UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
NIVEL DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN PROYECTOS DE CONSULTORÍA

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA FUNDACIÓN SER DE LA CIUDAD DE LOJA, 2011 – 2015.

TESINA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE ESPECIALISTA EN PROYECTOS DE CONSULTORIA.

AUTOR

Lic. Lenin Iván Naranjo Piedra, MAE

DIRECTOR

Ing. Manuel Neptali Calderón Sánchez, MAE

LOJA – ECUADOR
2012

CERTIFICACIÓN

Ing.
Manuel Neptali Calderón Sánchez, MAE
CATEDRÁTICO DE LA ESPECIALIZACIÓN EN PROYECTOS DE CONSULTORÍA DEL ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

C E R T I F I C A :

Que, el Lic. Sr. Lenin Iván Naranjo Piedra, MAE, egresado de la Especialización en Proyectos de Consultoría, desarrolló el trabajo de investigación sobre el tema: **"LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA FUNDACIÓN SER DE LA CIUDAD DE LOJA, 2011 - 2015"**; el mismo que ha sido orientado en todo su proceso y a su vez revisado detalladamente en su contenido, cumpliendo con las Normas Generales para la Graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación y dejo a consideración del tribunal de grado su estudio posterior.

Loja, marzo de 2012

_____
Ing. Neptali Calderón Sánchez, MAE
DIRECTOR DE TESINA

AUTORIA

Las ideas, criterios, análisis, resultados y conclusiones vertidas en el presente trabajo de investigación son de exclusiva responsabilidad del autor.

Lenin Iván Naranjo Piedra

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a las autoridades y cuerpo docente de la Universidad Nacional de Loja y en especial de la Especialización en Proyectos de Consultoría, por sus sabías enseñanzas que fortalecieron mi formación profesional.

De manera especial dejo constancia de mi agradecimiento al Ing. Neptali Calderón Sánchez por la tan acertada dirección en el presente trabajo de investigación; así como a los Directivos, Funcionarios y Empleados de la Fundación SER por haberme proporcionado toda la información concerniente a esta investigación; y, en forma general a todos quienes colaboraron de una u otra forma.

El Autor

DEDICATORIA

La vida nos enseña día a día el verdadero valor de los seres que están junto a nosotros, siempre de manera incondicional, dándonos su apoyo y brindándonos su mano para levantarnos cuando tropezamos en nuestro caminar; se alegran de nuestros triunfos y los sienten como suyos, de igual forma, se sienten tristes cuando las cosas no salen como deseamos. No importa si están junto a nosotros físicamente o nos acompañan con su presencia celestial, son la razón de nuestra existencia. Este trabajo va dedicado a mi Esposa, mi pequeña Romina, mi Mamá y Hermanos; y a la memoria de mi Papá y Abuelita, por ustedes he logrado cumplir esta meta en mi vida.

Gracias infinitas por todo.

Lenin Iván

INDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN....II
AUTORIA....III
AGRADECIMIENTO....IV
DEDICATORIA....V
INDICE GENERAL....1
a. TITULO....3
b. RESUMEN....5
ABSTRACT....7
c. INTRODUCCIÓN....10
d. REVISIÓN DE LITERATURA....13
1. FUNDACIONES....13
1.1. CONCEPTO....13
1.2. MOTIVOS PARA CREAR UNA FUNDACIÓN....14
1.3. TIPOS DE FUNDACIONES....15
2. LA PLANEACION....17
2.1. ESTRATEGIA INICIAL....17
2.1.1. DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA....18
2.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA....18
2.1.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA....19
2.2. ESTRATEGIAS....20
2.2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA....20
2.2.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA....21
2.2.3. NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LAS ESTRATEGIAS....21
2.2.4. TIPOS DE ESTRATEGIAS....21
2.2.5. ORIENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS....25
2.2.6. FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO....25
2.2.7. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA FORMULADA....26
3. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA....28
3.1. CONCEPTO DE MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA....28
3.2. BÚSQUEDA DE VALORES....28
3.3. LOS VALORES ESTRATÉGICOS....29
3.4. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN....30
3.5. IDENTIFICACIÓN DE VALORES, VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIAS PERCIBIDAS....31
3.6. EL ANÁLISIS FODA....32
3.6.1. ANÁLISIS INTERNO....32
3.6.2. ANÁLISIS EXTERNO....33
3.7. FORMULACIÓN DE LA NUEVA MISIÓN EMPRESARIAL....35
3.8. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS....36
3.9. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS....37
3.10. ASIGNACIÓN DE RECURSOS....37

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL 38
e. MATERIALES Y MÉTODOS 41
1. MATERIALES 41
2. MÉTODOS 41
3. TÉCNICAS 42
4. PROCEDIMIENTOS 44
f. RESULTADOS 50
1. ANTECEDENTES 50
2. INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS 53
2.1. SERVICIOS UTILIZADOS 53
2.2. USUARIOS POR EDAD 54
2.3. USUARIOS POR GÉNERO 55
2.4. USUARIOS POR OCUPACIÓN 56
3. ESTUDIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE 57
3.1. ATENCIÓN MÉDICA 57
3.2. LABORATORIO 59
3.3. FARMACIA 61
3.4. INSTALACIONES E IMAGEN 63
g. DISCUSIÓN 67
PRESENTACIÓN 68
ANTECEDENTES 69
ORGANIZACIÓN 70
MISIÓN 71
VISIÓN 71
NUESTROS VALORES 72
MERCADO OBJETIVO 73
LÍNEAS DE NEGOCIO 74
FODA 75
ESTRATEGÍA GENÉRICA 80
ESTRATEGIAS 80
PLANES DE ACCIÓN 81
PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS 84
CUADRO DE MANDO INTEGRAL 86
h. CONCLUSIONES 89
i. RECOMENDACIONES 92
j. BIBLIOGRAFIA 95
ANEXOS 97
ANEXO 1. GLOSARIO DE TERMINOS Y CONCEPTOS 97
ANEXO 2. MATRIZ PARA LA ENCUESTA 98
ANEXO 3. RESULTADOS ENCUESTA 99
ANEXO 4. MATRICES DE EVALUACIÓN DE FACTORES 100
ANEXO 5. MATRICES DE ESTRATEGÍA FODA 103
ANEXO 6. MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO 105
ANEXO 7. MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROYECTOS 106
ANEXO 8. PROYECTO APROBADO 108

LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA FUNDACIÓN SER DE LA CIUDAD DE LOJA, 2011 – 2015.

RESUMEN

b. RESUMEN

La presente investigación trata sobre el diseño de un Plan Estratégico para la Fundación SER, una organización sin fines de lucro, cuya actividad principal es brindar servicios sanitarios a la colectividad. Con este trabajo, se propone los lineamientos que guiaran las actividades de la organización durante los próximos 5 años, alineando de manera estratégica la Misión, Visión y Valores con los planes de acción a ejecutar y generando indicadores que permita medir el avance.

Para el diseño del plan estratégico, se realizó una encuesