poder de negociación de los proveedores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.²⁷

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

- ❖ Propensión del comprador a sustituir.
- ❖ Precios relativos de los productos sustitutos.
- ❖ Coste o facilidad de cambio del comprador.
- ❖ Nivel percibido de diferenciación de producto.

²⁷ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones 1999

- ❖ Disponibilidad de sustitutos cercanos.

5. Poder de negociación de los consumidores.

Hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

- ❖ Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- ❖ Grado de dependencia de los canales de distribución.

- ❖ Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- ❖ Volumen comprador.
- ❖ Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- ❖ Disponibilidad de información para el comprador.
- ❖ Capacidad de integrarse hacia atrás.
- ❖ Existencia de productos sustitutos.
- ❖ Sensibilidad del comprador al precio.
- ❖ Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- ❖ Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).²⁸

ANÁLISIS FODA.

El análisis **FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es un instrumento que ayuda a representar y esquematizar en términos operables y sintéticos un cuadro de situación que, por lo general, tiende a ser infinitamente complejo. En otras palabras, la *realidad* empresarial y de los mercados está conformada por innumerables variables, que interactúan entre sí y se retroalimentan mutuamente en forma permanente.²⁹

²⁸<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

²⁹**MARIÑO. H.** “Planeación Estratégica de la Calidad Total”TM .Editores. 1994.

Como esa complejidad se hace inabarcable para la mente humana, y mucho menos explicitable en términos del análisis y de la decisión conjunta, se vuelve imprescindible disponer de alguna herramienta conceptual y analítica que permita trazar un perfil global del cuadro de situación.

Con ese propósito, el análisis **FODA** establece una mecánica clasificatoria que distingue entre el *adentro* y el *afuera* de la empresa. Se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación **interna** de la compañía, y las oportunidades y amenazas que provienen del **escenario**.

El análisis del **escenario** requiere estudiar y evaluar:

- El escenario político, económico, tecnológico, legal, cultural y social.
- Las grandes tendencias locales e internacionales, en términos de los gustos y preferencias de los consumidores.
- La competencia actual y potencial, identificando especialmente a los competidores "estratégicos".
- El análisis **interno** requiere estudiar y evaluar:
 - Los recursos materiales disponibles en términos de capacidad productiva, tecnología, capital de trabajo y acceso al crédito.
 - Los recursos humanos existentes, tanto en términos de la dotación con que se cuenta como de sus conocimientos, eficiencia y, sobre todo, su potencial de desarrollo y motivación.

- Los recursos inmateriales disponibles en términos de capital de marca y de cultura corporativa; capacidad de adecuarse al escenario y vocación de auto superación continua.

Es importante destacar que, como se señalara antes, la realidad de los negocios es sumamente compleja y está fuertemente matizada por diferentes grises y múltiples paradojas. En ese sentido, la metodología FODA, que divide al mundo en términos de blanco y negro, puede llevar a veces a una peligrosa simplificación. De igual modo ocurre con las situaciones paradójales en las que una misma variable puede tener simultáneamente un impacto positivo y otro negativo, o peor aún, aquellas variables que aunque inicialmente tienen un impacto positivo, su efecto final-luego de múltiples interrelaciones-concluye siendo fuertemente negativo.

Un aspecto esencial para definir el cuadro de situación y efectuar un análisis FODA sobre él, consiste en disponer de información reciente y profunda sobre el mercado. Se trata de contar tanto con datos duros (volúmenes de ventas, participación de mercado o cantidad de consumidores), como datos de naturaleza soft, referidos a expectativas, actitudes psicológicas y percepciones de marca.

Estos datos sólo pueden provenir de rigurosos estudios de mercado cualitativos y cuantitativos que resultan vitales para disponer de información objetiva sobre fenómenos de naturaleza inminentemente

subjetiva. Sin embargo, esa subjetividad resulta esencial para establecer las verdaderas fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, tales como:

- Posicionamiento de la marca
- Posicionamiento de la competencia
- Expectativas insatisfechas
- Atributos diferenciales percibidos de los productos
- Atributos diferenciales valorados de los productos
- Percepción de calidad de servicios

En síntesis, el análisis FODA es un pilar imprescindible para la formulación del plan de *marketing*. Sin embargo, su correcta utilización requiere contar con la información de base necesaria, así como una exhaustiva revisión -con sentido estratégico- de cada una de las variables intervinientes.



El análisis FODE, es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.³⁰ El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Análisis interno: Un análisis interno consiste en el estudio de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

³⁰ STANTON, ET AL, Fundamentos de marketing, Ed. McGraw-Hill, México 11ª Ed, 1999. 170-244pp.

Evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.

Detectar fortalezas y debilidades para diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades³¹.

Análisis externo: consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

En resumen, el Plan de Marketing es un instrumento de comunicación plasmado en un documento escrito que describe con claridad lo siguiente:

- ✓ La situación de mercadotecnia actual.
- ✓ Los resultados que se esperan conseguir en un determinado periodo de tiempo.
- ✓ El cómo se los va a lograr mediante la estrategia y los programas de mercadotecnia.
- ✓ Los recursos de la compañía que se van a emplear.
- ✓ Las medidas de monitoreo y control que se van a utilizar.

³¹ **JARAMILLO** José Carlos, (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición

MATRIZ FODA

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas³².

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

³² **JARAMILLO** José Carlos (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamado matriz FODA, en la que el nivel horizontal se analiza los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.³³

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse

³³ STANTON, ET AL, tu.economia.net/marketing-en-empresas/gestion-de-marketing.php

- las debilidades deben eliminarse y
- las amenazas deben sortearse

MATRIZ DE ALTO IMPACTO

La matriz de alto impacto conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.³⁴

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo.

³⁴ STANTON, ET AL, Fundamentos de marketing, Ed. McGraw-Hill, México 11ª Ed, 1999. 170-244pp.

Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.³⁵



Fuente: Tamañes Robert, Aspectos básicos de la competitividad, 1998

Misión: Es un enunciado que permite al planificador estratégico determinar la función o conjunto de actividades resumidas en pocas

³⁵ STANTON, ET AL, Fundamentos de marketing, Ed. McGraw-Hill, México 11ª Ed, 1999. 170-244pp.

palabras con sentido, que realiza la empresa en su totalidad o en una de las unidades administrativas que intervienen en la producción.

Visión: Es una declaración de un futuro deseado en un tiempo determinado para el largo plazo, dedicada a la organización en general o particularmente, a una de sus unidades administrativas, como en el caso de un departamento de marketing en una empresa³⁶.

Valores corporativos: Constituyen el campo filosófico y ético de una organización. En el caso del marketing, los valores son fundamentales en cuanto al manejo de las emociones de los clientes consumidores.

Objetivos estratégicos: son resultados que, a largo plazo, la empresa espera alcanzar, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, es decir, que cuando se hable de un objetivo estratégico se está hablando de un resultado que se quiere alcanzar en el tiempo mayor a un año pero inspirado en la misión y visión de la empresa. Los objetivos estratégicos suministran dirección y ayudan a la evaluación, son generadores de sinergia, son reveladores de prioridades y permiten una coordinación total en la empresa³⁷.

Planes operativos: es una herramienta de planificación que representa una guía para las actividades que deberá ejecutar la organización, define cuándo debe realizarse, cómo debe realizarse, quién debe hacer y los

³⁶ STANTON, ET AL, Fundamentos de marketing, Ed. McGraw-Hill, México 11ª Ed, 1999. 170-244pp.

³⁷ CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, Dirección Estratégica, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997

recursos que se requieren. En este tipo de plan se enfoca en detalle los hechos que deben suceder, cuándo deben suceder y quien debe ejecutarlos. Debe ser realizado por los miembros de la organización.

Estrategias: son aquellos que marcan como la acción para alcanzar el objetivo estratégico. La formulación de una estrategia es una actividad puramente intelectual, mientras que la ejecución o implementación son de tipo operativo³⁸.

Metas: son objetivos a corto plazo, a tiempo menor a un año y deben ser cuantificables en porcentaje o cantidad.

Políticas: son normas organizacionales generales que propician el cumplimiento de los objetivos, estrategias y metas del Plan Estratégico.

Táctica: táctica es el sistema o método que se desarrolla para ejecutar un plan y obtener un objetivo particular. La táctica ayuda a poner en orden los recursos en función de un fin determinado, reduce el margen de error y minimiza las acciones espontáneas o impensadas³⁹.

³⁸ **STEINER** George A. (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECOSA

³⁹ **JARAMILLO** José Carlos (1992) "Dirección Estratégica". Segunda Edición


e. MATERIALES Y MÉTODOS

Si nos remitimos a la raíz griega del término metodología, encontramos que significa meta, camino, estudio, es decir, podemos determinar que es un conjunto de procedimientos racionales utilizados para alcanzar uno o varios objetivos que rigen a una investigación científica.

En este marco, para la realización de la presente tesis, he considerado pertinente usar diferentes métodos, técnicas y procedimientos que se ajusten a la realidad investigada con la finalidad de hacer viable el proceso mismo de la investigación.

MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizaron algunos métodos, los mismos que se describen a continuación:

 **Método Inductivo:** Para la ejecución del trabajo de investigación se consideró pertinente la utilización del Método Inductivo, el mismo que partiendo de lo individual permitió llegar a lo general de esta manera a través de la observación directa se pudo determinar consideraciones puntuales que nos permitan tener una visión más amplia de la actividad que desarrolla FUNDEBIP.

- ✚ **Método Deductivo:** De la misma forma, se consideró de utilidad la aplicación del método deductivo, el mismo que constituye un proceso analítico – sintético, que permitió ir de leyes generales a conclusiones puntuales que favorecerán el proceso mismo de la investigación a desarrollar.

- ✚ **Método Histórico:** A través de este método se pudo describir y analizar hechos o acontecimientos ocurridos en el pasado y que pueden ser de mucha utilidad en el desarrollo de la presente trabajo. En lo que corresponde al tema de investigación planteado, este método ayudó de manera significativa en la ubicación de datos de interés como la creación de la Fundación, datos de sus fundadores, la motivación que tuvieron y que concluyó con la fundación de tan importante entidad sin fines de lucro.

- ✚ **Método Estadístico:** La aplicación de éste método permitió realizar la tabulación de los datos obtenidos en el trabajo de campo así como la presentación de los resultados de las encuestas a través de gráficos estadísticos.

TÉCNICAS

La utilización de técnicas de recolección de información constituyen herramientas de fundamental importancia para el desarrollo de un trabajo de investigación toda vez que nos permite acceder a fuentes primarias y

secundarias de donde se obtuvieron los datos necesarios para manejar información fidedigna que garantice la seriedad de la investigación.

Como técnicas de recolección de información se utilizaron entrevistas, encuestas, observación directa, consultas bibliográficas e Internet.

Observación: Mediante la aplicación de esta técnica se pudo conocer todo lo que acontece de manera directa como por ejemplo los aspectos financieros y lo relacionado con la organización administrativa de la entidad.

Entrevista: La aplicación de esta técnica permitió obtener información directa de quien o quienes son los actores o mantienen una relación directa con el problema de investigación.

Encuesta: Permitted recopilar información de manera indirecta mediante la aplicación de un cuestionario diseñado de acuerdo al interés de información que tenga o se proponga el investigador.

Para la presente investigación se realizaron dos tipos de encuestas: la primera a las 17 personas que prestan su servicio en calidad de voluntarios en la Institución para conocer tanto inquietudes como opiniones y así lograr los objetivos propuestos en este proyecto y la segunda se aplicó a los 293 socios activos de la Institución.

Investigación Bibliográfica: Esta técnica permite obtener información contenida en textos, folletos, documentos, etc., que se utilizaron al momento de desarrollar la investigación, particularmente en la parte que corresponde a la fundamentación del problema y la construcción del Marco Teórico.

PROCEDIMIENTOS.

El tamaño de la muestra se lo determinó considerando la evolución de socios desde que la institución inició sus actividades hasta la actualidad, el mismo que da un total de **1094 socios**.

Fórmula del Tamaño de la Muestra

Aplicando la fórmula del tamaño de la muestra se obtienen los siguientes datos:

Simbología:

$$n = \frac{N}{1 + e^2(N)}$$

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de población

1 = constante

(e) = margen de error.

$$n = \frac{1094}{1 + (0.05)^2 * 1094}$$

$$n = \frac{1094}{3,74}$$

$$n = 292,51$$

n = 293 ENCUESTAS

Se aplicaron 293 encuestas a los socios activos de la institución FUNDEBIP.

f. RESULTADOS

ANÁLISIS SECTORIAL DE LA FUNDACIÓN FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA

Una fundación es un tipo de persona jurídica que se caracteriza por ser una organización sin ánimo de lucro.

Dotada de un patrimonio propio otorgado por sus quienes son sus fundadores, la fundación debe perseguir los fines que contemplaron en su objeto social, si bien debe también cuidar de su patrimonio como medio para la consecución de su fines.

Por ello, si bien la finalidad de la fundación debe ser sin ánimo de lucro, ello no impide que la persona jurídica se dedique al comercio y a actividades lucrativas que enriquezcan su patrimonio para un mejor cumplimiento del fin último.

Las fundaciones como organizamos no gubernamentales, (ONGs) han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX. En 1840 se reunió la Convención Mundial contra la Esclavitud que provocó la movilización internacional para acabar con el comercio de esclavos.

Ahora las ONGs se ocupan de una gran variedad de cuestiones y causas: el intercambio científico, la religión, la ayuda de emergencia y los asuntos humanitarios. Las Juntas Pugwash sobre Ciencia y Asuntos Mundiales, el movimiento internacional de los Boy Scouts, la Ayuda Cristiana y la Cruz Roja Internacional son algunos ejemplos de este fenómeno en crecimiento.

Si en 1909 había unas 200 ONGs internacionales registradas, a mediados de 1990, favorecidas por el rápido desarrollo de las comunicaciones globales, había bastante más de 2.000.

Las ONGs tienen ahora un papel más oficial que nunca en cuerpos internacionales como las Naciones Unidas (ONU), la Organización para la Seguridad y el Desarrollo y la Unión Europea. El artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas encarga al Consejo Económico y Social de la ONU (ECOSOC) que "adopte las medidas necesarias para la consulta con las organizaciones no gubernamentales".

Las ONGs son militantes, efectivas y disponen de un amplio apoyo económico. Su actividad permite los contactos y los acuerdos transfronterizos sin que los gobiernos se vean involucrados. Son aceptadas como parte de las relaciones internacionales y, al influir sobre

las políticas nacionales y multilaterales, adquieren cada vez un mayor protagonismo.⁴⁰

En la legislación de muchos países se considera de manera semejante la figura de una fundación; así, en España constituye una organización sin ánimo de lucro, cuyos fines responden a intereses generales y no particulares, y que posee un patrimonio destinado al cumplimiento de esos fines. La ausencia de ánimo de lucro debe entenderse como imposibilidad de repartir beneficios, pero sí puede tener excedentes que, en todo caso, deberán ser destinados al cumplimiento de fines en ejercicios posteriores, o al incremento del Patrimonio de la Fundación en los porcentajes que establezca la ley. Las fundaciones son personas jurídicas privadas, pero pueden pertenecer al sector público cuando han sido creadas (y, por tanto, asignada su dotación fundacional) por un organismo administrativo con capacidad para ello.

Su constitución puede realizarse, según la actual legislación estatal, mediante acto "inter vivos" o "mortis causa". En el primer supuesto los fundadores deberán otorgar escritura pública de constitución de la fundación. En el segundo supuesto, es el propio testador el que manifiesta dicha voluntad fundacional y establece el patrimonio que destina a tal efecto (dotación fundacional). Será posteriormente el

⁴⁰ **UNIVERSIA**. Universitarios españoles, Breve historia de las ONGs.

albacea, si lo hubiere o en su caso los herederos, los llamados por la Ley para otorgar ante Notario la correspondiente escritura pública de constitución de la fundación. En su defecto, lo será el protectorado competente.

En este país, existe normativa referente a esta temática tanto la Constitución, cuanto en la ley de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo y la Ley de medidas fiscales, administrativas y del orden social.⁴¹

En los Estados Unidos Las fundaciones tiene una connotación diferente, sobre todo a las europeas, Una fundación regida por la legislación de ese país tiene beneficios fiscales, pero el Código de Impuestos Internos distingue entre “fundaciones privadas” que son organizaciones financiadas por un individuo, familia o corporación; y, fundaciones de la comunidad o públicas, que son sin fines de lucro que recaudan dinero de los ciudadanos con el propósito de beneficencia. Un buen número de organizaciones caritativas o filantrópicas son consideradas privadas, este tipo de fundaciones tiene más restricciones y menos beneficios fiscales que las de beneficencia pública, las que al mismo tiempo que estar exentas de impuestos otorgan a los donantes más control sobre el uso de sus donaciones.

⁴¹ <http://es.wikipedia.org/w/index>. (Derecho)

En Norteamérica, al igual que muchos otros países no se puede organizar una fundación a fin de beneficiar a sus miembros, empleados o directivos.

En Colombia se rigen las fundaciones sin ánimo de lucro por normativas legales que parte de la Constitución de su Estado y el Código Civil. El estado a través de sus instituciones respalda este tipo de iniciativas que conllevan un beneficio social.

En Argentina, las fundaciones se rigen por la Ley en la que se establecen todos los requisitos para su creación, funcionamiento, organización, sistemas de información y contables así como todos los otros requisitos particulares pertinentes.

En lo que al régimen contable se refiere, la ley establece que las fundaciones deben llevar una contabilidad que permita mostrar adecuadamente sus operaciones, aplicando las normas que los organismos de contralor establezcan.

En la ciudad de Buenos Aires el organismo a cargo de su control y fiscalización es la Inspección General de Justicia, que regula las mismas.

En nuestro país existen muchas fundaciones dedicadas a diversidad de actividades sin embargo un buen porcentaje de estas se orientan a la asistencia humanitaria de personas que requieren una mejor atención.

“FUNDEBIP”, tiene su domicilio en la capital de la República, en el Distrito Metropolitano, provincia de Pichincha. Funciona en la actualidad en la avenida 06 de diciembre y el Inca, calle Samuel Fritz.

La Institución fue destinada a velar por el bienestar de los miembros de la Policía Nacional y su núcleo familiar; es así que, se iniciaron acciones importantes para lograr este objetivo; una de esas acciones, es administrar y crear Centros de Desarrollo Infantil a lo largo y ancho de nuestro país, además prestar ayudas económicas emergentes a los miembros policiales, esposas, sus hijos y padres en caso de eventualidades catastróficas.

ANTECEDENTES DE LA FUNDACIÓN

El afán de servicio, motivó a un grupo selecto de mujeres, vinculadas de una u otra manera con una de las instituciones más emblemáticas de nuestro país, encargada de la más noble difícil e incomprensible tarea cual es la de velar por la seguridad e integridad de la sociedad ecuatoriana como es la gloriosa Policía Nacional.

Este grupo de mujeres, esposas de los oficiales que se encontraban al mando de este cuerpo colegiado, con el espíritu altruista que les caracterizaba y su afán de servicio a los integrantes de la corporación policial, dieron la clarinada para que pueda ver la luz una institución que se dedicaría a la atención de los miembros de la Policía Nacional y su

núcleo familiar a través de importantes acciones que se diversificaría en: atención a los hijos de los policías en Centros de Desarrollo Infantil, en todo el territorio nacional; prestar ayudas económicas emergentes a los miembros policiales, esposas, sus hijos y padres en caso de situaciones catastróficas a las que se vean abocados los miembros mencionados.

Es así que, con estos principios propuestos para la existencia de FUNDEBIP, han orientado las acciones al servicio de aquellos pequeños miembros de la familia policial, hijos de los funcionarios de esta entidad del estado, a fin de otorgar una formación integral, de la cual se pueda obtener como resultado hombres y mujeres que puedan desarrollar sus actividades en un marco de respeto, responsabilidad y sobre todo con iniciativa para el emprendimiento, con capacidad de liderazgo.

La Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía, planifica e impulsa algunos programas orientados a contribuir a la consecución del bienestar de todos los integrantes de la Policía Nacional, brindándole una ayuda oportuna y efectiva para superar los problemas que de manera eventual se le presente.

Al constituirse la Institución Policial una entidad que desarrolla su actividad en todo el territorio nacional, la acción de la Fundación se la extiende por todos los rincones del Ecuador, dando una cobertura total a todo el personal que desarrolla su actividad en esta institución, ofreciendo y otorgando los mismos beneficios de los que disponen quienes

permanecen en la capital de la República, de esta manera se llega, democráticamente, a todos los beneficiarios de FUNDEBIP.

La Fundación, dentro de las ofertas de servicio que mantiene, presta ayuda económica emergente a los miembros de la Policía Nacional, en casos puntuales y plenamente comprobados de calamidad doméstica de cualquiera de los miembros del núcleo familiar del o la policía; así mismo por enfermedad, accidente o azote natural del que pueda ser víctima el miembro de la institución.

Las actividades sociales y benéficas que otorga la Fundación son: la asistencia a los niños huérfanos, hijos del personal policial, y a los niños con capacidades diferentes, en fechas especiales, como por ejemplo, la Navidad, el día del Niño entre otros; la asistencia y entrega de corre pasillos a los recién nacidos, del personal de la Policía; la organización de actividades sociales para los miembros de la institución (bautizos, matrimonios, etc.).

FIGURA N° 2



FUNDEBIP se encarga así mismo de establecer convenios con otras instituciones con la finalidad de conseguir beneficios para los Policías y su grupo familiar tales como: becas estudiantiles para los hijos huérfanos de los miembros de la corporación policial, terapias para niños con capacidades diferentes, atención médica especializada, como por ejemplo, cirugías plásticas, reconstructivas, con otras fundaciones para la adquisición de ayudas específicas como atención oftalmológica, donación de sillas de ruedas, prótesis para quienes hayan sufrido algún accidentes y requieran de este contingente.

Cabe destacar que estos beneficios son comunes para todos los integrantes de la familia policial estén estos en servicio activo o pasivo.

La vida institucional de La Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía FUNDEBIP, se financia con recursos obtenidos netamente de la autogestión, en donde se debe destacar el aporte voluntario que realizan los miembros policiales en servicio activo; arrendamiento de locales ubicados en las instalaciones de las unidades policiales en todo el país; convenios con otras instituciones; donativos de personas naturales que están vinculadas y/o conocen la labor altruista que desarrolla esta noble institución.

No obstante todas estas aportaciones no son suficientes para atender la enorme demanda de servicios que se realiza a esta Fundación, es

necesario que se determine otras fuentes de financiamiento que permitan solventar y dar solidez a la labor de la Fundación.

La fundación da a conocer sobre la labor que desempeña a través de una página web, la participación en ferias en las cuales toma parte la Policía Nacional, ruedas de prensa o notas periodísticas que en los medios de comunicación local o nacional ponderan la labor de esta noble entidad de beneficio social.

FIGURA N° 3





DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA FUNDACIÓN.

De lo auscultado, previo a la realización del presente trabajo de investigación, he podido determinar que la Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía, no cuenta con un plan estratégico que le permita orientar su actividad de una manera organizada con la consecuente optimización de los recursos que posee; es así que no mantienen un plan de capacitación al recurso humano que presta sus servicios, tanto en el área administrativa, cuanto en el voluntariado; no se ha establecido una reglamentación para la ayuda solidaria lo que implicaría la conformación de una comisión especial encargada, tanto de calificar, certificar y aprobar las ayudas que se entregan a los beneficiarios, cuanto de realizar un seguimiento a cada uno de los casos tratados con la finalidad de brindar una solución duradera al problema sufrido.

Igualmente la implementación de alternativas para obtener recursos económicos que permitan sostener la gran obra social que han

emprendido quienes tuvieron la iniciativa de proponer y potenciar la creación de la Fundación. Para ello se podrían considerar un abanico muy amplio de posibilidades entre las cuales se destaca la producción y comercialización de artesanías por parte de quienes hacen el voluntariado de tan noble institución. Concomitante a ello la capacitación de quienes trabajarán en la manufactura del producto, en la promoción y en su comercialización.

PRINCIPIOS QUE RIGEN A LA FUNDACIÓN.

La Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía de la ciudad de Quito, es una institución con fines de apoyo para los policías en servicio activo.

Dentro de las políticas propuestas por la institución se consideran las siguientes, en base a principios y valores.

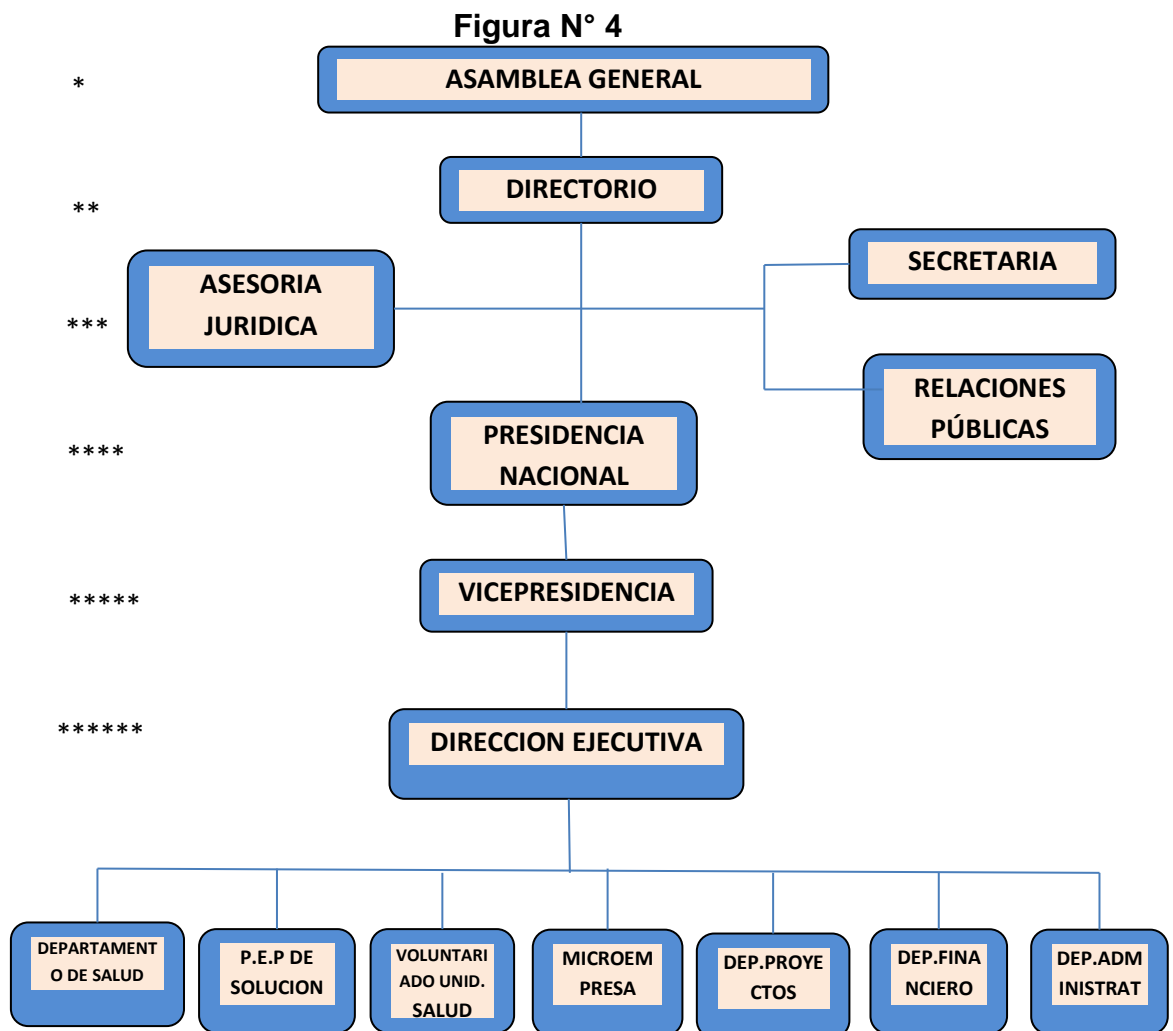
- ❖ Semejanza en los derechos de los integrantes de la fundación.
- ❖ Integración y retiro voluntario.
- ❖ Imparcialidad política y religiosa.
- ❖ Intereses comunes para la Fundación.

OBJETIVOS.

- ❖ Proponer una alternativa participativa para generar recursos económicos que sustenten la labor social de la fundación para el desarrollo y bienestar del Policía.

- ❖ Capacitar a todos los integrantes de la fundación que estén en capacidad de contribuir al cumplimiento de la propuesta.
- ❖ Involucrar a todos los integrantes de la Fundación en la gestión para recaudar fondos.
- ❖ Mejorar la organización de la actividad que desarrolla la Fundación.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FUNDACION “FUNDEBIP”



SERVICIOS QUE PRESTA FUNDEBIP

- ❖ Asistencia a los niños huérfanos, hijos del personal policial, y a los niños con capacidades diferentes
- ❖ Asistencia y entrega de Corre Pasillos a los recién nacidos, del personal de la Policía Nacional.
- ❖ Organización de actividades sociales para los miembros de la Institución
- ❖ Convenios con otras instituciones con la finalidad de conseguir beneficios para los Policías y su grupo familiar
- ❖ Becas estudiantiles para los hijos huérfanos de los miembros de la Institución Policial.
- ❖ Terapias para niños con capacidades diferentes
- ❖ Atención médica especializada, como por ejemplo, cirugías plásticas, reconstructivas, con otras fundaciones para la adquisición de ayudas específicas.

MACROLOCALIZACIÓN.

La fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía se encuentra ubicada en la ciudad de Quito.

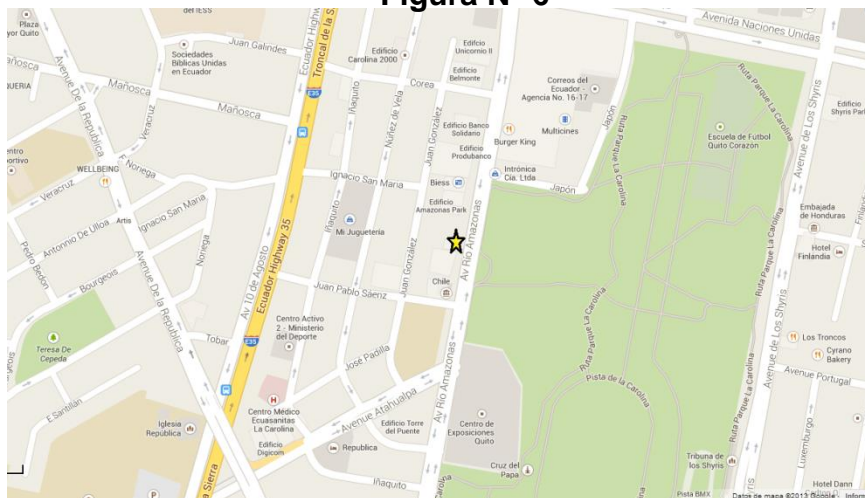
Figura N° 5



MICROLOCALIZACION.

La fundación para el desarrollo y bienestar del Policía FUNDEBIP se encuentra ubicada, en la ciudad de Quito; Av. 6 de Diciembre y el Inca calle Samuel Fritz.

Figura N° 6





ANÁLISIS EXTERNO DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA "FUNDEBIP"

Al haber realizado una síntesis de la vida institucional de FUNDEBIP, se torna de fundamental importancia hacer un estudio de las fuerzas externas que afectan a la Fundación. Este estudio permitirá encontrar cada una de las oportunidades y amenazas de la institución policial provenientes de su entorno.

Estos factores que afectan a la Fundación para el bienestar del Policía se encuentran fuera de la entidad, en posición semejante a la que mantiene una marca respecto de su entorno competitivo.

En este marco, en lo concerniente al análisis externo para FUNDEBIP considero necesario el análisis de los factores:

- Económico
- Político
- Geográfico

- Tecnológico
- Legal
- social

FACTOR ECONÓMICO.

El petróleo y determinados productos agrícolas sustentan la economía del Ecuador poniendo en un segundo plano lo que corresponde a otros sectores que indudablemente, aun cuando no han recibido el apoyo para su desarrollo, forman parte sustancial de las rentas que sirven para el desarrollo de nuestro país; esta realidad trae consigo la inestabilidad del mercado interno, tan sensible a las contingencias del mercado externo⁴².

La poca o nula atención que se da a sectores históricamente deprimidos relacionados con la empresa y la producción deriva en la desatención de sectores sociales también vulnerables que se ven desprotegidos ante amenazas de tal naturaleza, orientándolos a la toma de decisiones apresuradas y peligrosas que agravan aún más la difícil situación de quienes los conforman, migración, insalubridad, falta de vivienda, desempleo, etc.

Aun cuando, históricamente ha acontecido lo referido en líneas anteriores, se vislumbra un cambio significativo en las recientes administraciones del

⁴² <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-crece-35-inicio-2013>

estado ecuatoriano que se verifican en una inversión social bastante generosa en sectores considerados estratégicos tales como: carreteras, hospitales, programas de vivienda, educación, los mismos que han venido a aminorar en algo la difícil problemática de estos sectores vulnerables; sin embargo, todavía se requiere mucho para la solución definitiva de este problema, que no es únicamente nuestro, sino que afecta a gran parte de los países del mundo entero, aún a los desarrollados.

Es necesario anotar que el mayor impulso al crecimiento económico del país lo dio precisamente el sector no petrolero, que registro, de acuerdo al reporte del Banco Central del Ecuador, un crecimiento del 4,2% anual, la economía no petrolera representó el 84,7% del total del PIB. El Producto Interno Bruto, de acuerdo a la misma fuente, en el presente año tuvo un crecimiento global del 3,5% en el primer trimestre. El PIB nominal en este periodo alcanzó los USD 21.962 millones. Se puede anotar que la formación bruta de capital fijo creció 2%; el consumo de los hogares 0,7% y las exportaciones 1,3%; en tanto que, las importaciones se incrementaron en 2,8%, mientras que el gasto público presentó una disminución de -1,3%.

Entre las actividades del sector económico que más notoriamente contribuyeron, en términos anuales, al crecimiento del PIB, en lo que corresponde al primer trimestre de este año fueron la construcción

(0,79%), correo y comunicaciones (0,5%) y transporte (0,41%).⁴³

En lo referente a la tasa anual de inflación Ecuador se desaceleró levemente a 2,27% en los últimos 12 meses hasta agosto, pese a una subida de los precios al consumidor de un 0,17% en el octavo mes del año. La inflación acumulada en el año quedó en 1,1%, por debajo de los indicadores registrados en agosto de 2012, que fueron de 4,88 y 2,97%, respectivamente. En agosto, en nuestro país la inflación se ubicó en un 0,17 % en comparación con el 0,02% de julio y el 0,29% que registró en el mismo mes del año pasado. Los alimentos y bebidas no alcohólicas fueron las que más contribuyeron a la variación de precios en agosto (51,22%), seguidos del apartado de hoteles y restaurantes (24,14%), de acuerdo a la estadística del INEC.

De acuerdo a las estadísticas, algunas ciudades del país experimentan un mayor índice inflacionario que otras; tal es el caso de Manta, Puerto Comercial de mayor actividad en el Ecuador, fue la que advirtió mayor escalada de precios en lo que va de agosto, con un 0,6%, igualmente Ambato con el 0,54. Otra de las urbes de importancia es Cuenca, fue la ciudad que menos contribuyó en el Índice de Precios al Consumidor, pues registró -0,14% en lo que va del presente año 2013⁴⁴.

⁴³ <http://www.andes.info.ec/es/economia/pib-ecuatoriano-crece-35-inicio-2013>

⁴⁴ Revista Líderes.ec

La llamada canasta básica de productos para una familia alcanzó el valor de 609,57 dólares, mientras que el ingreso familiar promedio fue de 593,6 dólares.

La inflación en Ecuador, con una economía completamente dolarizada desde el año 2000, cerró 2012 en 4,16% y los expertos en economía estiman que este año lo haga en torno al 4,4%.

Este análisis trae consigo que el Gobierno esté preocupado por cuanto los recursos se agotan y debe seguir financiando la inversión social; por ello se advierte la suspensión de subsidios como se avizora en cuanto a los combustibles. Peor aún si se toma en cuenta la suspensión de las ayudas a las fundaciones, ayudas sociales en general que para criterio del Presidente de la República son gastos incipientes y sin producción alguna para la economía del país.

A esto se suma la restricción de las importaciones que encarece notablemente los insumos que utilizan las fundaciones de ayuda social.

En este marco, las fundaciones de ayuda social se ven vulneradas en cuanto al encarecimiento de los insumos importados que requieren.

ANÁLISIS

En este marco de análisis el aspecto económico del país este factor constituye una AMENAZA toda vez que se ve afectado el financiamiento

de materiales, equipos y actividades inherentes a las instituciones de ayuda social sin fines de lucro, con el consecuente perjuicio de los beneficiarios de estas entidades.

FACTOR POLÍTICO

Las constituciones de la mayor parte de países de todo el orbe, al igual que una innumerable cantidad de leyes y reglas, encargadas de regular las actividades que se desarrollan al interior de un país, contienen políticas que norman la actividad de quienes desarrollan acciones tanto de índole social, como económicas, políticas, culturales, académicas, entre otras⁴⁵.

Las fundaciones de ayuda social, sin fines de lucro, son entidades que se encuentran reguladas por la constitución del Ecuador y se rigen por leyes específicas que orientan su accionar con la finalidad de que cumplan su labor de la mejor manera.

Las fundaciones, de acuerdo a una definición enciclopédica, son personas jurídicas que se constituyen con un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines. Como se manifestó antes, este tipo

⁴⁵ www.mundosalidario.org/funda

de organizaciones se rigen por una normativa especial.

Las fundaciones pueden ser conformadas a través de un contrato unipersonal; el acto fundacional es obra de la voluntad de un tercero, del fundador, o de los fundadores; así, el acto de última voluntad se verifica por disposición testamentaria; por acto entre vivos, a través de una donación; y por Acta fundacional⁴⁶.

Es de suma importancia conocer que las fundaciones no tienen miembros solo beneficiarios. Ellos carecen del derecho de exigir el cumplimiento de lo previsto en los estatutos.

Las fundaciones están conformadas por los siguientes órganos:

- Órgano de administración: estaría representado por Consejo de administración, quien tendrá a su cargo el gobierno y la administración. Estará integrado por un mínimo de tres personas.
- Órgano de control: estará a cargo del Comité ejecutivo.

En referencia a los bienes que poseen las organizaciones sin fines de lucro como es el caso de las fundaciones y son parte de su patrimonio, en caso de que se llegue a una disolución, estos bienes deberán destinarse a una entidad de carácter público o a una persona jurídica de carácter privado de bien común, sin fines de lucro y domiciliada en la República, salvo cuando se trate de fundaciones extranjeras.

⁴⁶ www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/fundaciones-339741.html

Las decisiones que se adopten en lo referente al traspaso del remanente de los bienes requerirán la previa aprobación de la autoridad administrativa de control.

ANÁLISIS.

La tendencia ahorrista y abstinentista del gobierno actual trae consigo falta de atención y prioridad a entidades sociales y organizaciones sin fines de lucro; en este sentido este factor político constituye una AMENAZA para la existencia de fundaciones como la entidad que es objeto de estudio en la presente tesis, pues se determina que el estado desatiende a un sector fundamental para la economía del país delegando funciones que son exclusivamente de su competencia.

FACTOR GEOGRÁFICO

La ciudad de Quito, es la capital del Ecuador, su nombre completo es San Francisco de Quito, es la capital de la provincia de Pichincha, es la segunda ciudad más poblada del Ecuador. Está ubicada en la hoya de Guayllabamba en las laderas orientales del volcán Pichincha. Se encuentra aproximadamente en las coordenadas $0^{\circ}13'23''S$ $78^{\circ}30'45''O$ y su altitud promedio es de 2800 metros sobre el nivel del mar. La ciudad está dividida en 32 parroquias⁴⁷.

⁴⁷ www.quitoadventure.com/espanol/...ecuador/...ecuador/geografia-quito

De su fundación se desconoce su fecha exacta; los registros más antiguos se hallan en la hacienda del Inga alrededor del año 10300 a.C. El Inca Hayna Capac convirtió a Quito en una ciudad importante del norte del Tahuantinsuyo durante varios lapsos de tiempo se movilizó entre esta y Tomebamba esta última capital norteña del Imperio.

No obstante, la fecha que se toma como de fundación de la ciudad, es la española que data de 1534 específicamente el 6 de diciembre. Quito ha sido la cuna de grandes artistas desde la época española; así, la escuela quiteña desarrollo sus manifestaciones artísticas alcanzando su mayor esplendor entre los siglos XVII y XVIII, llegando a adquirir gran prestigio entre las otras colonias americanas e incluso en la corte española.

Quito es el centro político de la República, en ella se concentran los principales organismos gubernamentales, culturales, financieros. La ciudad, a más de ser la capital administrativa del Ecuador, es la nueva capital económica del país, según el censo económico de 2010. Es la primera ciudad declarada Patrimonio de la Humanidad entre otras que se encuentran a lo largo del mundo.

La ubicación geográfica de la ciudad de Quito, la hace asequible a todos los ecuatorianos, pues se encuentra en un lugar privilegiado. A ella se puede llegar sea por vía aérea, mediante la utilización de algunas líneas de transportación que prestas su servicio desde y hacia las principales ciudades de nuestro país; y, vía terrestre a través de transporte público

que hace el recorrido igualmente desde todos los rincones del suelo patrio. En la actualidad se ha mejorado notablemente las condiciones de las carreteras, particularmente entre las ciudades más importantes del país, esta ha sido una prioridad del gobierno actual, lo que ha permitido dotar de vías de comunicación de primer orden, con señalización de todo tipo, carreteras, con características internacionales que brinda seguridad y confianza.

Esta realidad ha permitido que el tiempo de conexión entre las ciudades de las diferentes provincias y la capital se acorte cada vez más, toda vez que los desplazamientos son más rápidos; día a día podemos observar el avance en la construcción o reconstrucción de la red vial ecuatoriana, se puede evidenciar que las vías que conectan a la capital de la república cuenta con las características de las autopistas modernas, muy amplias, iluminadas, señalizadas, con auxilio mecánico, ambulancias, patrullaje de caminos, limpieza permanente de la vía y un mantenimiento constante y oportuno. Este sistema de auto rutas se extiende cada día más hacia los cuatro puntos cardinales.

La forma de financiar este tipo de obra es a través del cobro de un peaje cuyo costo, a decir de muchos, es bastante cómodo. La principal red vial de la provincia de Pichincha y Provincias aledañas están concesionadas a una empresa privada, la misma que se encarga tanto del cobro el impuesto por la circulación de vehículos, cuanto del mantenimiento y la

inversión que se haga en estas súper carreteras.

Análisis

Esta realidad tangible nos motiva a pensar que, la marcada facilidad de comunicación, sumada a la gran cantidad de personas que han migrado desde otras ciudades y regiones hacia la capital de los ecuatorianos, y que son precisamente quienes hacen patria a través de su trabajo en instituciones públicas o privadas, con distintos objetivos, sin embargo todas ellas orientadas a conseguir el bien común, constituye una verdadera OPORTUNIDAD para la Fundación para el desarrollo y bienestar del Policía FUNDEBIP., toda vez que, la facilidad de comunicación con la ciudad de Quito permite la agilidad en la transportación tanto de persona como de insumos y materiales necesarios para el cumplimiento cabal de las actividad propias de la institución policial.

FACTOR TECNOLÓGICO

El desarrollo vertiginoso de la tecnología en todo el orbe, han causado una verdadera revolución en los últimos tiempos, todos los habitantes del planeta hemos sido alcanzados de una u otra manera por este factor de marcada importancia en todos los actos que lleva a efecto el ser humano en su conjunto.

Podemos destacar entre otros eventos, el de la comunicación y el desarrollo de la informática, elementos sustanciales en el quehacer empresarial e institucional, estas ayudas que nos brinda la tecnología permite la simplificación de las operaciones con el consecuente ahorro de tiempo y de recursos, ya en la acumulación de información, ya en la rapidez de cálculos, etc.

Los sistemas de comunicaciones, comprenden un conjunto de infoestructuras y de medios de comunicación que usamos para transmitir mensajes y códigos. Las primeras están formadas por los centros logísticos, desde donde se centraliza o gestiona la información; las redes de infoestructuras, a través de las cuales circulan los mensajes y códigos y que lo estamos manejando desde hace algunos años de manera cotidiana en todos los hogares, oficinas, fabricas, centros de salud, hospitales o empresas como es la Internet, la televisión por cable, entre otros utensilios necesarios para realizar proceso comunicativo; otros constituyen los medios de comunicación que son los instrumentos a través de los cuales se lleva a cabo la comunicación. Pueden ser electrónicos como la televisión, la radio, el teléfono e Internet; o impresos como los correos, libros, prensa y revistas.

Desde tiempos inmemoriales, la comunicación ha sido una de las prioridades entre las diversas culturas que se han sucedido a la largo del tiempo; no obstante, han experimentado, en las últimas décadas, un

asombroso progreso. A ello han contribuido los grandes avances de la electrónica, así como el incremento del alcance de redes por las que circula la información, favorecido a su vez por el desarrollo de los satélites y de las estaciones de radiocomunicación. El uso que hacemos actualmente de los medios de comunicación es espectacular, sobre todo de los audiovisuales, y es previsible que aumente todavía más, dado el interés que despiertan en los sectores, sobre todo, más jóvenes de la población, la Internet, y la mayor utilización de las computadoras, y de los soportes (DVDs) que facilitan la reproducción de información. En contrapartida, están quedando relegados otros medios, más tradicionales, como es el cine. Este progreso de los medios audiovisuales no ha reducido el tiraje de ejemplares editados en papel como son los periódicos y las revistas que, pese a formar parte también de la logística audiovisual (prensa o libros digitales), sin embargo han aumentado su producción.

Prácticamente todos los ciudadanos somos consumidores de medios de comunicación, por lo que el control de los mismos es una forma de influir en la opinión pública. Por otra parte, la vigilancia de determinados medios también está vinculada al espionaje, y a la inspección de la información que circula por las redes.

Estos avances tecnológicos también están presentes, y son de mucha ayuda, en todas las actividades en las que incursiona el ser humano, sean

estas, sociales, económicas, culturales, científicas, e involucran a instituciones que a lo largo del mundo, cumplen con una función social sin fines de lucro como es el caso de la Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía. En este contexto, se puede determinar que los avances tecnológicos son un gran soporte para el llevar a feliz término las funciones específicas de cada entidad, toda vez que facilitan el trabajo y consecuentemente ayudan a viabilizar el cumplimiento de los objetivos planteados por cada uno de ellos.

La comunicación como un vínculo entre entidades, facilita el acercamiento, en el caso específico de FUNDEBIP, con las filiales que se encuentran a lo largo y ancho del país, a través de una información oportuna lo que permite coordinar todas las acciones propuestas y ejecutarlas simultáneamente.

ANALISIS

Mediante el uso adecuada de estos medios tecnológicos se puede, igualmente, llegar a la comunidad para dar a conocer lo que hace la institución, como una forma de rendición de cuentas, promocionar sus servicios de tal forma que se pueda llegar con la ayuda de manera más eficiente y oportuna; además, conseguir el apoyo de personas naturales o jurídicas que deseen compartir o aportar para el mejoramiento e inclusive la ampliación de la cobertura del servicio que presta actualmente

la Fundación; por lo tanto este importante factor se constituye una OPORTUNIDAD para la actividad que se genera en FUNDEBIP.

FACTOR LEGAL

La Constitución de nuestro país, como instrumento jurídico que rige la vida institucional de la nación, recoge toda un articulado creado por los legisladores para normar la vida de todas los estamentos que coexisten en el Ecuador.

Nuestra Constitución está fundamentada en principios, uno de los cuales es el buen vivir, este principio, hace parte de una larga búsqueda de modelos de vida que han impulsado particularmente los actores sociales tanto de nuestro país cuanto de países vecinos con los cuales compartimos historia, como parte de sus reivindicaciones frente al modelo económico imperante. Estas reivindicaciones fueron incorporadas como principios y orientaciones en la nueva Constitución como propuesta del gobierno actual quien motivo su reforma en el año 2008.

El Buen Vivir, sin embargo, es una apuesta de cambio que se construye desde esas reivindicaciones por reforzar la necesidad de una visión más amplia, la cual supere los márgenes cuantitativos del economicismo, que permita la aplicación de un nuevo modelo económico cuyo fin no se concentre en los procesos de acumulación material, mecanicista e interminable de bienes, sino que promueva un modelo económico incluyente; es decir, que incorpore a los procesos de acumulación y re-

distribución, a los actores que desde siempre han sido excluidos de las lógicas del mercado capitalista, así como a aquellas formas de producción y reproducción que se fundamentan en principios diferentes a dicha lógica de mercado.

Asimismo, el Buen Vivir, se construye desde las posiciones que reivindican la revisión y reinterpretación de la relación entre la naturaleza y los seres humanos, es decir, desde el tránsito del actual antropocentrismo al biopluralismo, en tanto la actividad humana realiza un uso de los recursos naturales adaptado a la generación (regeneración) natural de los mismos, el Buen Vivir se construye también desde las reivindicaciones por la igualdad, y la justicia social, y desde el reconocimiento y la valoración de los pueblos y de sus culturas, saberes y modos de vida.

La Constitución ecuatoriana hace hincapié, en su artículo 275, en el goce de los derechos como condición del Buen Vivir y en el ejercicio de las responsabilidades en el marco de la interculturalidad y de la convivencia armónica con la naturaleza⁴⁸, se supera igualmente la visión reduccionista del desarrollo como crecimiento económico y se establece una nueva visión en la que el centro del desarrollo es el ser humano y el objetivo final es el alcanzar el *sumak kawsay* o Buen Vivir. Frente a la falsa dicotomía entre Estado y mercado, impulsada por el pensamiento

⁴⁸ *CONSTITUCIÓN DEL ECUADOR*, Corporación de Estudios y Publicaciones, 2008

neoliberal, la Constitución ecuatoriana formula una relación entre Estado, mercado, sociedad y naturaleza. El mercado deja de ser el motor que impulsa el desarrollo y comparte una serie de interacciones con el Estado, la sociedad y la naturaleza. Por primera vez, en la historia de la humanidad una Constitución reconoce los derechos de la naturaleza y ésta pasa a ser uno de los elementos constitutivos del Buen Vivir.

Se hace fundamental, frente al desmantelamiento del Estado impulsado por el neoliberalismo, recuperar el Estado para la ciudadanía, en el marco de la recuperación de lo público, en un sentido más abarcativo. De ahí que la Constitución fortalece el Estado recuperando sus roles en la planificación, regulación y re-distribución. Sin embargo, no se trata de una visión estatizante, en la que el antiguo rol del mercado es sustituido de manera acrítica por el Estado. Por el contrario, al fortalecer y ampliar los derechos y al reconocer a la participación como elemento fundamental en la construcción de la nueva sociedad, la nueva Constitución busca el fortalecimiento de la sociedad como condición necesaria para el Buen Vivir en comunidad. De este modo se impulsa la construcción de un verdadero poder social y ciudadano.

El *sumak kawsay* para la nueva Constitución implica optimizar la calidad de vida de la población, potenciar sus capacidades y potencialidades; contar con un sistema económico que promueva la igualdad a través de la

re-distribución social y territorial de los beneficios del desarrollo; impulsar la participación efectiva de la ciudadanía en todos los ámbitos de interés público, establecer una convivencia armónica con la naturaleza; garantizar la soberanía nacional, promover la integración latinoamericana; y proteger y promover la diversidad cultural (Art. 276).

La diversidad en la Constitución del Ecuador, no se restringe al plano cultural, sino que se expresa también en el sistema económico. La Constitución ecuatoriana reconoce al sistema económico como social y solidario, incorporando la perspectiva de la diversidad en su concepción y superando la visión mercado céntrico que lo definía como social de mercado.

El ser humano, para la economía social, es el centro de la actividad económica, y por lo tanto, la economía debe estar al servicio de la vida y no la vida en función de la economía; esto conlleva a revertir la lógica perversa del capitalismo, para el que la acumulación del capital constituye el principio fundamental de la vida misma. Al contrario, la economía social, plantea la generación de una economía plural en donde las lógicas de acumulación del capital y del poder estén subordinadas a la lógica de la reproducción ampliada de la vida. Para ello, el trabajo es una noción central. Se trata entonces de apoyar las iniciativas económicas de la población desde la perspectiva del trabajo y del servicio y no desde la perspectiva del empleo, con el fin de garantizar que la riqueza quede en

manos de quienes la forjan.

Las iniciativas sociales en el Ecuador, son reglamentadas por distintas leyes partiendo desde la Constitución de la República que en su artículo 66, advierte sobre los Derechos de Libertad, y en los incisos segundo y cuarto claramente reconoce: “El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios”; “Derecho a la igualdad formal, igualdad material y no discriminación”.⁴⁹

De la misma forma en el artículo 18, declara el derecho que tiene las ciudadanas y ciudadanos de este país a acceder libremente a la información generada en entidades tanto de orden público como privado que manejen recursos del estado o realicen funciones públicas. Es en base a esta normativa vigente que se conforma y da inicio a sus labores la Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía FUNDEBIP.

Sirve de base igualmente la ley orgánica de participación ciudadana la misma que propone el fomento y garantía del ejercicio de los derechos de participación de todos quienes hacemos parte del Ecuador, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afro ecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícitas, de

⁴⁹ CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR 2008

manera protagónica, en la toma de decisiones que corresponda, la organización colectiva autónoma y la vigencia de las formas de gestión pública con el concurso de la ciudadanía; instituir instancias, mecanismos, instrumentos y procedimientos de deliberación pública entre el Estado, en sus diferentes niveles de gobierno, y la sociedad, para el seguimiento de las propuestas del estado y la prestación de servicios públicos; fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; y, sentar las bases para el funcionamiento de la democracia participativa. Estos principios rigen la vida jurídica de las entidades de servicio social que funcionan en nuestro país tale como fundaciones, corporaciones, etc.

Otras normas jurídicas que se las considera para llevar de manera legal las entidades de servicio comunitario son la ley orgánica de participación ciudadana, particularmente su artículo 36 que se refiere a la legalización y registro de las mencionadas entidades dando a conocer los requisitos que se necesitan para que estas instancias funcionen de manera legal, igualmente, las instituciones del sector público que deben apoyar estas iniciativas; y el Código Civil.

ANALISIS

El amparo de la ley garantiza la solvencia de entidades de este tipo para que ejerzan su labor de beneficio social de manera transparente, aportando a la solución efectiva de problemas que aquejan a la población y que de una u otra manera no son atendidos de manera prioritaria por

instituciones del Estado; esta noble misión que se han impuesto grupos de personas solidarias, comprometidas, trabajadoras debe servir de ejemplo para toda la sociedad. Todos debemos motivarnos y apoyar este tipo de trabajo, involucrándonos tanto como voluntarios o como promotores de los proyectos que ejecuta FUNDEBIP.

Estas facilidades que otorga la ley en nuestro país constituye una OPORTUNIDAD para la Fundación pues brinda el aval correspondiente para ejercer la actividad filantrópica.

FACTOR SOCIAL

A lo largo de la historia del mundo encontramos la presencia de gente solidaria, que ha prestado su contingente para solventar las dificultades de que han aquejado a la población más desposeída. Sería muy largo mencionar los nombres de todas estas instituciones y los ejemplos de estas actitudes de nobleza del ser humano.

En la actualidad, y desde hace ya algunos años, particularmente en el Ecuador, hemos verificado la presencia de numerosas agrupaciones dedicadas a la asistencia de grupos que carecen de condiciones para superar, por si solos, las contingencias que se les presentan; estas agrupaciones han asumido la figura de fundaciones de ayuda sin fines de lucro, que se financian, algunas veces por ayuda económica del estado y de los aportes de personas altruistas tanto de nuestro país como del

exterior, quienes de manera desinteresada apoyan ya económicamente ya en forma de capacitaciones u otros aportes de tipo material.

Estas entidades de servicio social sin fines de lucro, han adquirido un compromiso serio en la labor que desempeñan, cumpliendo fielmente los objetivos trazados que se enmarcan en la ayuda oportuna y efectiva a los más necesitados mediante la asistencia en situaciones de contingencia médica, apoyo a personas con capacidades especiales, seguimiento de rehabilitación de personas con problemas de adicción, entre otras.

Las fundaciones desarrollan su actividad con el apoyo de grupos de voluntariado, conformados por personas que se entregan al trabajo sin ninguna remuneración, compensadas únicamente con la satisfacción de trabajar por los demás y ayudar a superar las dificultades que les aquejan.

Los voluntarios son ciudadanos que ofrecen gran parte de su tiempo para organizar y ejecutar los proyectos que se generen al interior de la fundación a la que pertenecen cumpliendo su labor en diversas instancias, ya en el nivel directivo, ya como actores mismos de la actividad específica de la entidad.

Muchos son los valores que caracterizan a quienes forman parte de una fundación pero de manera significativa se puede mencionar a la solidaridad, la cooperación, el trabajo comunitario y sobre todo la justicia social.

ANÁLISIS

En toda sociedad han de existir siempre necesidades, problemas y también alternativas de solución. Particularmente en nuestro país, la situación económica que nos caracteriza conlleva a la existencia de grupos vulnerables que carecen de atención. Los problemas de tipo social como el alcoholismo, la drogadicción, las discapacidades, el abandono de los hijos y muchos otros males sociales son cada vez más recurrentes, esta realidad motiva la creación de instituciones de ayuda orientadas a prestar un importante contingente para potenciar la participación de muchas personas en fundaciones de ayuda social, sin fines de lucro, en corporaciones creadas con este mismo objetivo. En tal virtud, este aspecto social constituye una AMENAZA para FUNDEBIP toda vez que al aumentar la demanda del servicio por parte de los grupos vulnerables disminuye la calidad de atención a los usuarios.

IDENTIFICACIÓN DEL ENTORNO ESPECÍFICO MEDIANTE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.

El análisis del entorno específico se lo realizó mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter, es decir analizar los principales competidores, el posible ingreso de nuevos competidores al sector, poder de negociación por parte de los proveedores y clientes así como los posibles sustitutos.

Conociendo que la fundación **FUNDEBIP** es una entidad que se creó con la finalidad de brindar ayuda y apoyo social a los policías en servicio activo, pasivo y a sus familiares; y tratándose de una entidad cerrada resulta difícil identificar a los *posibles competidores que puedan ingresar al sector*, no se puede determinar con exactitud cuáles podrían ser. Sin embargo la falta e importancia en la sociedad impulsada por el Presidente Correa constituyen una clara **OPORTUNIDAD** para que otra organización en algún momento puedan convertirse, en un posible competidor. Las barreras de entrada a este tipo de organizaciones constituyen la voluntad de servicio. Cabe mencionar que en el medio existen otras fundaciones con otro segmento objetivo pero que tienen común la misión filantrópica como se mencionan:

- Fundación Casa Angélica
- Fundación FUNASE
- Fundación Reina de Quito

En lo que se refiere al *poder de gestión para conseguir el apoyo necesario, tanto dentro como fuera de la Fundación “FUNDEBIP”* se debe reconocer que si existe poder de gestión toda vez que se cuenta con las aportaciones de los policías en servicio activo, y de personas identificadas con la labor que desarrolla la fundación, a diferencia de otras fundaciones con un mayor segmento objetivo. La fundación Reina de Quito es sin

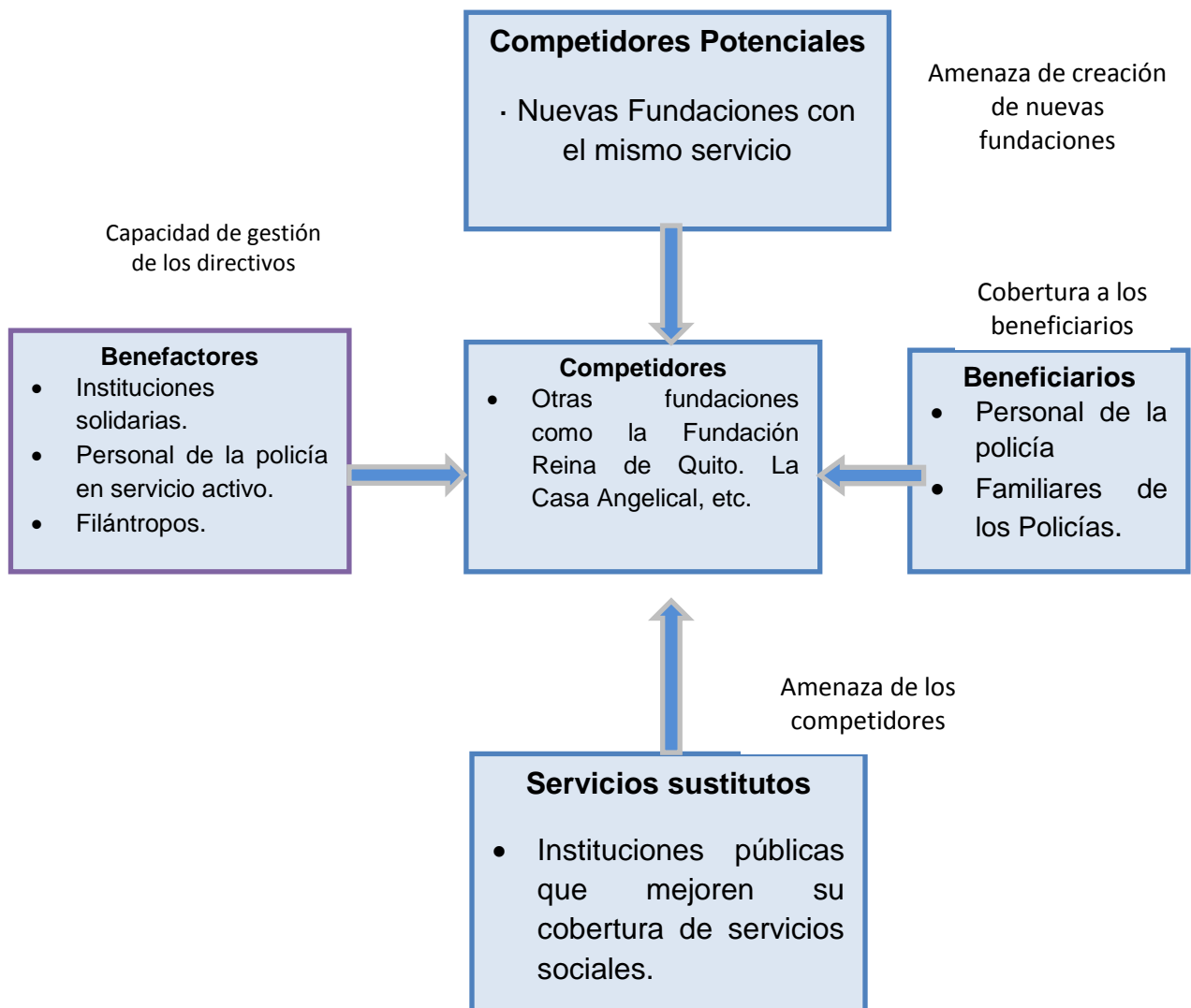
embargo la más competitiva en este sentido por cuanto tiene el aval del Gobierno Autóctono Descentralizado del Distrito Metropolitano de Quito.

En cuanto a *la capacidad de atención a los beneficiarios de los servicios prestados por FUNDEBIP*, se debe reconocer que se realiza un trabajo titánico para atender a todos con oportunidad, calidad y calidez; sin embargo se puede mejorar esta atención a través de la ampliación de los servicios que oferta esta entidad presta. Quienes conocen las razones por las cuales fue creada la fundación apoyan la existencia de la misma, pues saben que es muy oportuno el aporte que se hace éste sector que en su tiempo prestó un servicio a la colectividad. Por ende la Fundación “FUNDEBIP”, se puede decir que tiene el poder de negociación o aceptación por parte de los policías en servicio activo que serían o vendrían a ser los clientes de la organización, y pues brindar el servicio para el que fue creada la Fundación y esto constituye una clara OPORTUNIDAD.

Los servicios sustitutos de la fundación constituyen los servicios que brindan las instituciones públicas como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, la Vicepresidencia de la República con sus respectivos programas de ayuda, entre otros, y es notorio pensar que si mejoran su atención dichas instituciones en cuanto a este tipo servicios se convertiría

en una amenaza para las instituciones que al igual que “FUNDEBIP”,
prestan éste servicio en la ciudad y en todo el país.

GRÁFICO No. 1
ANÁLISIS DE MICHAEL PORTER



Fuente: Entrevista a Gerente.
Elaboración: La autora

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Realmente es necesario puntualizar que no se tiene acceso a información confidencial de otras organizaciones que ofertan asistencia semejante a FUNDEBIP; sin embargo, este análisis se basa en datos obtenidos de las redes sociales y el criterio que tienen las personas con respecto a fundaciones que laboran, particularmente en la ciudad de Quito, en función de lo que conozcan de ella; por lo tanto la técnica utilizada es el diálogo y la observación directa.

El objetivo es realizar este análisis comparativo en los factores críticos de éxito, para determinar la posición competitiva de la fundación “FUNDEBIP” de la ciudad de Quito. Para este análisis se ha manejado una matriz, que resume los factores importantes para el éxito y se incluyen tanto los factores internos cuanto los externos que son de carácter muy amplio, pues no incluyen datos específicos, ni están basados en hechos formalmente conocidos, debido a que la información de la competencia en estos aspectos es de difícil acceso, de manera especial en nuestro medio, en el cual no se ha desarrollado, en su totalidad, la cultura de la información y rendición de cuentas; para el análisis competitivo se escogen tres fundaciones que prestan similar servicio, que a decir de los miembros de la fundación, son las principales competidoras de su fundación, para lo cual se establecieron comparaciones entre la Fundación “FUNDEBIP” y, las fundaciones:

“CASA ANGELICA”, FUNASE, Fundación de ayuda social ecuatoriana y REINA DE QUITO, las tres potenciales competidores que tiene.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

NO.	FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	FUNDACION “FUNDEBIP”		FUNDACION “CASA ANGELICA”		FUNDACION “FUNASE”		FUNDACION “REINA DE QUITO”	
			Clasifi c.	Puntaje	Clasifi c.	Puntaje	Clasific .	Puntaje	Clasifi c.	Puntaje
1	Publicidad de la fundación	0.10	1	0.1	4	0.40	2	0.20	4	0.40
2	Organización de la fundación	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3	Atención oportuna y buen trato al usuario	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60	3	0.45
4	Condición de las instalaciones	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	2	0.30
5	Capacidad de gestión	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
6	Satisfacción del servicio brindado	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
7	Buena infraestructura y espacios recreativos	0.10	1	0.10	2	0.30	3	0.30	4	0.40
8	Capacitación permanente	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.40
9	Imagen Corporativa	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	4	0.40
		1.0		2.60		3.00		2.85		3.05

Fuente: Entrevista a administrador de la fundación.

El análisis de la Matriz de Perfil Competitivo se basa en la identificación de la posición competitiva de la Fundación para el bienestar y atención del Policía, para lo cual se han determinado 9 factores importantes para el éxito que en su totalidad constituyen el 100% (es decir, 1).

Para fijar el valor de cada factor se analizó su importancia en el contexto de la fundación y se estipuló un valor ponderado (por ejemplo, 0,10 para el primer factor), luego se clasifica cada factor analizando si representa una fortaleza o debilidad para la empresa sujeta a análisis, se multiplica este dato por el valor ponderado y finalmente se suman los resultados.

La calificación de **2,60** para la Fundación “FUNDEBIP”, significa que los factores importantes para el éxito le dan ese perfil competitivo que sirve de referencia para establecer comparaciones con otras fundaciones del medio y que representan su competencia directa. Tal es así, que la fundación REINA DE QUITO al obtener un valor de **3,05** se constituye en el rival más fuerte, y las otras dos fundaciones CASA ANGÉLICA Y FUNASE, cuyos valores son de: **3,00 y 2,85** respectivamente, constituyen un menor peligro competitivo para la institución.

Los resultados obtenidos del análisis comparativo no quiere decir que una u otra organización sea mejor o peor, simplemente, estos datos proporcionan información estratégica importante para orientar la toma de decisiones” de los directivos, en nuestro caso quienes están al frente de la Fundación “FUNDEBIP” en función de lo que se considera que está sucediendo con la competencia tanto local como nacional.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

FACTOR EXTERNO CLAVE	Referencias	Valor	Calificación	Valor Ponderado
OPORTUNIDADES				
➤ La fundación está situada en la capital del Ecuador donde se encuentran las más importantes instituciones, empresas, sucursales del país, de transnacionales.	Factor geográfico	0.20	4	0.80
➤ Acceso a las tecnologías de la comunicación para mejorar los servicios brindados por la Fundación.	Factor tecnológico	0.20	3	0.60
➤ Apoyo decisivo de la sociedad que espera mejor respuesta de la institución policial.	Factor social	0.10	3	0.30
➤ Marco legal favorable para la actividad sin fines de lucro en el país.	Factor legal	0.10	3	0.30
AMENAZAS				
➤ El gobierno actual ha restado apoyo a las organizaciones sociales y gremiales sin fines de lucro.	Factor político	0.15	2	0.45
➤ Encarecimiento de materiales, equipos, insumos y actividades inherentes a instituciones de ayuda social.	Factor económico	0.10	2	0.20
➤ Incremento de grupos vulnerables con requerimientos sociales exigentes.	Factor social	0.15	2	0.30
TOTAL		1.00		2.80

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: *La autora*

De acuerdo a los resultados, demostrados en la matriz EFE, se puede establecer que los factores externos positivos prevalecen sobre a los factores negativos externos, lo que significa que la Fundación tiene mayor incidencia de los factores externos positivos que de los factores negativos; por lo que se presume que en lo posterior habrá que determinar estrategias defensivas frente a las amenazas existentes alrededor de la empresa.

ANÁLISIS INTERNO DE LA FUNDACIÓN **“FUNDEBIP”.**

ENTREVISTA A LA PRESIDENTA DE LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA “FUNDEBIP”.

1. ¿QUIÉNES CONFORMAN EL DIRECTORIO DE FUNDEBIP?

Frente a la inquietud propuesta a la presidenta de la fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía, supo indicar que esta institución está conformada por todos los policías en servicio activo del país, aun cuando la sede de la Fundación esté en Quito. El directorio está conformado por 9 personas todas ellas esposas de Oficiales de la Policía.

2. ¿CUÁL ES LA LABOR MÁS SIGNIFICATIVA QUE REALIZAN?

La presidenta de FUNDEBIP, manifiesta que los objetivos de la Fundación y su filosofía están orientados a buscar el Bienestar del Policía Nacional y su núcleo familiar. Frente a esta propuesta aparece el accionar de tan noble entidad sin fines de lucro y lo ejecuta a través del funcionamiento de centros de desarrollo infantil en todo el territorio nacional en los cuales se educan con calidad a los niños y niñas, hijos de los miembros de la noble institución policial.

Igualmente FUNDEBIP se encarga de entregar ayudas económicas al personal policial que tenga alguna calamidad grave sea el miembro de la policía o algún integrante de su grupo familiar, esposa, hijos o padres.

3. ¿QUIÉNES, AL INTERIOR DE LA FUNDACIÓN, APOYAN LA GESTIÓN QUE REALIZAN?

Nuestra entrevistada acota, frente a la pregunta, que la entidad cuenta con un selecto grupo de personas que conforman un voluntariado conformado por miembros de la Institución policial, generalmente en él participan las esposas de oficiales; ellos, de manera desinteresada brindan su contingente para llevar a feliz término las propuestas surgidas de nuestra Fundación.

4. ¿CÓMO SE FINANCIA LA FUNDACIÓN?

FUNDEBIP como una entidad de ayuda social sin fines de lucro compromete a entidades del estado a apoyar los proyectos que mantienen no obstante este apoyo no es suficiente para concretar todos los anhelos de la institución. Igualmente los miembros de la institución policial, como beneficiarios directos de los servicios que prestamos, aportan mensualmente para que exista esta entidad; se cuenta además con el aporte generoso de algunas personas que se identifican con el que hacer institucional y dan su apoyo sea económico o material.

5. ¿POSEEN, ADICIONAL A LOS INGRESOS MENCIONADOS, OTROS RUBROS QUE FINANCIEN LA OBRA BENÉFICA DE SU FIUNDACIÓN?

Adicional a los aportes que realiza la Policía y personas naturales filántropos, ingresan como recurso económico el arrendamiento de algunos espacios físicos dentro de las diferentes Unidades Policiales a

nivel nacional.

6. ¿CREEN QUE PUEDEN LOGRAR NUEVAS FUENTES DE INGRESO?

El anhelo de todos quienes conforman FUNDEBIP es precisamente, conseguir financiamiento para la ejecución de los programas y proyectos planteados; en este marco buscan iniciativas que les permita cumplir con esa meta; a través del voluntariado y de los amigos de la Fundación buscan alternativas para emprender en actividades que les permitan generar mayores recursos.

7. PIENSAN AMPLIAR LOS SERVICIOS QUE BRINDAN A LOS FAMILIARES DE LOS POLICÍAS.

De manera constante se fortalece la atención que se brinda a los beneficiarios de los servicios de la Fundación; luego de poner la oferta al 100%, se podrá considerar la ampliación del servicio que proponen, consideran importante, cumplir con lo que manifiesta la razón social de la fundación el desarrollo y el bienestar del policía.

8. ¿REALIZAN DE ALGUNA FORMA CAMPAÑA PUBLICITARIA?

A través de los medios de comunicación de manera constante mantienen contacto con la ciudadanía para informar de la actividad que se genera en la Fundación; esta es una forma ideal para dar a conocer que es la

Fundación y quienes la conforman.

9. ¿HAN REALIZADO CAPACITACIONES AL PERSONAL CON QUE CUENTAN?

Constantemente, llegan con actualización de conocimientos sobre temas puntuales que van en relación con la labor que prestan a la sociedad, particularmente a quienes laboran con los niños especiales ellos reciben asesoramiento para colaborar con quienes realizan las terapias.

10. ¿EXISTE SATISFACCIÓN EN LOS USUARIOS POR EL SERVICIO BRINDADO POR LA FUNDACION?

A decir de la presidente a la Fundación no se puede satisfacer de manera personal a todos y cada uno de socios, por más que se esmeran en hacer bien las cosas; sin embargo, a medida de las posibilidades cumplen fielmente la responsabilidad asumida.

11. ¿CONSIDERA QUE EXISTE UN COMÚN ACUERDO ENTRE LOS QUE APORTAN ECONÓMICAMENTE A LA FUNDACIÓN, DE CÓMO SE ESTÁ LLEVANDO LA ADMINISTRACIÓN DE LA INSTITUCIÓN?

Se lleva un registro de toda la actividad que desarrollan, sobre todo lo que corresponde a la parte económica, que es precisamente la que siempre trae complicaciones., de igual forma al finalizar cada periodo anual se realiza una reunión de confraternidad donde se invita a dos personas como representantes de cada unidad policial, a fin de dar a

conocer en forma detallada el informe económico de todo lo realizado por nuestra Fundación, y que ellos a su vez transmitan al conglomerado policial, todo el trabajo transparente realizado y el destino de sus aportes.

12. ¿CUÉNTA LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP” CON UN PLAN ESTRATÉGICO?

La Fundación no cuenta en la actualidad con un Plan Estratégico y es precisamente lo que hace falta para orientar la actividad de la institución de manera organizada, de manera particular en lo concerniente a la búsqueda de recursos económicos.

¿TIENE ESTABLECIDO LA FUNDACION LA MISIÓN Y LA VISIÓN INSTITUCIONAL. ?

FUNDEBIP cuenta con una misión y visión institucional, propuestos efectivamente sobre una base sólida que se enmarca en la filosofía de servicio.

MISIÓN:

La Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía - FUNDEBIP desarrollará e impulsará políticas institucionales a través de la planificación, ejecución y evaluación de programas y proyectos autogestionarios, participativos e integrales en todo el territorio nacional en forma permanente, con la finalidad de contribuir al bienestar personal, familiar e institucional, propiciando así la búsqueda de un mejor nivel de vida para el Policía y su Familia

VISIÓN:

FUNDEBIP para el 2018, será un modelo de organización generadora de políticas institucionales basado en valores de equidad y solidaridad con una amplia cobertura y calidad en sus servicios sociales a nivel provincial y nacional.

13. ¿LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP” CUENTA CON UN PLAN ORGÁNICO FUNCIONAL?

Si es como sigue:

- Asamblea General
- Directorio
- Presidencia
- Vice Presidencia
- Dirección Ejecutiva
- Comités Provinciales
- Áreas de Voluntariado (Hospitales de la Policía Nacional)

14. ¿TIENEN, COMO ORGANIZACIÓN, ALGÚN PROYECTO ESPECÍFICO?

Otro de los anhelos que mueve a quienes conforman la Fundación, es la construcción de un centro especial para niños con capacidades diferentes en donde se pueda dar atención profesional de la manera más adecuada.

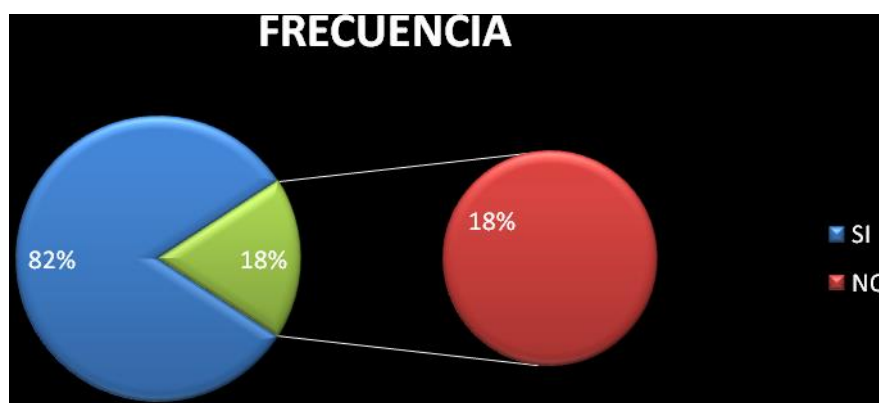
ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA POLICÍA NACIONAL.

1.- ¿TIENE USTED CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN, DE DESARROLLO Y BIENESTAR DE LA POLICÍA?

Cuadro N° 2

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	240	81.91%
NO	53	18.09%
TOTAL	293	100%

Fuente: : Los empleados de Fundación
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

El 82% del personal encuestado manifiesta que si tiene conocimiento de los objetivos propuestos por FUNDEBIP, este elevado porcentaje nos permite determinar que la Fundación ha llegado de manera efectiva con el mensaje de ayuda solidaria que otorga a los miembros de la Policía

Nacional; los medios que ocupa para dar a conocer la actividad, de acuerdo a esta encuesta, son verdaderamente efectivos.

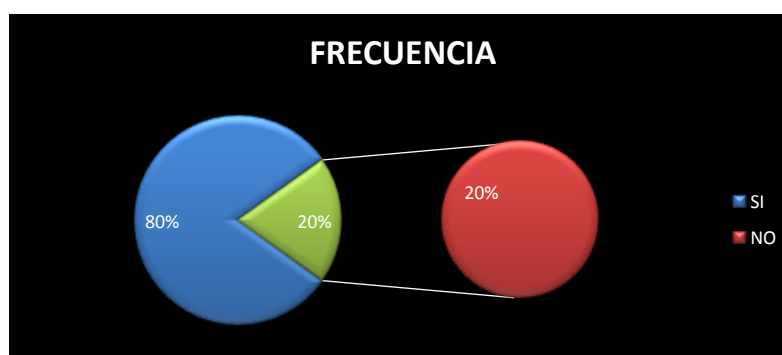
Esto, igual nos permite deducir que una buena parte de quienes forman la gran institución policial, han sido beneficiarios de los servicios que presta o conocen a compañeros que la han recibido; de la misma manera, muchos elementos de la institución, han tenido conocimientos de la labor de la fundación a través de los boletines de prensa en donde se da a conocer la actividad de FUNDEBIP.

2.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL SERVICIO OFERTADO POR FUNDEBIP ES EFICIENTE?

Cuadro N° 3

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	235	80.2%
NO	58	19.8%
TOTAL	293	100%

Fuente: Los empleados de Fundación
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

El 80.2% de los encuestados que corresponden a los policías en servicio activo y que además son los que financian parte de los ingresos de la entidad, conocen cuales son los objetivos de la institución; en tanto que, alrededor de un 20% manifiesta desconocer cuales son las metas que persigue FUNDEBIT.

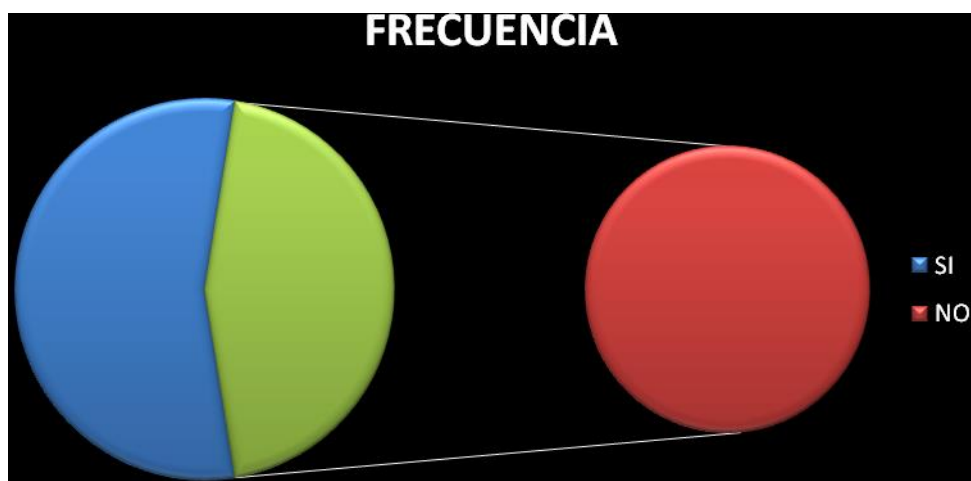
A mi modo de ver, este porcentaje no es tan significativo y corresponde a las personas que no presentan mucho interés en las instituciones o en los procesos que se desarrollan en las mismas. De esta manera, la mayor parte de quienes pertenecen o forma parte de ésta Fundación están conscientes de lo que pretende la fundación como entidad de apoyo social sin fines de lucro.

3.- ¿CREE USTED QUE ES SUFICIENTE EL APOORTE QUE DAN LOS POLICÍAS PARA FINANCIAR LA FUNDACIÓN?

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	147	50.17%
NO	146	49.83%
TOTAL	293	100%

Fuente: : Los empleados de Fundación
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: Los resultados obtenidos en esta pregunta son bastante claros, el 50.17% de los encuestados dice que con el aporte que realizan ellos como beneficiarios directos de los servicios que oferta la Fundación es suficiente y se podrían desarrollar múltiples programas enmarcados en las propuestas realizadas por esta noble institución; en tanto que, la otra mitad responde que no, que la actividad que desarrolla FUNDEBIP requiere de mayores ingresos, que los aportes de ellos no

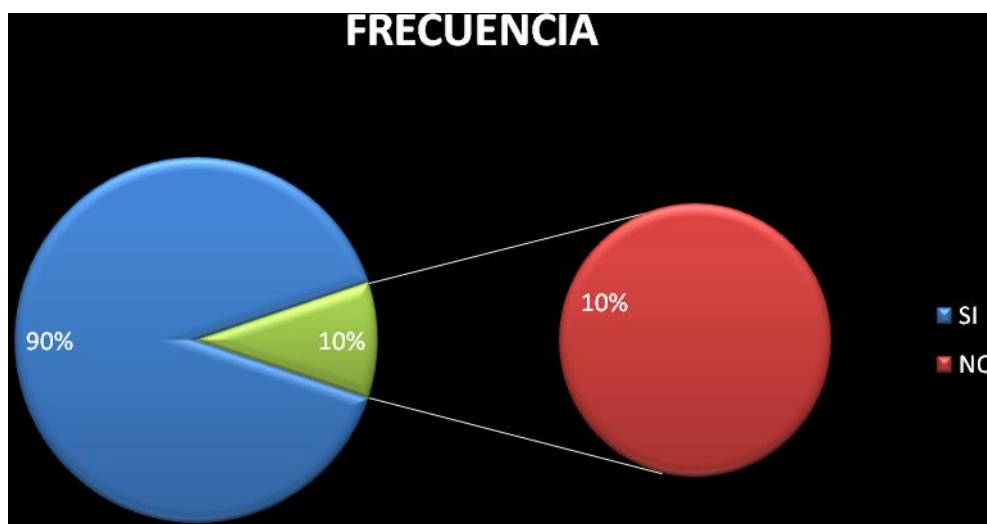
cubren las necesidades básicas y que se torna necesario se busquen los mecanismos necesarios para obtener alguna fuente extra de ayuda económica.

4.- ¿CONSIDERA QUE LA FUNDACIÓN DEBE AMPLIAR LOS SERVICIOS QUE PRESTA A LA CIUDADANÍA EN GENERAL CON UN COSTO QUE LE PERMITA FINANCIAR SU ACTIVIDAD?

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	263	89.76%
NO	30	10.24%
TOTAL	293	100%

Fuente: : Los empleados de Fundación
Elaboración: La Autora



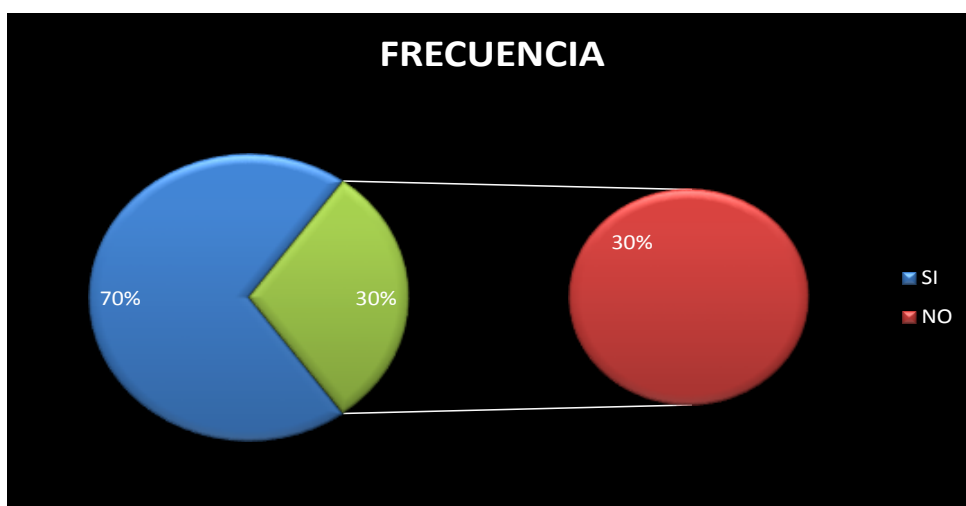
INTERPRETACIÓN: El 89.76% de los encuestados están de acuerdo que la fundación amplíe sus servicios con nuevas alternativas que permitan al policía superar algunos problemas que se le presentan; además que, a medida de las posibilidades se amplíe la atención la ciudadanía en general, evidentemente sin desmejorar la atención a los beneficiarios de FUNDEBIP, y con un costo significativo que sea asequible a la comunidad ecuatoriana y sirva concomitantemente como una forma de ampliar los ingresos de la institución.

5.- ¿CREE USTED QUE DEBEN EMPRENDER EN LA BUSQUEDA DE NUEVAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO PARA SOSTENER FUNDEBIP?

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	205	70%
NO	88	30%
TOTAL	293	100%

Fuente: : Los empleados de Fundación
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN: El 70% de los miembros de la Institución Policial encuestados manifiesta que está satisfecho con el servicio que presta FUNDEBIP, pero que sin embargo se podría mejorar esto con el auxilio de un mejor financiamiento que permita cubrir los costos que significarían la multiplicación de los servicios.

En este marco, debería buscarse nuevas fuentes de financiamiento en las que se involucren todos quienes forman parte de la institución toda vez

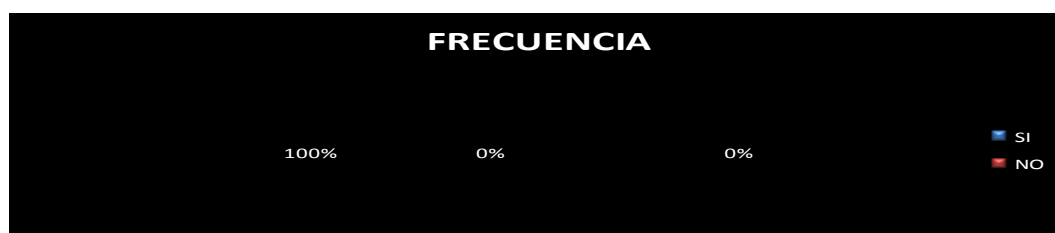
que todos serían beneficiarios de las innovaciones que se experimenten en la Fundación.

6.- ¿CUENTAN CON UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA FUNDACIÓN?

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	293	100%
NO	00	00%
TOTAL	293	100%

Fuente: : Los empleados de Fundación
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

El 100 % de los encuestados contestaron que si cuenta la Fundación con un organigrama.

Esto nos permite determinar que todo el conglomerado de personas que forman parte de FUNDEBIP conoce la existencia de un sistema que organiza jerárquicamente la vida jurídica de la entidad que cumple con la noble tarea de promover el bienestar y el desarrollo de los miembros de

una institución tan noble como es la Policía Nacional.

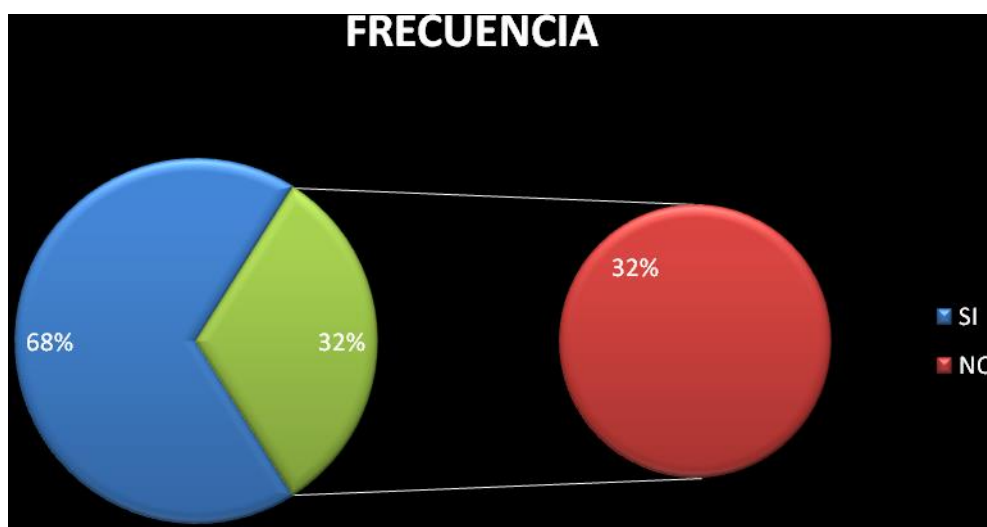
El tamaño de la muestra es bastante significativo y nos permite determinar que las consideraciones realizadas son bastante aceptables.

7.- ¿LA PRESENCIA DE OTRAS FUNDACIONES CON LOS MISMOS SERVICIOS CONSIDERA USTED AFECTA LA VIDA INSTITUCIONAL DE FUNDEBIP?

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	199	67.92%
NO	94	32.08%
TOTAL	293	100%

Fuente: : Los empleados de Fundación
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

El 67.92 % de los encuestados, manifiesta que la institución cumple a cabalidad con las propuestas realizadas a través de los objetivos propuestos y de su filosofía y cuenta con el aval de una institución de

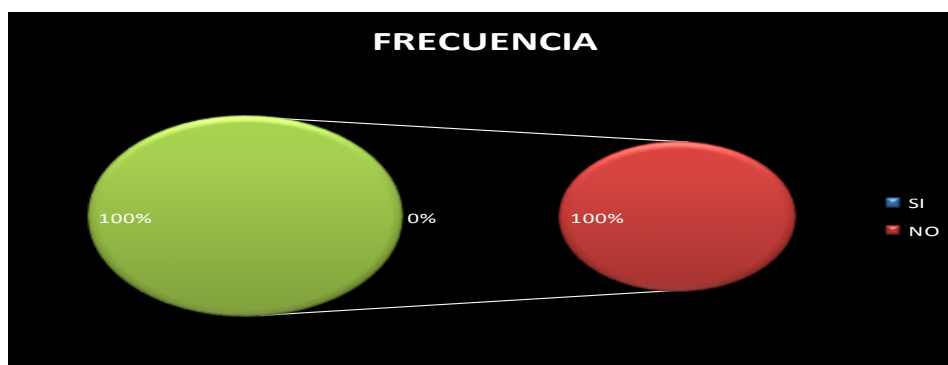
tanto prestigio y solvencia como es la Policía Nacional, de todos quienes forman parte ella; sin embargo, existe la preocupación de un porcentaje minoritario el mismo que, considerando el tamaño de la muestra, es bastante significativo, los cuales ven como una amenaza la existencia en el medio de otras entidades que ofrecen servicios semejantes. Muchas de ellas restan fuentes de financiamiento lo que limita los proyectos que puedan emprender FUNDEBIP. Y a lo mejor los servicios no sean de calidad y tengan algún tipo de costo.

8.- ¿CONOCE SI LA EMPRESA HA REALIZADO O APLICADO UN PLAN ESTRATÉGICO?

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	00%
NO	293	100%
TOTAL	293	100%

Fuente: : Los empleados de Fundación
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

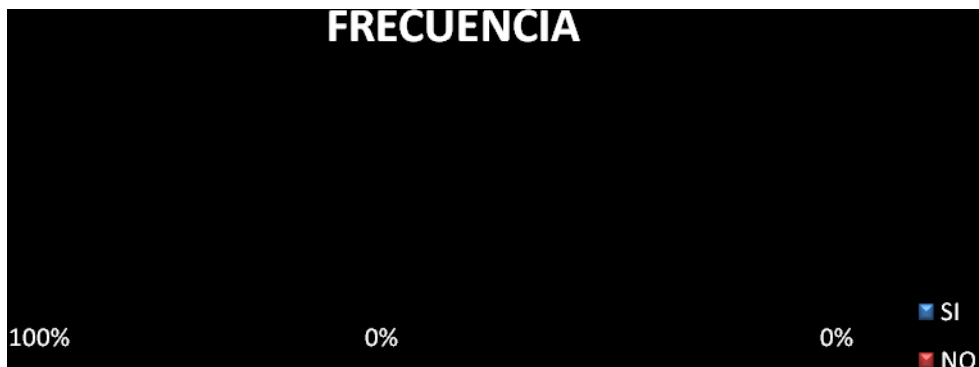
La mayoría de los miembros de la fundación desconocen la existencia de un plan estratégico, únicamente se rigen por las políticas que ha establecido la fundación.

9.- ¿CREE NECESARIO QUE FUNDEBIP CONSTRUYA UNA INFRAESTRUCTURA PROPIA PARA ATENDER LOS CASOS ESPECIALES DE NIÑOS?

Cuadro N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	293	100%
NO	00	00%
TOTAL	293	100%

Fuente: : Los empleados de Fundación
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados dicen que sería de vital importancia que se cuente con instalaciones propias para de esta manera mejorar el servicio prestado por FUNDEBIP.

Todo lo que sea adelanto para la institución policial ya en atención, tecnología es positivo y digno de todo el apoyo.

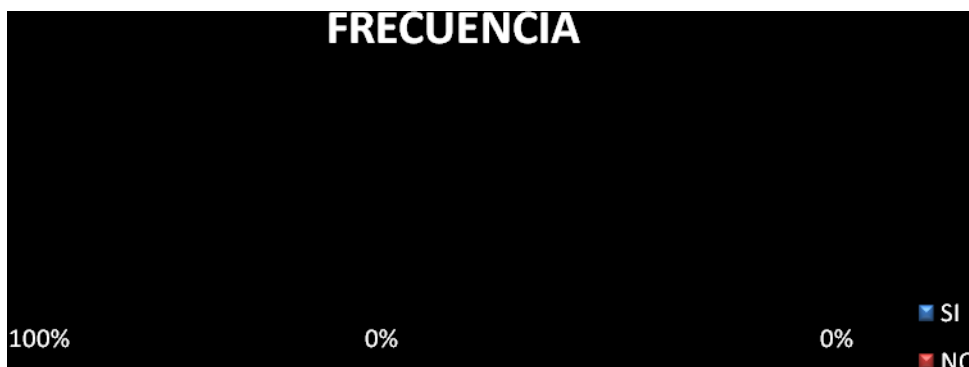
10.- ¿CUENTA LA FUNDACIÓN CON UN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA DESARROLLARLAS DURANTE PERIODOS ESTABLECIDOS EN EL AÑO?

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	293	100%
NO	0	00%
TOTAL	293	100%

Fuente: Los empleados de Fundación

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

El 100% de los entrevistados manifiestan que si tienen un cronograma de actividades.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL QUE LABORA EN CALIDAD DE VOLUNTARIOS EN FUNDEBIP.

1. ¿CONOCE USTED LOS PRINCIPIOS QUE SUSTENTAN FUNDEBIP?

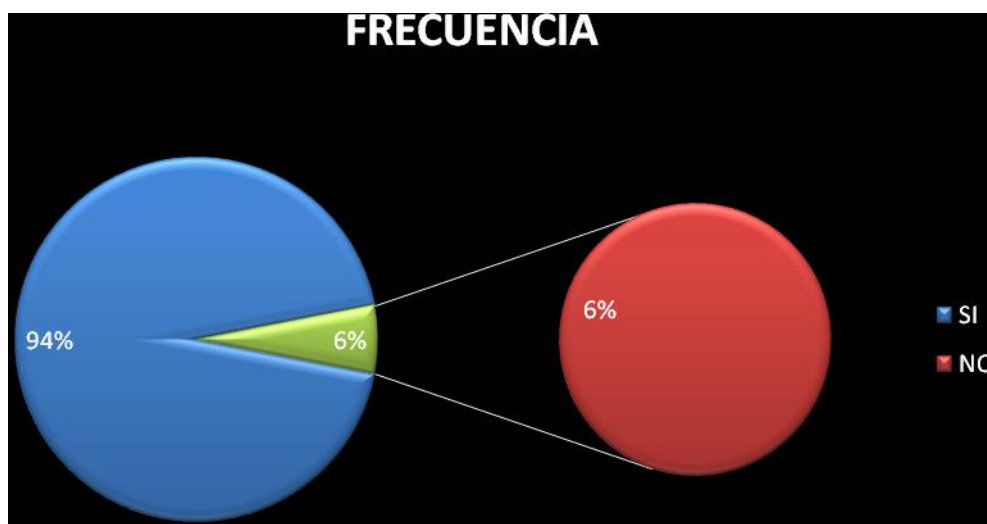
SI ()

NO ()

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAGE
SI	16	94.00%
NO	1	6.00%
TOTAL	17	100%

Fuente: Los voluntarios de Fundación
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

Gracias a la difusión que por diferentes medios realiza la Fundación, tanto al interior de la entidad cuanto a la ciudadanía en general, de la actividad

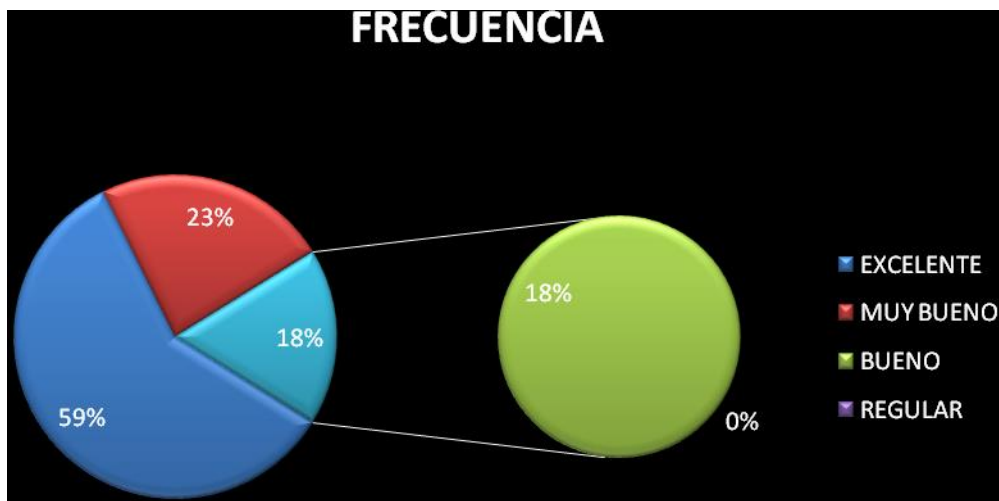
que realiza, el 94.00% de los encuestados manifiestan conocer lo que es FUNDEBIP; tomando en cuenta el tamaño de la muestra consideramos que es determinante la respuesta, en tal virtud, funciona el mecanismo utilizado para informar sobre la Fundación y su labor filantrópica que desarrolla. Un 10.00% de la población encuetada opina lo contrario.

2. ¿CREE USTED QUE EL SERVICIO OFRECIDO POR LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP” ES?

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
EXCELENTE	10	58.8%
MUY BUENO	4	23.5%
BUENO	3	17.7%
REGULAR		
TOTAL	17	100%

Fuente: : Policias en servicio pasivo
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

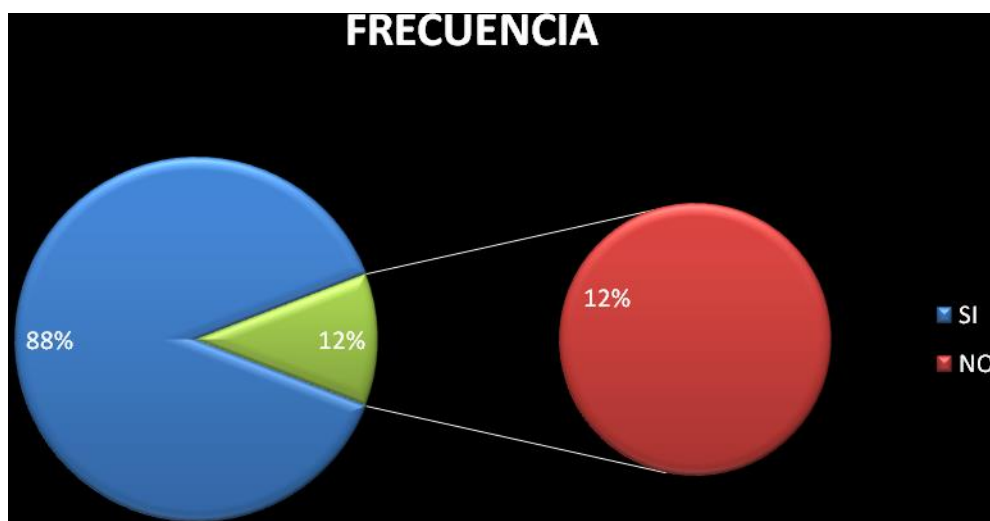
El 17.7% de la ciudadanía manifiesta que el servicio ofertado por la fundación “FUNDEBIP” es bueno, el 23.5% muy bueno, un 57.00% considera que el servicio es excelente lo cual significa que existe una marcada aceptación del servicio en la ciudadanía.

3. ¿EXISTE SERIEDAD EN EL CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO QUE OFRECE FUNDEBIP?

Cuadro N° 16

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	88.23%
NO	2	11.77%
TOTAL	17	100

Fuente: : Policias en servicio pasivo
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

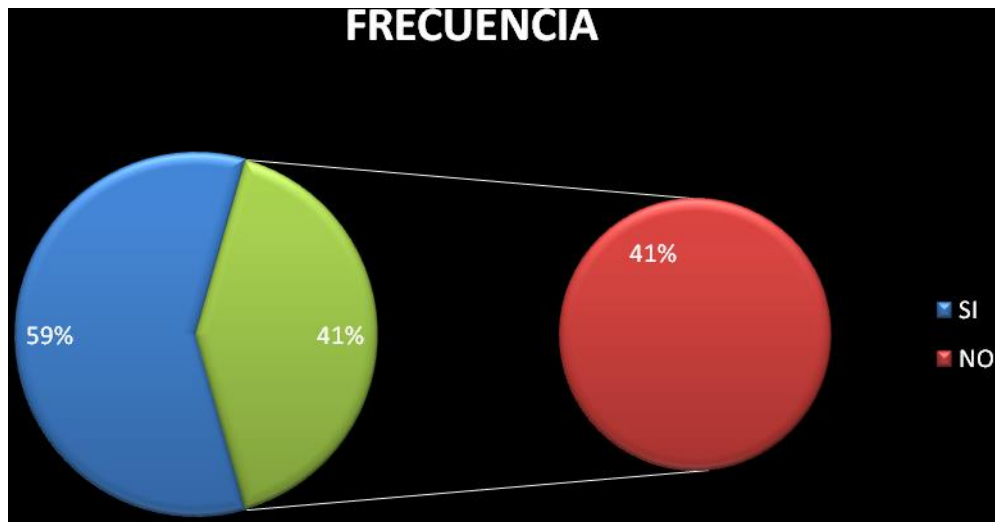
El 88.23% de los encuestados, manifiestan que si existe seriedad en el cumplimiento del servicio brindado pues se atiende a los usuarios con calidad y calidez en los diferentes servicios que presta a los policías y sus familiares, que se constituyen en beneficiarios directos de la actividad que hace FUNDEBIP; en tanto que, el 18.00% no lo consideran así, toda vez que se puede percibir algunas limitaciones en lo que corresponde a los espacios destinados para la rehabilitación de los niños por ejemplo y en la capacitación al personal que labora en estos lugares.

5. ¿CONSIDERA NECESARIO AMPLIAR EL VOLUNTARIADO EN LA INSTITUCIÓN?

Cuadro N° 17

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	58.82%
NO	7	41.18%
TOTAL	17	100%

Fuente: : Policias en servicio pasivo
Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

El 58.82% de los encuestados manifestaron que sería importante que otras personas se involucren en la gestión que desarrolla FUNDEBIP, mientras más voluntarios trabajen en la institución, se puede desarrollar muchos más proyectos y actividades en beneficio de los usuarios de la Fundación. Lo importante sería que quienes se involucren en la entidad sean personas que se identifican con la filosofía de trabajo solidario de cooperación de ayuda social que lleva esta entidad sin fines de lucro; en tanto que el 20% restante manifiestan que no, que las acciones que desarrollan en la Fundación deben ser asumidas por un grupo no tan numeroso de persona para poder llegar a acuerdos entre todos quienes trabajan en la entidad.

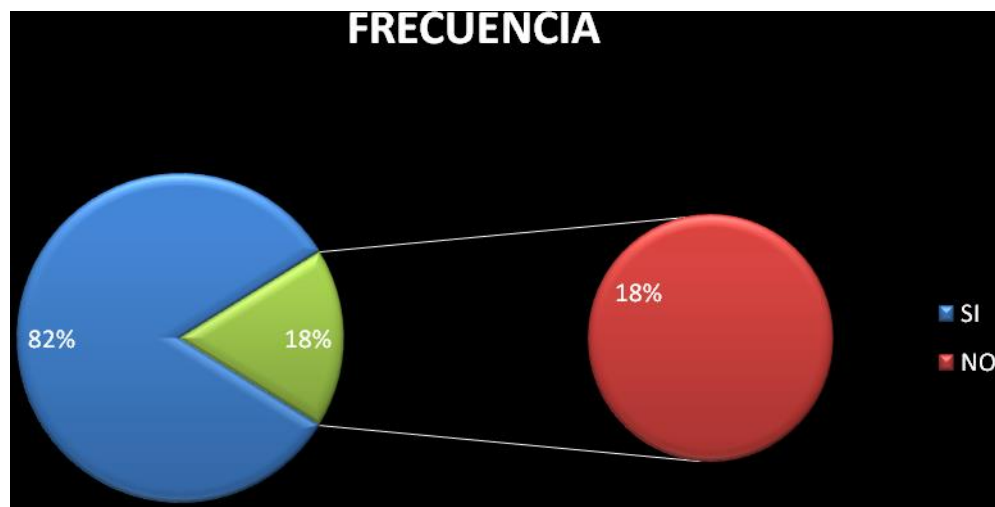
6. ¿SABIENDO QUE “FUNDEBIP” ES UNA ENTIDAD QUE ABARCA NETAMENTE A LA COMUNIDAD POLICIAL, CREE USTED QUE LOS SERVICIOS QUE PRESTA DEBEN AMPLIARSE A LA COMUNIDAD CIVIL EN GENERAL?

Cuadro N° 18

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	82.35%
NO	3	17.65%
TOTAL	17	100%

Fuente: : Policias en servicio pasivo

Elaboración: La Autora



INTERPRETACIÓN:

En los resultados obtenidos encontramos que el 82.35% manifiestan que la labor altruista que lleva FUNDEBIP debe ser ampliada para que toda la

ciudadanía pueda hacerse acreedora a los beneficios que presta tan noble institución; en cambio que el 18% de los encuestados, cree que si se abre los servicios a la sociedad civil, la asistencia que presta actualmente la Fundación desmejoraría considerablemente con el perjuicio para quienes ahora son los únicos beneficiarios de la labor de FUNDEBIP.

MATRIZ EFI

Para determinar los factores internos (fortalezas debilidades) que afectan a la fundación “FUNDEBIP”, se aplicó una entrevista dirigida a la señora Presidenta de la entidad, 293 encuestas a los policías en servicio activo y 17 encuestas a las personas que ha laboran en calidad de voluntarias, de los cuales se obtuvieron los datos detallados anteriormente en el análisis de los resultados de las encuestas aplicadas.

Para determinar los factores internos, es necesario realizar la matriz EFI, la misma que se describe a continuación.

MATRIZ EFI.

La Matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas en un trabajo interno investigativo que se realiza a la fundación. Se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras.

Es así que, en función de los datos obtenidos en el trabajo de campo se determina la siguiente Matriz EFI para la fundación “FUNDEBIP”, misma que se detalla a continuación:

Cuadro N° 24

MATRIZ EFI (MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS)

FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACION	T. CALIFICACION
Calidad en el servicio de la fundación	0.10	4	0.40
Cumplimiento en la prestación del servicio	0.10	4	0.40
Buen trato al usuario	0.15	4	0.60
Personal idóneo	0.10	3	0.30
DEBILIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	T. CALIFICACION
Desconocimiento de los objetivos de la fundación	0.10	2	0.20
Falta de capacitación	0.10	1	0.10
Falta de claridad en la misión y visión	0.05	2	0.10
Inexistencia de un plan estratégico	0.10	1	0.10
Falta de iniciativas para la captación del recurso económico para mantenerse la fundación	0.05	1	0.05
TOTAL	1		2.25

UNA DE LAS DOS MATRICES TIENE QUE DAR MENOS DE 2.5 PARA EVIDENCIAR QUE LA EMPRESA NECESITA UNA SOLUCIÓN

De acuerdo a lo que indica el resultado 2.25 los factores internos positivos prevalecen sobre los factores internos negativos, lo que se

considera un buen punto al momento de apreciar la evaluación interna de la fundación “FUNDEBIP”. Para lo posterior se deberán determinar estrategias que promuevan el afianzamiento de los factores positivos.

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO (Fortaleza-Oportunidad), Estrategias DO (Debilidad-Oportunidad), Estrategias FA (Fortaleza-Amenaza) y Estrategias DA (Debilidad-Amenaza). La estrategia competitiva de cada negocio, por su parte es un proceso dinámico que implica la interacción entre todas las áreas (Producción, investigación y desarrollo, marketing, Tecnología de la información, capital humano), que se dispara para conquistar económicamente un determinado mercado en base a la optimización de dos dimensiones: la productividad y el posicionamiento. La productividad es la métrica del empleo de los recursos, generando presión a través de habilidades distintas (competencias y conductas observables) para crear valor patrimonial.

El posicionamiento es la métrica de la fuerza de la marca del servicio en los mercados, generando tracción a través de las ventajas competitivas (diferenciación contra las marcas rivales) para crear valor patrimonial.

Entonces el FODA, se realiza para analizar la viabilidad actual y futura de una determinada estrategia competitiva de un producto o servicio específico de una empresa en particular (con una determinada cultura), en un determinado mercado, en un determinado momento y contra determinados competidores⁵⁰.

A continuación una visión estratégica, sistémica y cognitiva del célebre diagnóstico FODA.

⁵⁰ **Alberto Levy**

Director de la división de Innovation & Growth de Deloitte LATCO. Profesor Titular Consulto de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

www.albertolevyblog.com

MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.	D1.
	F2.	D2.
	F3.	D3.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO:	ESTRATEGIAS DO:
O1.	Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.	Mejoran las debilidades internas al aprovechar las oportunidades.
O2.		
O3.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA:	ESTRATEGIAS DA:
A1.	Usan las fortalezas de la empresa para reducir o evitar el impacto de las amenazas.	Son tácticas defensivas para reducir las debilidades y evitar las amenazas. Su situación es precaria
A2.		
A3.		

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David

Elaborado por: La autora

CUADRO No. 27
MATRIZ FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Servicio social de calidad. 2. Cumplimiento a cabalidad en la prestación del servicio. 3. Voluntariado comprometido 4. Atención personalizada al beneficiario 5. Predisposición al cambio por parte del personal que labora en la institución. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de los objetivos empresariales. 2. No posee misión visión bien establecidos 3. No cuenta con un plan estratégico 4. Recurso económico insuficiente 5. Carencia de infraestructura adecuada para cursos y talleres.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La Fundación está situada en la capital del Ecuador donde se encuentran las más importantes instituciones, empresas, sucursales del país de transnacionales. 2. Acceso a las tecnologías de la comunicación para mejorar los servicios brindados por la fundación. 3. Apoyo decisivo de la sociedad que espera mejor respuesta de la institución policial. 4. Marco legal favorable para la actividad sin fines de lucro en el país. 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar un servicio de calidad con atención inmediata. (F1, O2) ➤ Cumplir responsable y oportunamente con el servicio, ante la mayor demanda, incrementar los aportantes. (F1, O1) ➤ Frente a la predisposición del talento humano de la fundación, capacitar oportunamente en atención y servicio al beneficiario. (F3, O2) 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Definir correctamente la misión, visión y objetivos de la fundación, frente a la disposición del personal para mejorar la fundación. (D2, O4) ➤ Establecer un plan estratégico, frente al crecimiento de la demanda. (D3, O1) ➤ Implementar un taller de capacitaciones a los beneficiarios procurando autogestión, frente al crecimiento día a día de la demanda. (D5, O1)
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El gobierno actual ha restado apoyo a las organizaciones sociales y gremiales sin fines de lucro. 2. Encarecimiento de materiales, equipos, insumos y actividades inherentes a instituciones de ayuda social. 3. Incremento de grupos vulnerables con requerimientos sociales exigentes. 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar el servicio de atención al beneficiario con personal comprometido, para evitar la falta de apoyo de la fuerza policial. (F1, F3, A1) ➤ Procurar frente a la buena predisposición al cambio, capacitar en talleres de aprendizaje para facilitar la autogestión. (F5, A4) ➤ Voluntariado comprometido con la fundación va a procurar cambios positivos, frente a la desorganización empresarial (F5, A3) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Establecer un plan estratégico para reorganizar adecuadamente el funcionamiento de la fundación. (D3, A3) ➤ Capacitar al recurso humano de manera permanente en estrategias empresariales y talleres de aprendizaje para dinamizar la fundación y la autogestión de FUNDEBIP. (D3, A3, A4)

Fuente: Investigación de campo
Elaborado por: La autora

Habiendo determinado las estrategias fruto de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de la fundación, pasamos a la fase de decisión que implica la determinación de las estrategias más idóneas y factibles.

Luego se procede a la realización del análisis de las estrategias efectuando una comparación entre los factores de éxito interno y externos, mismos que han sido considerados y constan en la matriz de evaluación de factores internos y externos, y cada una de las estrategias; de esta manera se ha evidenciado la estrategia más conveniente para aplicarla.

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Analizada y conocida la situación actual de FUNDEBIP, en la ciudad de Quito, a través de la herramienta FODA se determinaron las estrategias FO, FA, DO, DA con la matriz de alto impacto para lo cual a continuación se enlistan:

Cuadro N° 28
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FA FO DO DA

Estrategia	Proveniencia	Peso	Puntaje	Total
<i>Brindar un servicio de calidad y con calidez, de manera inmediata. (F1, O2)</i>	F1, O2	0.2	8	<u>1.6</u>
<i>Cumplir responsable y oportunamente con el servicio, ante la mayor demanda, para incrementar los aportantes. (F1, O1)</i>	F1, O1	0.2	9	<u>1.8</u>
<i>Frente a la predisposición del talento humano de la fundación, capacitar oportunamente en atención y servicio al beneficiario. (F3, O2)</i>	F3, O2	0.1	7	0.7
<i>Procurar frente a la buena predisposición al cambio, capacitar en talleres de aprendizaje para facilitar la autogestión. (F5, A4)</i>	F4, O1	0.5	8	0.4
<i>Mejorar el servicio de atención al beneficiario con personal comprometido, para evitar la falta de apoyo de la fuerza policial.(F1, F3, A1)</i>	F1, F3, A1	0.5	5	0.25
<i>Definir correctamente la misión, visión y objetivos de la fundación, frente a la disposición del personal para mejorar la fundación. (D2, O4).</i>	D2, O4	0.1	6	0.6
<i>.Capacitar al recurso humano de manera permanente en estrategias empresariales y talleres de aprendizaje para dinamizar la fundación y la autogestión de FUNDEBIP.(D3, A3, A4)</i>	D3, A3, A4	0.1	5	0.5
<i>Establecer un plan estratégico para reorganizar adecuadamente el funcionamiento de la fundación. (D3, A3)</i>	D3, A3	0.5	5	0.25
<i>Voluntariado comprometido con la fundación va a procurar cambios positivos, frente a la desorganización empresarial (F5, A3)</i>	F7, A3	0.5	5	0.25
<i>Implementar un taller de capacitaciones a los beneficiarios procurando autogestión, frente al crecimiento día a día de la demanda. (D5, O1)</i>	D5, O1	0.2	8	<u>1.6</u>
TOTAL		1.00	De 1 a 10	

Fuente: Matriz de Alto Impacto
Elaborado por: La autora

Priorizadas las estrategias se determinaron, los nudos críticos más significativos que dieron lugar a los ejes de desarrollo, concentrando varias de las estrategias que puedan formar parte de un mismo proyecto; así, se plantean los objetivos que orientan las acciones en un tiempo determinado a fin de elevar los niveles de organización empresarial, servicio a los usuarios y proyección de la fundación “FUNDEBIP”. Estos objetivos se presentan en el siguiente cuadro:

**CUADRO No. 29
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Ámbito de intervención de la empresa	Objetivos Estratégicos GENERALES	Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	1. Definir el marco estratégico filosófico de la fundación	Definir misión, visión y objetivos institucionales
		Buscar la manera de realizar autogestión para suplir las necesidades de la fundación.
		Contar con voluntariado capacitado y comprometido
SERVICIO QUE OFERTA “FUNDEBIP”	2. Potenciar el servicio que brinda la fundación	Fortalecer el servicio que presta la fundación con calidad y calidez
		Mejorar el servicio de atención al beneficiario con personal comprometido, para evitar los niveles de competencia
		Contar con la predisposición al cambio para dar una mejor imagen de la fundación
IMPLEMENTAR TALLER EN LA FUNDACION	3. Implementar un taller para autogestión	Implementar una estructura con adecuaciones necesarias para la realización de cursos-talleres y la elaboración de artesanías.
		Equipar con implementos modernos, para la producción y comercialización de artesanías.

Fuente: Matriz de priorización de estrategias

Elaborado por: La autora

Estrategias

Estrategias son los cursos de acción necesarios para lograr el cumplimiento de la visión institucional, y provienen de los objetivos estratégicos específicos; luego se transformarán en líneas de acción, programas y proyectos que serán distribuidos en el largo plazo (cinco años de vigencia del plan estratégico) a través del Plan Operativo Anual General.

CUADRO No. 30

MATRIZ DE ESTRATEGIAS 1

AMBITO DE INTERVENCIÓN →	GESTIÓN ADMINISTRATIVA
OBJETIVO 1: DEFINIR EL MARCO ESTRATÉGICO FILOSÓFICO DE LA FUNDACION	
Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
<i>Definir misión, visión y objetivos institucionales</i>	Trabajar en grupo con los empleados y voluntariado de la fundación para reformular la misión y Visión institucionales,
	Realizar talleres para la discusión de las propuestas
	Socializar con todos los integrantes de la fundación los resultados.
<i>Buscar la manera de realizar autogestión para suplir las necesidades de la fundación</i>	Buscar alternativas para la autogestión como es la ayuda de Benefactores.
	Dictar cursos de capacitación para la elaboración y venta de artesanías para así obtener ingresos para la Fundación
<i>Contar con voluntariado capacitado y comprometido</i>	Determinar las necesidades actuales de capacitación del personal y voluntariado.
	Capacitar a los beneficiarios de FUNDEBIP en la promoción y comercialización de artesanías.
	Armar un plan de capacitación constante en diferente temática orientada a fortalecer la actividad que cumple FUNDEBIP.

Fuente: Observación directa

Elaborado por: La autora

CUADRO No. 32
MATRIZ DE ESTRATEGIAS 2

AMBITO DE INTERVENCIÓN →	SERVICIO QUE OFERTA LA FUNDACION
OBJETIVO 2: POTENCIAR EL SERVICIO QUE BRINDA LA FUNDACION “FUNDEBIP”	
Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
<i>Fortalecer el servicio que presta la fundación con calidad y calidez</i>	Realizar con calidad y calidez cada una de las actividades que realiza la fundación.
	Motivar la participación de todos y cada uno de los integrantes de FUNDEBIP en capacitaciones, talleres, etc..
<i>Mejorar el servicio de atención al beneficiario con personal comprometido, para evitar los niveles de competencia</i>	Comprometer a todos los que forman parte de FUNDEBIP para participar en las actividades de la fundación.
	Optimizar los recursos que dispone FUNDEBIP con la finalidad de mejorar el servicio que presta.
	Planificar y ejecutar un plan de inversión para proveer la autogestión de la fundación..
<i>Contar con la predisposición al cambio para dar una mejor imagen de la fundación</i>	Contar con el apoyo y asesoramiento de personal para las capacitaciones.
	Socializar los planes y proyectos con todos los integrantes de la fundación con la finalidad de comprometer el apoyo de todos en la consecución de objetivos

Fuente: Observación directa
Elaborado por: La autora

CUADRO No. 33
MATRIZ DE ESTRATEGIAS 3

AMBITO DE INTERVENCIÓN →	INFRAESTRUCTURA DE LA FUNDACION
OBJETIVO 3: IMPLEMENTAR UN TALLER PARA LA AUTOGESTION.	
Objetivos Estratégicos ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
<i>Implementar una estructura con adecuaciones necesarias para la realización de cursos-talleres y la elaboración de artesanías.</i>	Cotizar diseño y construcción de infraestructura del taller.
	Contratar el servicio profesional de diseño y construcción.
	Ejecutar y controlar el trabajo de la obra.
<i>Equipar con implementos modernos, para la producción y comercialización de artesanías.</i>	Consultar a proveedores para adquirir dichos equipos a buen precio
	Comprar los equipos y materiales con los mayores descuentos para abaratar los precios.

Fuente: Observación directa
Elaborado por: La autora

g. DISCUSIÓN

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA FUNDEBIP “LA FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA” DE LA CIUDAD DE QUITO: 2013-2018

MISIÓN Y VISIÓN DE LA FUNDACION “FUNDEBIP” EN EL PAIS.

Misión.

Toda organización tiene una misión que la define, en esencia, la misma que debe contestar a la pregunta: ¿En qué actividad estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto (manufactura, servicio o idea).

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la fundación?
- Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la fundación?
- Mercados. ¿En qué mercados compite?
- Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la fundación?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y aceptación ¿Cuál es la actitud de la fundación con relación a metas que quiere alcanzar?
- Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales que tiene la fundación “FUNDEBIP” y sus prioridades filosóficas?

- Concepto de sí misma. ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la fundación?
- Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a la que aspira la fundación “FUNDEBIP”?
- Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión? ⁵¹

Visión.

Constituye el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, define a dónde se quiere llegar y cuáles son los asuntos de interés estratégico para orientar la organización. La Visión debe ir acompañada del plan estratégico y de un plan operativo.

La Visión contempla los siguientes aspectos:

1. Lo que la fundación aspira ser y no lo que tiene que hacer.
2. ¿Qué tipo de organización queremos ser?
3. En qué tipo de actividad está la fundación y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento.

Pasos para definir la Visión.

1. Confirmación de la declaración de la Visión
2. Comprensión del impacto ambiental

⁵¹UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA, La Gerencia y los Sistemas de Información, Módulo IX.
<http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>

3. Definición de los beneficiarios que la fundación espera tener.
4. Selección de los grupos de servicios y / o de la fundación
5. Estimación del potencial de la fundación para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica.
6. Identificación de valores agregados.
7. Selección de los valores agregados principales y secundarios.
8. Determinación de benefactores potenciales y las fuentes.
9. Cuantificación de los criterios de éxito de los servicios.

ESQUEMA DE ELABORACIÓN DE LA MISIÓN

CUADRO N° 25

QUIEN	QUÉ	CON QUÉ
Lo realizará	Realizará	Medios y recursos a utilizar
La fundación “FUNDEBIP”	Prestación del servicio asistencia social	Utilizando la contribución económica de los policías en servicio activo y el recurso humano (voluntariado), para la ayuda oportuna en caso de un siniestro, de policías en servicio pasivo y de sus familiares cercanos, dando servicio eficiente.

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

MISIÓN DE LA FUNDACION “FUNDEBIP”

La fundación “FUNDEBIP” de la ciudad de Quito, es una entidad sin fines de lucro dedicada a la prestación de servicio oportuno a personas que hayan sufrido un siniestro, con personal comprometido a entregar una ayuda rápida con calidad y calidez.

CUADRO N° 26

QUÉ	DÓNDE	PARA QUÉ	EN QUÉ TIEMPO
Es la organización	Lugar de actividad	Existe la organización	Se cumplirá
Es una organización dedicada a la prestación de servicio de ayuda en caso de siniestro	En la ciudad de Quito	Para ofrecer el mejor servicio oportuno con calidad y calidez.	En los siguientes 5 años

Fuente: Investigación de Campo

Elaboración: La Autora

VISIÓN DE LA FUNDACION “FUNDEBIP”

La fundación “FUNDEBIP” de la ciudad de Quito, en el año 2018 será una institución u organización reconocida por los altos estándares de calidad y calidez en la prestación del servicio de asistencia, respetando las leyes, el medio ambiente y con alta responsabilidad social, convirtiéndose en líder en la prestación de servicio asistencial en la ciudad de Quito y en todo el país.

VALORES INSTITUCIONALES

Los valores corporativos y la práctica individual y colectiva de los mismos, configuran la cultura organizacional que caracterizará la gestión de la fundación y se reflejarán en la imagen corporativa que proyecte hacia los usuarios del servicio y la ciudadanía en general.

Así, es imprescindible que como primer paso se defina la filosofía de la fundación, en torno a la cual se seleccionan los valores necesarios para proyectar una imagen corporativa de honestidad, seriedad, responsabilidad, trabajo en equipo y profesionalismo.

El enunciado de la disciplina o filosofía de la fundación es el siguiente:

“Prestación de servicio social, con calidad y calidez para satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros beneficiarios”.

Para el cumplimiento fiel de esta filosofía institucional se deberá poner en práctica, como una cultura compartida por todos quienes conforman la fundación, los siguientes valores:

- ✍ **Honestidad:** Actuar con sinceridad hacia nuestros beneficiarios, y nuestros compañeros, trabajando con eficiencia y calidad en el servicio que da la fundación.
- ✍ **Confiabledad:** Ofrecer a nuestros beneficiarios la certeza de ser una fundación que brinda un servicio confiable.
- ✍ **Responsabilidad:** Cumplir eficientemente las tareas, compromisos y obligaciones que tenemos, asumiendo la responsabilidad de éstas.
- ✍ **Lealtad:** Querer nuestro trabajo e identificarnos las tareas, con las metas y objetivos de la fundación y buscar la lealtad recíproca con nuestros beneficiarios.
- ✍ **Disponibilidad:** Personas con espíritu de servicio que deseamos brindar todo lo que esté en nuestras manos a nuestros beneficiarios.
- ✍ **Trabajo en Equipo:** El trabajar unidos nos permitirá conocer nuestras funciones, involucrarnos y sentirnos parte de la gran familia como es la fundación “FUNDEBIP”, para así ofrecer el mejor servicio.

Junto con la declaración de estos valores también se reconocieron y asumieron algunos factores claves de éxito que deben ser considerados en todas las acciones de la fundación, ya sea individuales o colectivas:

- ✍ Puntualidad
- ✍ Rapidez
- ✍ Atención oportuna
- ✍ Seguridad

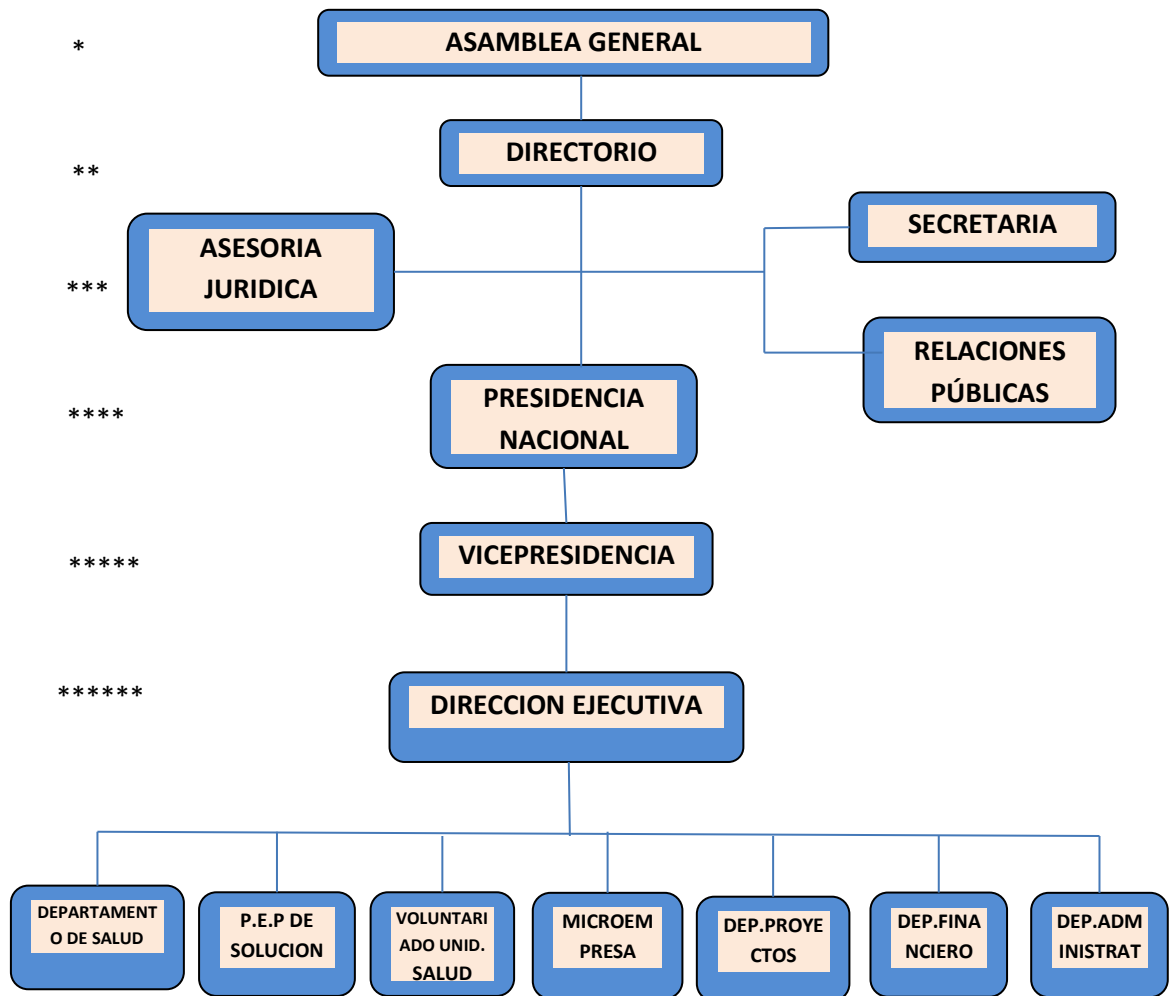
ORGANIGRAMA DE LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP”

Para mejorar el proceso de comunicación a lo interno de la organización, es necesario proponer una estructura administrativa acorde a la realidad y a las características de la FUNDACIÓN, para ello se propone el siguiente organigrama estructural vertical, el cual muestra las diferentes relaciones administrativas y niveles de la fundación “FUNDEBIP”.

El organigrama estructural refleja la estructura que posee la fundación “FUNDEBIP”, los departamentos con sus respectivas líneas de mando, en cambio el organigrama posicional determina los cargos existentes en la empresa lo que permite saber con claridad quién es el jefe inmediato y que personal está bajo la responsabilidad de cada uno de los cargos.

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP”

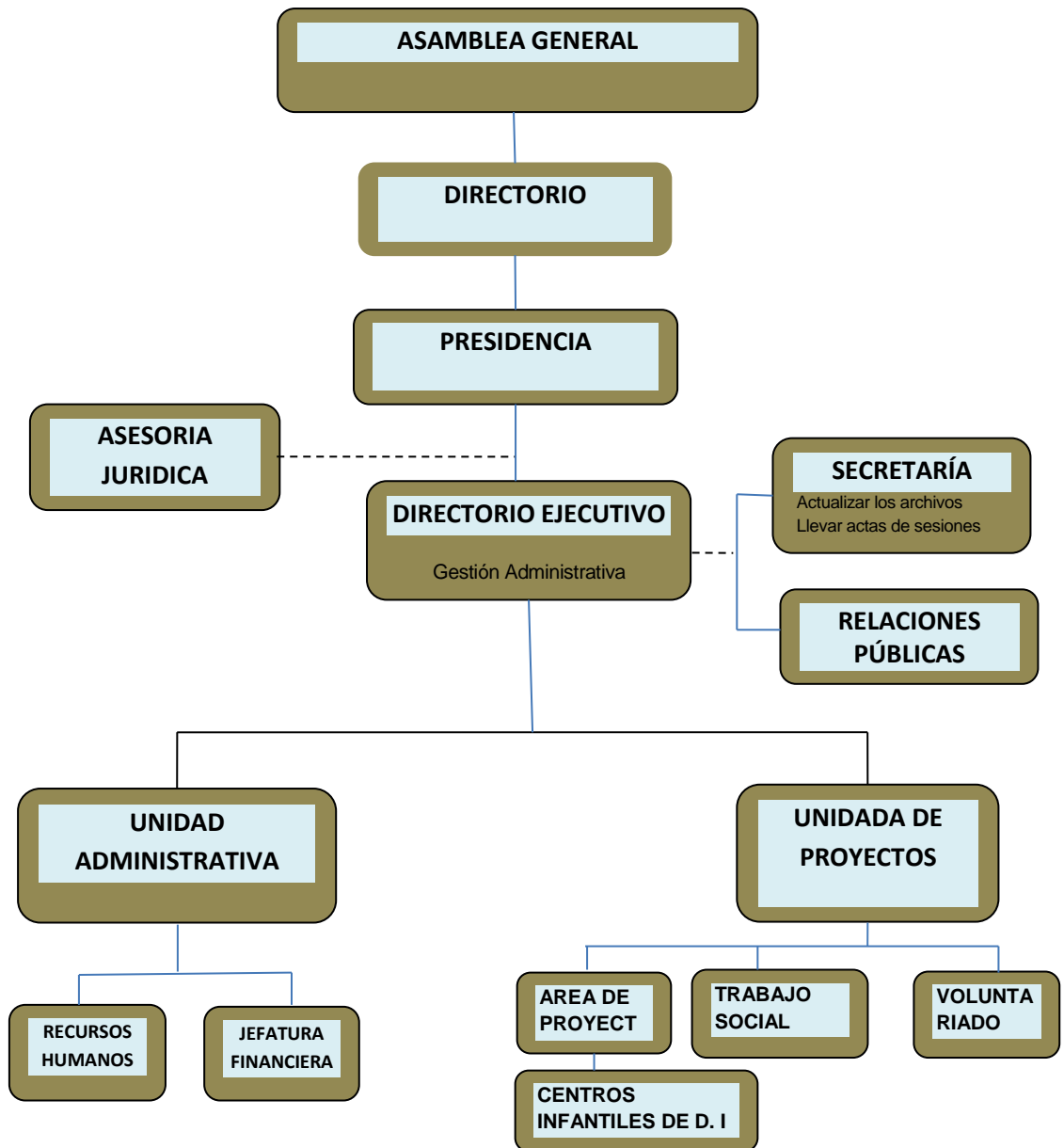
Figura N° 7



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: La Autora

ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP”

Figura N° 8



Fuente: Investigación de Campo
Elaboración: La Autora

PLAN OPERATIVO NRO. 1:

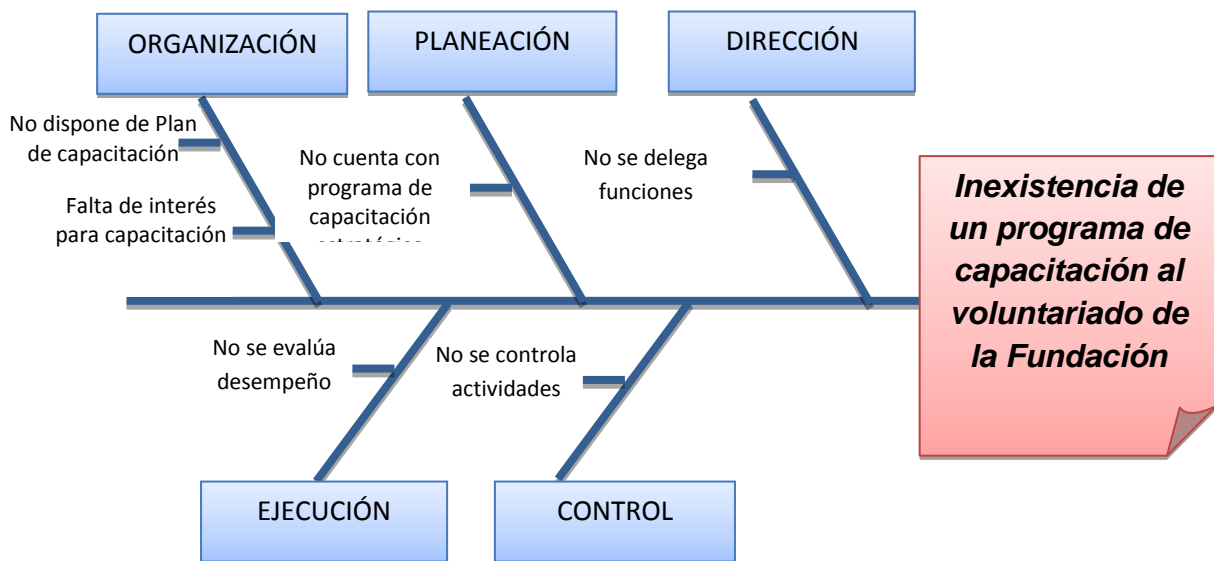
OBJETIVO ESTRATÉGICO NRO. 1:

“Desarrollar el potencial del talento humano del voluntariado de FUNDEBIP”.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

GRÁFICO No.

ÁRBOL DE PROBLEMAS *Inexistencia de un programa de capacitación al voluntariado de FUNDEBIP*



Fuente: Matriz FODA
Elaborado por: El autor

META:

- Dar 4 capacitaciones al año en temas referentes a desarrollo personal y talleres de aprendizaje relacionada con las labores específicas que desarrolla la Fundación.
- Diseñar, elaborar y socializar en el plazo máximo de 3 meses un plan de capacitación dirigido a los voluntarios que prestan su contingente en FUNDEBIP de tal manera que puedan ser un apoyo significativo para quienes laboran en la recuperación de los niños con discapacidad y en los centros de desarrollo infantil. Esta capacitación se la desarrollará cada trimestre.

ESTRATEGIAS:

- Aprovechar la predisposición manifiesta del voluntariado de FUNDEBIP para participar en la capacitación sobre temas específicos que les permitan desarrollar de mejor manera la labor que desempeñan en el seno de la Fundación.
- Diseñar el cronograma de capacitación de tal manera que se pueda organizar de forma sistemática el proceso de capacitación con el consecuente ahorro de tiempo y la optimización de los recursos.

POLÍTICAS:

- Los procesos de capacitación se enmarcan en una estructura técnicamente diseñada por quienes dirigen la Fundación con el asesoramiento de profesionales en el ramo que garanticen el éxito de los programas propuestos.
- El directorio asumirá todas las responsabilidades para que tenga fiel cumplimiento el proceso de capacitación otorgando el financiamiento y la logística para los eventos.

ACTIVIDADES:

- Motivar a todo el voluntariado que labora en FUNDEBIP para que participe en los programas de capacitación particularmente quienes van a desarrollar su actividad con los niños con capacidades diferentes.
- Adquirir todo el material necesario para el desarrollo de los talleres de capacitación.
- Diseñar mecanismos de evaluación de los talleres de capacitación.

PRESUPUESTO:

CUADRO No.

Presupuesto para desarrollar el objetivo Nro. 1:

Desarrollar el potencial del talento humano del voluntariado de FUNDEBIP

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Servicios Profesionales de un instructor.	4	500,00	2000,00
Materiales para los talleres de capacitación	1	400,00	400,00
TOTAL			2400,00

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: El autor.

La inversión requerida para el cumplimiento de este objetivo es de: dos mil cuatrocientos dólares americanos (\$2.400)

TIEMPO:

- El tiempo estimado para dar cumplimiento a este objetivo es de 1 año toda vez que se prevé la realización de una capacitación trimestral.

PLAN OPERATIVO NRO. 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 2:

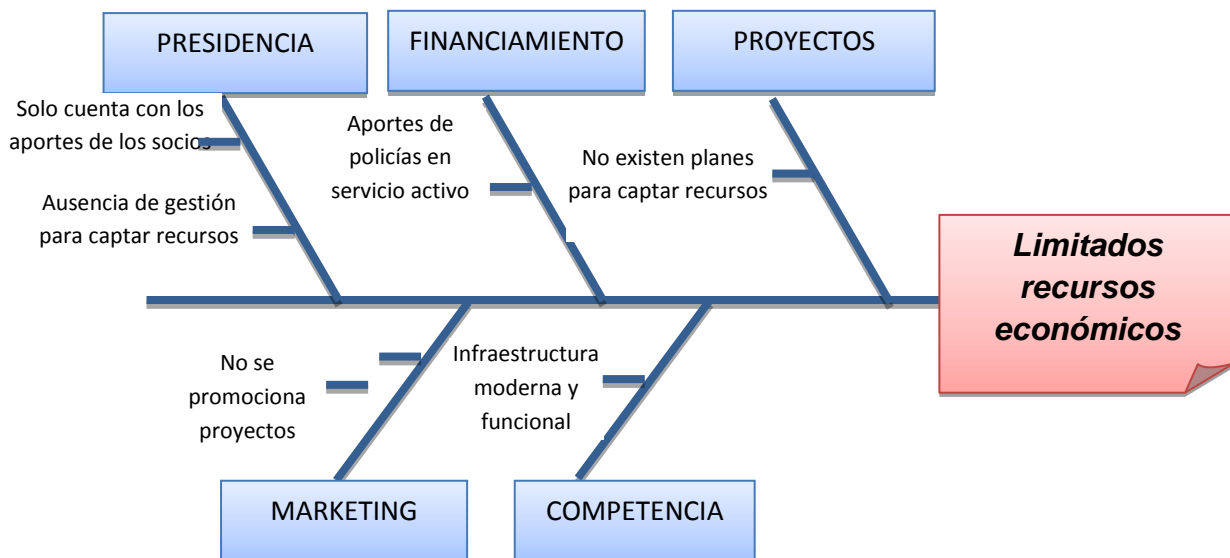
“Promover una nueva alternativa para generar recursos que permitan financiar los proyectos de FUNDEBIP”.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

GRÁFICO No. 2

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Recursos económicos limitados



Fuente: Matriz Foda
Elaborado por: El autor

META: desarrollar una alternativa viable para la obtención de recursos económicos mediante la participación del voluntariado de FUNDEBIP de manera que se incremente el 25% del presupuesto de ingresos.

ESTRATEGIAS:

- Implementar un taller de capacitación en la elaboración de artesanías.
- Establecer un cronograma de capacitación anual en marketing, ventas y atención al cliente para motivar al voluntariado y que coadyuve a la consecución de los objetivos de la institución.
- Implementar mecanismos de control de calidad del producto elaborado.

POLÍTICAS:

- a.El trabajo cooperativo y solidario del voluntariado son básicos para el cumplimiento de los objetivos de la Fundación.
- b.Capacitar al Voluntariado, por lo menos en tres provincias, en el proceso de fabricación de artesanías, marketing y ventas, al menos 2 veces al año.

ACTIVIDADES:

- Contratar a personas naturales o jurídicas que ofrezcan capacitación sobre elaboración de artesanías, ventas y atención al cliente.
- Abrir mercados en todas las ciudades del país aprovechando las locaciones policiales que puedan ser cedidas para el efecto.
- Elaborar un manual para efectuar el control de calidad de los productos elaborados

PRESUPUESTO:

CUADRO No. 1

Presupuesto para el cumplimiento del objetivo Nro. 2:

“Promover una nueva alternativa para generar recursos que permitan financiar los proyectos de FUNDEBIP”.

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Contratación de Capacitadores.	2	500,00	1.000,00
Material para la fabricación de artesanías.	1	2.000,00	2.000,00
TOTAL			3.000,00

Fuente: Cotizaciones del medio
Elaboración: El autor.

La inversión estimada para el desarrollo de este objetivo es de: Tres mil dólares americanos (\$3.000).

TIEMPO:

El tiempo estimado para el desarrollo de este objetivo es de seis meses.

Toda vez que la producción se estima será permanente.

PLAN OPERATIVO NRO. 3

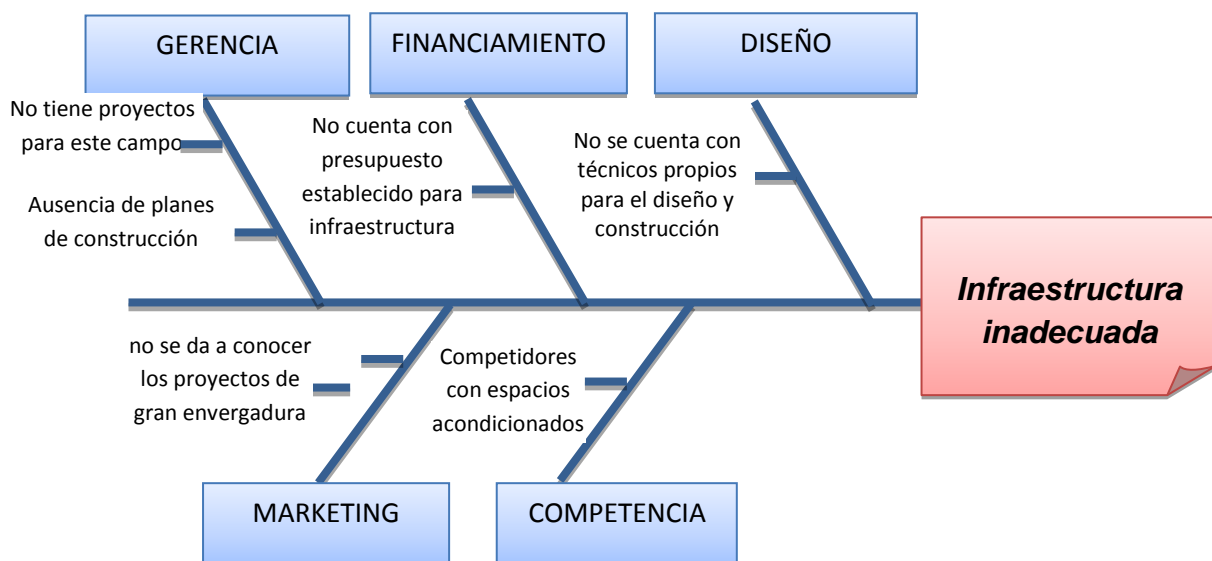
OBJETIVO ESTRATÉGICO Nro. 3:

“Implementar Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades de FUNDEBIP: terapias de asistencia a niños con discapacidad, funcionamiento de centros de desarrollo infantil y capacitación”.

GRÁFICO No.

ÁRBOL DE PROBLEMAS

Falta de infraestructura adecuada.



Fuente: Matriz Foda
Elaborado por: El autor

META:

Implementar una infraestructura funcional en donde se pueda llevar de la mejor manera la actividad que desarrolla FUNDEBIP en el tiempo menor a un año.

ESTRATEGIAS:

- Implementar una estructura más funcional en donde se atienda a los usuarios de los servicios que presta la Fundación; ya en el funcionamiento de centros de atención de niños, ya en la capacitación que se dé a los voluntarios que desarrollan su trabajo solidario en la Fundación.
- Motivar a todos quienes forman parte de FUNDEBIP para que aporten y apoyen las iniciativas de la Fundación como beneficiarios directos de los servicios que presta la entidad.
- Buscar apoyo en instituciones públicas y privadas que puedan contribuir tanto con los estudios preliminares, diseño y planificación de la obra y al menos parte del costo, ya en materiales, ya en mano de obra, ya en implementos necesarios.

POLÍTICAS:

- a. Fortalecer la solidaridad, la cooperación y la disciplina de todos quienes forman parte de la Fundación, sobre todo del voluntariado.

- b. Mejorar el servicio que presta la Fundación a los integrantes de la policía Nacional y a sus familiares.
- c. Ampliar los servicios para la atención de ciudadanos que no pertenezcan a la Policía Nacional.

ACTIVIDADES:

- a. Formar grupos de gestión encabezados por el directorio para buscar el financiamiento de la obra.
- b. Buscar asesoramiento para la implementación de tecnología moderna con la finalidad de ponerse a la vanguardia de entidades que ofrecen servicios semejantes.
- c. Mantener un contacto directo con instituciones fraternas que puedan brindar su apoyo para la consecución de este objetivo.
- d. Publicitar la obra, tanto al interno de la institución policial, cuanto a la ciudadanía en general para promover el apoyo de todos en la construcción.

PRESUPUESTO

CUADRO No. 2

Presupuesto para desarrollar el objetivo Nro. 3:

Implementar Instalaciones adecuadas para el desarrollo de las actividades de FUNDEBIP: terapias de asistencia a niños con discapacidad, funcionamiento de centros de desarrollo infantil y capacitación

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
Estudios, Diseño y planificación de la obra	1	1.000,00	1.000,00
Construcción de la obra física	1	35.000,00	35.000,00
Implementación de equipos de última tecnología	1	8.500,00	8.500,00
Promoción de la obra, Afiches, spots publicitarios.	1	500,00	500,00
Mobiliario	1	5.500,00	5.500,00
TOTAL			50.500,00

Fuente: Cotizaciones del medio

Elaboración: El autor.

La inversión estimada para el desarrollo de este objetivo es de: Cincuenta mil quinientos dólares americanos (\$ 50.500,00).

TIEMPO:

El tiempo estimado para el diseño, planificación, construcción y equipamiento de la construcción es de 10 meses.

CUADRO No. 3

PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA FUNDACION "FUNDEBIP". AÑO 1																
Nro	ACTIVIDADES	INTERMEDIARIOS	PRODUCTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	COSTO
1	Estudios, diseño y planificación de la obra	• Arquitecto, diseñador	• Para construcción de Oficinas para los talleres													\$ 1000,00
2	Construcción de la obra	Proveedor de materiales y mano de obra.	Construcción de oficinas													\$ 35000,00
3	Capacitación en temas de: Desarrollo, de talleres de aprendizaje de artesanías.	• Empresas capacitadoras.	• Temario • Lista de asistencia.													\$ 1000,00
4	Implementación de equipos de alta tecnología.	• Proveedor de equipos.	• .													\$ 8500,00
5	Copias y más documentos para capacitaciones	• Secretaria.	• Carpetas que contienen documentos aprobados y actas de entrega recepción a cada colaborador.													\$ 500,00
6	Promoción de la obra, afiches, spots publicitarios.	• Empresa publicitaria.	• Temario • Lista de asistencia. • Realización de trabajos para promocionar la venta													\$ 500,00
7	Adquisición de materia prima para la elaboración de artesanías.	• Proveedores de materia prima.	• Producto listo para la comercialización													\$ 2000,00
8	Servicios profesionales de un instructor para el desarrollo personal y motivación.	• Institutos Tecnológicos.	• Temario • Lista de asistencia.													\$ 2000,00
Total de presupuesto para el primer año																\$ 50.500,00

Fuente: Cotizaciones del medio.

* El benchmarking, se plantea hacerlo por etapas a lo largo de los cinco años del plan estratégico.

Elaborado por: La autora

CUADRO No. 4

PLAN OPERATIVO ANUAL PROYECTADO PARA LA FUNDACION "FUNDEBIP". AÑO 2																
Nro.	ACTIVIDADES	INTERMEDIARIOS	PRODUCTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	COSTO
1	Difusión para la comercialización de las artesanías.	<ul style="list-style-type: none"> • Diarios locales • Espacios publicitarios en las radiodifusoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de arte publicitario. 6 veces tamaño de 4cm x 6cm • Espacios publicitarios en radio 													\$ 840,00 \$ 100,00
2	Capacitación en temas de: Técnicas en la elaboración de artesanías.	<ul style="list-style-type: none"> • Institutos Tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temario. • Lista de asistencia. 													\$ 500,00
3	Adquisición de materia prima para la elaboración de artesanías.	<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de materia prima 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercadería lista para ser comercializada. 													\$1.000,00
4	Benchmarking* 2da etapa	<ul style="list-style-type: none"> • Consultores privados. Fotografías, filmaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta fundamentada. 													\$ 700,00
5	Capacitación en temas de: Fortalecimiento empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Institutos Tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Temario. • Lista de asistencia. 													\$ 500,00
Indice inflacionario anual (4,40%)																\$ 160,16
Total de presupuesto para el segundo año\$ 3.640,00 + inflación anual (556,16)																\$3.800,16

* El benchmarking, se plantea hacerlo por etapas a lo largo de los cinco años del plan estratégico.

CUADRO No. 5
PRESUPUESTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS 5 AÑOS DE LA
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO, EN LA FUNDACIÓN PARA EL
DESARROLLO Y BIENESTAR DE LA POLICIA

AÑO	INCREMENTO POR INFLACIÓN	COSTO TOTAL
	4,40%	
1		50.500,00
2	160,16	3.800,16
3	167,21	3.967,37
4	174,56	4.141,93
5	165,68	4.307,61
TOTAL		66.717,07

Fuente: Presupuesto anual Cuadros 32 y 33

Elaboración: La autora.

El total de la inversión asciende a sesenta y seis mil setecientos diecisiete dólares con cincuenta y siete centavos de dólares americanos (\$ 66.717,07). En el primer año el monto es elevado (\$ 50.500,00) con respecto de los cuatro años siguientes, puesto que se considera la implementación completa del taller y demás enseres para la realización de artesanías, que luego serán comercializadas, en este parámetro se toma en cuenta la primera etapa del benchmarking, para la adecuación de los espacios físicos bajo la responsabilidad de técnicos especializados.

Para el segundo año se consideran actividades sobre capacitación del voluntariado sobre crecimiento personal y actualización de conocimientos relacionados a la actividad que desarrolla FUNDEBIP, difusión de la actividad que ordenadamente deberán cumplirse en función de lo programado y de las necesidades de la fundación. Considerando lo realizado

en este segundo año, se proyecta el desarrollo de las actividades programadas en el plan estratégico a lo largo de los 3 años restantes, se considera el costo total del plan estratégico, con un incremento (4,40%)⁵² de la inflación anual al 2013.⁵³

LINEAMIENTOS PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDEBIP

El monitoreo y seguimiento del plan constituye el conjunto de lineamientos y directrices que ayudan a garantizar la correcta aplicación de la Propuesta del Plan Estratégico y retroalimentar el proceso, tomando decisiones oportunamente, de acuerdo a lo que señala el Ec. Alcides Aranda⁵⁴

En este contexto, se proponen algunos lineamientos como:

- a. Organizar al voluntariado y a los colaboradores de la Fundación para que suman las responsabilidades que se les asignare.
- b. Asumir el rol que se asigne a los miembros del directorio de la Fundación para motivar al resto de personas que forman parte de la Institución.
- c. Delimitar tiempos para el cumplimiento de las acciones estratégicas.
- d. Establecer un cronograma, los tiempos de elaboración por fases y las fechas de verificación del cumplimiento de los objetivos planteados.

⁵³ www.eltelegrafo.com.ec/tasa de incremento anual al 2013

⁵⁴ ARANDA Alcides, Planificación Estratégica, 2007

- e. Elaborar informes con evidencias del cumplimiento de los roles asignados.
- f. Comprobar el cumplimiento de las fechas de inicio y fin de la acción estratégica.
- g. Comprobar los niveles de participación, involucramiento y compromiso de los responsables e integrantes de los grupos de trabajo.

CUADRO No. 6

PLAN OPERATIVO ANUAL PARA LA FUNDACION "FUNDEBIP" : INDICADORES DE CUMPLIMIENTO																
Nro.	ACTIVIDADES	META	INDICADORES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	GRADO DE CUMPLIMIENTO
1	Construcción de infraestructura adecuada.	• Fortalecer en un 100% el posicionamiento de la fundación.	• Infraestructura terminada y equipada	■	■											%
2	Adquisición de materia prima.		Capacitación del voluntariado en la fundación		■											
3	Capacitación en fortalecimiento del desarrollo empresarial.		• Dominio en manejo del.		■											
4	Estructuración organizativa de la Fundación. Socialización de documentos con todo el personal.	• Plazo máximo: 3 meses	• Organigramas • Manual de funciones • Esquema de control de desempeño del voluntariado.			■	■	■								Tiempo
5	Compra de materiales para las capacitaciones.		• Carpetas que contienen documentos aprobados y actas de entrega recepción a cada colaborador.				■	■	■							
6	Capacitación en la elaboración de artesanías.	• Dar 2 capacitaciones al año.	• Motivación y técnicas para vender.			■	■									# veces
8	Capacitación en temas de: Desarrollo personal y motivación.	• Dar 2 capacitaciones al año.	• Temario • Lista de asistencia.											■	■	# veces
9	Difusión publicitaria.		• Spot publicitario.	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

Fuente: Cotizaciones del medio.

Elaborado por: La autora

h. CONCLUSIONES

Al terminar el trabajo investigativo, se concluye que el análisis de la información recabada de fuentes primarias y secundarias relacionadas con el quehacer de la Fundación para el desarrollo y bienestar de la Policía, ha permitido tener un diagnóstico situacional bastante claro y preciso de la realidad de FUNDEBIP y la relación de ésta con el medio interno y externo. Esta situación realmente facilitó el conocimiento de la influencia recíproca de los factores analizados y la determinación de los puntos estratégicos para potenciar la gestión de la institución y propender a su desarrollo y su ubicación a la vanguardia de entidades con fines semejantes.

En este contexto, se determinó como las principales conclusiones las siguientes:

- a. La Fundación para el desarrollo y bienestar de la Policía, desde su creación no ha contado con una Planificación Estratégica que contenga proyectos viables, que potencie las fortalezas y oportunidades, disminuyan las debilidades y amenazas que se presentan en esta institución sin fines de lucro.

- b. Quienes laboran dentro de la fundación se constituyen en un voluntariado y trabajan con mística, enmarcados en la filosofía de servicio, solidaridad y cooperación que sostiene a la fundación.
- c. No se ha realizado una capacitación efectiva al voluntariado no obstante la gran responsabilidad que tienen de manejar grupos humanos muy sensibles como son niños con discapacidad.
- d. La fuente de financiamiento para ejecutar las actividades propuestas por FUNDEBIP se centra exclusivamente en el aporte que realizan los miembros en servicio activo de la Policía Nacional.
- e. La realización de la presente tesis permitió el cumplimiento de los objetivos específicos planteados; es decir, se realizó un diagnóstico situacional de FUNDEBIP, los análisis interno y externo, el estudio y análisis FODA en donde se determinaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación a la competencia. Se determinaron los objetivos estratégicos a través de la matriz de alto impacto, se Operativizaron los objetivos específicos del plan y se determinó el presupuesto requerido para aplicar dicho Plan Estratégico.
- f. La fundación deberá invertir \$ 66717.07 para la puesta en marcha del presente plan estratégico que tiene principalmente tres ámbitos

de acción que permitirán mejorar notablemente la institución y alinearla al cumplimiento cabal de su misión.

i. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones podemos determinar las siguientes recomendaciones:

1. Validar la presente Propuesta de Plan Estratégico, para luego de ser socializado, realizar los ajustes que se consideren pertinentes y entre en ejecución, ya que responde al análisis de la situación actual de FUNDEBIP.
2. Motivar a todos quienes forman parte de La Fundación, particularmente al voluntariado, para que puedan participar en el proceso de capacitación lo que permitirá potenciar la atención a los beneficiarios de la actividad que realiza la Fundación.
3. Crear un comité de gestión que le permita a la institución buscar los recursos necesarios para el cumplimiento responsable de sus objetivos enmarcados en los principios de solidaridad cooperación que rigen a la Fundación.-
4. Evaluar de manera permanente toda la actividad que se genera al interior de la fundación con la finalidad de mejorar de manera sistemática la atención que brinda o crear correctivos necesarios para mejorar de manera constante.
5. Innovar la oferta de servicios en base a estudios de factibilidad, desarrollados técnicamente.

j. BIBLIOGRAFÍA

1. BACA, Gabriel, **La Planificación**, Editorial MCGRAW-WILL, México, 1998.
2. BURGWAL Gerrit y CUELLAR Juan, **Planificación Estratégica y Operativa**, Editorial Ayala, Edición 1999.
3. CERTO C. Samuel, Peter J. Paul, **Dirección Estratégica**, Tercera Edición, Madrid, Mc Graw Hill, 1997
4. CHAVENATO Idalberto, **Administración Teórica, proceso y práctica** Mc. Graw-Hill Interamericano S.A. año 2002.
5. **Constitución de la República del Ecuador 2008.**
6. David, F. (1997). **"Conceptos de Administración Estratégica"**, Editorial Pearson Educación, México
7. DONNELLY GIBSON IVANCEVICH (1997) **"Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas"**, Octava Edición
8. FONAPRE, BID, Preparación de Planes y Proyectos, Quito, Ecuador, 1986.
9. GEORGE A. STEINER (1998). **"Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber"**. Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA
10. JARAMILLO José Carlos (1992) **"Dirección Estratégica"**. Segunda Edición
11. JAQUES, Jean, **"Marketing estratégico"**, Madrid, año 1995, tercera edición, pág. 571
12. JEAN PAUL Sallenave. **"La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!** Editorial Norma.
13. JOSÉ CARLOS JARAMILLO (1992) **"Dirección Estratégica"**. Segunda Edición Mc Graw-Hill de Management.
14. Steiner, George A, **"Planeación estratégica: lo que todo director debe saber**, México. DF, Continental, 1983,Pág.21

15. STONER, James y otros, **“Administración”**, México 1996, Sexta edición, pág, 295.
16. Thompson, A. y Stinckland, A. (1999). **“Administración Estratégica”**, Editorial Mc Graw – Hill, México.
17. Thompson, A. y Stinckland A. (1992). **“Dirección y Administración Estratégica”**, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, Estados Unidos de América.
18. KOTLER Phillip (1993) **“Dirección de la Mercadotecnia** (Análisis, Planeación, Implementación y control) 7ma. edición.
19. ROSEMBERG Jerry M., **“Diccionario de Administración y Finanzas”**, Barcelona-España, 1997 pag. 91-131.
20. SAPAG, Nassir y Reinaldo. **“Preparación y evaluación de Planes estratégicos”**. MCGRAW-HILL, México, 1994.
21. MUÑIZ Luis. **“Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica”**. 3era Edición.
22. RODRIGUEZ POTTELLA Marlene.(1997) **“Manuel de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias”**. Editorial FEDUPEL
23. SAPAG, Chain R. Y N. **“Preparación y Evaluación de Proyectos”**, tercera edición Mc. Graw-Hill, 1987 pag. 1-9.
24. SENA, **“Manual de asesor FASE” (formación y asesoría creadores de empresas)**, Bogotá, Colombia, 1996.
25. STANTON Etsel y Walker, F. **“Fundamentos de Marketing”**.
26. M. Anthony Rober, **“Sistema de Control de Gestión”**. 2da Edición.
27. VÁRELA, Rodrigo, **“Innovación Empresarial”**, ICESI, Cali, Colombia, 1996

Bibliografía virtual

1. www.unsm.edu.pe/plan_estrategico.pdf
2. jperez@superban.gov.ec y oarmendariz@superban.gov.ec
(República del Ecuador Estudio Sectorial y Crediticio)
3. <http://ctrc.sice.oas.org/geograph/environment/larach.pdf>
4. <http://www.invdes.com.mx/anteriores/Diciembre1999/htm/camaron.html>
5. http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus_vannamei/es
6. http://www.fao.org/fishery/culturedspecies/Litopenaeus_vannamei/es

k. ANEXOS

ANEXO 1

a. TEMA

“PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDEBIP (FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA) DE LA CIUDAD DE QUITO” DEL AÑO 2013 AL 2018.

b. PROBLEMÁTICA

En un mundo globalizado y cada vez más tecnificado, el plan estratégico se constituye en un programa de actuación que nos aclara lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo, frente a una meta a alcanzar.

Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Es así que a nivel mundial se ha convertido en un conjunto de acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados) que permiten medir y corregir la gestión administrativa y financiera., que nos señala los pasos para alcanzar niveles de productividad, eficiencia y eficacia en la gestión económica de las entidades objeto de estudio.

En nuestro país en cambio se presentan algunas limitaciones puesto que no se cuenta con una cultura en cuanto a una Planificación Estratégica en las Empresas; lo que no nos permite, convertir los proyectos en acciones,

fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” (O.D.) y los distintos grupos de trabajo.

En la ciudad de Quito, existen entidades privadas que no cuentan con mecanismos para realizar Planes Estratégicos en las Gestiones administrativas y financieras que nos obliguen a hacer una pausa necesaria para examinarnos como organización, y si, verdaderamente tenemos un futuro que construir como empresa; es así, que a pesar de contar con un modelo organizacional funcional, no tienen el respectivo control y valoración; ya que, el objetivo de este plan es hacer participar a las personas comprometidas con la empresa, en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades en la organización., permitiendo de esta manera minimizar riesgos y aprovechar oportunidades y recursos disponibles; así como también, conocer el crecimiento de la organización.

Dentro de estas instituciones se encuentra la Fundación para el desarrollo y Bienestar del Policía FUNDEBIP., la misma que trabaja cada día por satisfacer las necesidades sociales y brindar bienestar al servidor Policial y su entorno familiar y es así, que esta organización con el espíritu de servicio, fue creada mediante acuerdo Ministerial No. 00114, el 25 de diciembre de 1993, en donde se le concedió personería Jurídica.

Una vez, expuesta de manera general la información básica de esta entidad, y después del sondeo respectivo se observaron las siguientes situaciones:

- ✦ En FUNDEBIP, (Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía) no se ha realizado hasta el momento, ningún Plan Estratégico, lo que le impide determinar la eficiencia y eficacia de los servicios que ofrece la Fundación a la colectividad policial.

- ✦ Que, cuenta con recursos económicos y logísticos limitados, generando así, que la cobertura de sus servicios no satisfaga a todos los solicitantes.

- ✦ En FUNDEBIP, existe una inadecuada planificación en los proyectos de ayuda económica, lo que ocasiona que con frecuencia se realicen modificaciones al presupuesto propio de la entidad.

- ✦ Que, la falta de capacitación al talento humano policial, desemboca en el no aprovechamiento de las capacidades, destrezas y conocimientos que tiene cada uno.

Con lo anteriormente detallado, se determina el siguiente problema objeto de mi estudio:

- **La falta de un Plan Estratégico en FUNDEBIP, dificulta el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas por la Fundación para el desarrollo y Bienestar del Policía.**

El desarrollo del presente trabajo, me permitirá proponer alternativas de solución mediante la implantación de un Plan Estratégico ante el problema planteado, el cual nos conllevará a evaluar la correcta ejecución y control de los recursos que dispone la entidad.

c. OBJETIVOS

➤ Objetivo General

Realizar un análisis, y, propuesta de políticas y estrategias para mejorar la Gestión en la Institución FUNDEBIP (Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía) de la Ciudad de Quito.

➤ Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico situacional a la Organización FUNDEBIP de la Ciudad de Quito.
- Implementar un mapa organizacional de la empresa que señale los pasos para alcanzar nuestra visión.
- Convertir los proyectos elaborados por la institución, en acciones. (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados).
- Elaborar un informe del Plan Estratégico, a fin de dar a conocer a los directivos las causa y efectos que generan la implantación de este modelo organizacional, en el control y evaluación de los recursos de la empresa.
- Efectuar un estudio y análisis FODA para determinar: las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación a la competencia.

d. METODOLOGÍA

La investigación científica esta puesta al servicio del hombre, en su permanente deseo, por resolver los problemas de toda índole. Es así que para llevar en forma responsable válida y confiable éste proceso, es indispensable que se utilice diferentes métodos, técnicas y procedimientos.

MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizarán algunos métodos, que se describen a continuación:

- ✚ **Método Histórico:** Método que ayudará a describir y analizar los hechos y acontecimientos suscitados en el pasado en la Institución, investigando su estructura organizacional, su sistema financiamiento y su estructura administrativa.
- ✚ **Método Estadístico:** Por medio del cual se realizará la tabulación y presentación de los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas y la estructuración de gráficos estadísticos; esta información permitirá realizar un análisis comparativo para llegar a determinar la matriz FODA, tanto en lo interno como en lo externo de la empresa y así determinar su ubicación dentro del mercado en estudio.
- ✚ **Método Inductivo:** Este método parte del aspecto individual, para llegar a conocimientos generales, en cuanto al entorno de la institución y su actividad., para ello primeramente se utilizará la observación directa y luego se generalizará una vez analizado el tema propuesto.
- ✚ **Método Deductivo:** Este método es un proceso sintético analítico que presenta, conceptos, principios, definiciones, leyes generales

de las cuales se extrae conclusiones y consecuencias, en las cuales se aplica casos particulares sobre la base de afirmaciones generales.

TÉCNICAS

Para el desarrollo del trabajo de investigación se utilizará algunas Técnicas de Investigación como: Entrevistas, encuestas, observación directa, Internet, consultas bibliográficas, las mismas que servirán para determinar algunos parámetros dentro del estudio de campo, como parte del diagnóstico a ejecutar en esta empresa; así tenemos:

Observación: Permitirá conocer hechos que se presentan de manera espontánea y que se los puede apreciar de manera directa como los procedimientos administrativos, financieros y cada una de las funciones asignadas dentro de la entidad.

Entrevista: Con el afán de obtener información se realizará entrevistas personales, entre estas al gerente de la Institución, quien facilitará información útil y veraz para el desarrollo del presente estudio.

Encuesta: Esta técnica permite recopilar información de manera indirecta mediante la elaboración de un cuestionario adecuado al tema para de esta manera obtener información de diversos problemas en la fase de encuesta, para la presente investigación se realizara dos tipos de encuestas la primera a todos los 17 empleados de la Institución para conocer tanto inquietudes como opiniones y así lograr los objetivos

propuestos en este proyecto y la segunda se aplicará a los 293 socios activos de la Institución.

Recolección Bibliográfica: Mediante esta técnica se puede agrupar todas y cada una de los elementos bibliográficos que se utilizará al momento de desarrollar la investigación, es decir en la recolección y consulta en libros, manuales, leyes, reglamentos y demás textos que ayudara a fundamentar el planteamiento del problema marco teórico.

PROCEDIMIENTOS.

Para determinar el tamaño de la muestra se ha tomado como referencia el siguiente cuadro que representa la evolución de socios desde que la institución inició sus actividades hasta la actualidad, el mismo que da un total de 1094 socios.

Fórmula del Tamaño de la Muestra

Aplicando la fórmula del tamaño de la muestra se obtienen los siguientes datos:

Simbología:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de población

1 = constante

(e) = margen de error.

$$n = \frac{N}{1 + e^2(N)}$$

$$n = \frac{1094}{1 + (0.05)^2 * 1094}$$

$$n = \frac{1094}{3,74}$$

$$n = 292,51$$

n = 293 ENCUESTAS

Las mismas que serán aplicadas a los socios activos de la institución FUNDEBIP.

ANEXO 2

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN APLICADOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Entrevista a la presidenta de la Fundación para el Desarrollo y Bienestar del Policía “FUNDEBIP”

Señora Presidenta, permítame por favor realizarle una entrevista, soy egresada de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro desarrollando mi tesis de grado titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDEBIP (FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA) DE LA CIUDAD DE QUITO” PARA EL PERIODO 2013 – 2018**. En tal virtud, de manera comedida, le solicito la información que requiero para desarrollar mi trabajo académico.

1. ¿QUIÉNES CONFORMAN EL DIRECTORIO DE FUNDEBIP?
2. ¿CUAL ES LA LABOR MÁS SIGNIFICATIVA QUE REALIZAN?
3. ¿QUIÉNES, AL INTERIOR DE LA FUNDACIÓN, APOYAN LA GESTIÓN QUE REALIZAN?
4. ¿CÓMO SE FINANCIA LA FUNDACIÓN?
5. ¿POSEEN, ADICIONAL A LOS INGRESOS MENCIONADOS, OTROS RUBROS QUE FINANCIEN LA OBRA BENÉFICA DE SU FIUNDACIÓN?

6. ¿CREEN QUE PUEDEN LOGRAR NUEVAS FUENTES DE INGRESO?
7. ¿PIENSAN AMPLIAR LOS SERVICIOS QUE BRINDAN A LOS FAMILIARES DE LOS POLICÍAS?
8. ¿REALIZAN DE ALGUNA FORMA CAMPAÑA PUBLICITARIA?
9. ¿HAN REALIZADO CAPACITACIONES AL PERSONAL CON QUE CUENTAN?
- 10.¿EXISTE SATISFACCIÓN EN LOS USUARIOS POR EL SERVICIO BRINDADO POR LA FUNDACION?
- 11.¿CONSIDERA QUE EXISTE UN COMUN ACUERDO ENTRE LOS QUE APORTAN ECONÓMICAMENTE A LA FUNDACION DE CÓMO SE ESTÁ LLEVANDO O ADMINISTRANDO LA INSTITUCIÓN. ?
- 12.¿CUÉNTAN LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP” CON UN PLAN ESTRATEGICO?
- 13.¿TIENE ESTABLECIDO LA FUNDACIÓN LA MISIÓN Y LA VISIÓN INSTITUCIONAL. ?
- 14.¿LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP” CUENTA CON UN PLAN ORGÁNICO FUNCIONAL. ?
- 15.¿TIENEN COMO ORGANIZACIÓN, ALGÚN PROYECTO ESPECÍFICO?



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Encuesta dirigida al personal de la Policía Nacional.

Estimado Señor (a), permítame por favor formularle algunas preguntas, soy egresada de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro desarrollando mi tesis de grado titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDEBIP (FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA) DE LA CIUDAD DE QUITO” PARA EL PERIODO 2013 – 2018**. En tal virtud, de manera comedida, le solicito la información que requiero para desarrollar mi trabajo académico.

Instrucciones: por favor lea cuidadosamente cada interrogante y sírvase responder de acuerdo a lo solicitado; en caso de presentársele alguna duda en el llenado del formulario, por favor, consulte al encuestador quién con gusto absolverá cualquier inquietud.

1.- ¿TIENE USTED CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA FUNDACIÓN, DE DESARROLLO Y BIENESTAR DE LA POLICÍA?

2.- ¿CONSIDERA USTED QUE EL SERVICIO OFERTADO POR FUNDEBIP ES EFICIENTE?

3.- ¿CREE USTED QUE ES SUFICIENTE EL APOORTE QUE DAN LOS POLICÍAS PARA FINANCIAR LA FUNDACIÓN?

4.- ¿CONSIDERA QUE LA FUNDACION DEBE AMPLIAR LOS

SERVICIOS QUE PRESTA A LA CIUDADANÍA EN GENERAL CON UN COSTO QUE LE PERMITA FINANCIAR SU ACTIVIDAD?

5.- ¿CREE USTED QUE DEBEN EMPRENDER EN LA BUSQUEDA DE NUEVAS FORMAS DE FINANCIAMIENTO PARA SOSTENER FUNDEBIP?

6.- ¿CUENTAN CON UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA FUNDACIÓN?

7.- ¿LA PRESENCIA DE OTRAS FUNDACIONES CON LOS MISMOS SERVICIOS CONSIDERA USTED QUE AFECTA LA VIDA INSTITUCIONAL DE FUNDEBIP?

8.- ¿CONOCE SI LA EMPRESA HA REALIZADO O APLICADO UN PLAN ESTRATÉGICO?

9.- ¿CREE NECESARIO QUE FUNDEBIP CONSTRUYA UNA INFRAESTRUCTURA PROPIA PARA ATENDER LOS CASOS ESPECIALES DE NIÑOS?

10.- ¿CUENTA LA FUNDACION CON UN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA DESARROLLARLAS DURANTE PERIODOS ESTABLECIDOS EN EL AÑO?



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Encuesta dirigida al voluntariado que labora en Fundebip

Estimado Señor (a), permítame por favor formularle algunas preguntas, soy egresada de la Universidad Nacional de Loja y me encuentro desarrollando mi tesis de grado titulada **“PLAN ESTRATÉGICO DE FUNDEBIP (FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO Y BIENESTAR DEL POLICÍA) DE LA CIUDAD DE QUITO” PARA EL PERIODO 2013 – 2018**. En tal virtud, de manera comedida, le solicito la información que requiero para desarrollar mi trabajo académico.

Instrucciones: por favor lea cuidadosamente cada interrogante y sírvase responder de acuerdo a lo solicitado; en caso de presentársele alguna duda en el llenado del formulario, por favor, consulte al encuestador quién con gusto lo atenderá.

1. ¿CONOCE USTED QUE ES FUNDEBIP?

SI () NO ()

2. ¿CREE USTED QUE EL SERVICIO OFRECIDO POR LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP” ES?

Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular ()

3. ¿CONOCE USTED SI LA COBERTURA DEL SERVICIO QUE TIENE FUNDEBIP ES?

Local () Nacional ()

4. ¿EXISTE SERIEDAD EN EL CUMPLIMIENTO DEL SERVICIO QUE OFRECE LA FUNDACIÓN “FUNDEBIP”?

Si () No ()

5. ¿LE GUSTARIA SER PARTE DEL VOLUNTARIADO DE FUNDEBIP?

Si () No ()

6. ¿SABIENDO QUE “FUNDEBIP” ES UNA ENTIDAD QUE ABARCA NETAMENTE A LA COMUNIDAD POLICIAL, CREE USTED QUE LOS SERVICIOS QUE PRESTA DEBEN AMPLIARSE A LA COMUNIDAD CIVIL EN GENERAL?

Si () No ()

ANEXO 3



INDICE

Portada.....	i
Certificación.....	ii
Autoría.....	iii
Carta de autorización de Tesis.....	iv
Agradecimiento.....	v
Dedicatoria.....	vi
a. Título.....	1
b. Resumen.....	2
 Abstract.....	4
c. Introducción.....	6
d. Revisión de Literatura.....	10
e. Materiales y métodos.....	56
f. Resultados.....	61
g. Discusión.....	145
h. Conclusiones.....	171
i. Recomendaciones.....	174
j. Bibliografía.....	175
k. Anexos.....	178
Índice.....	193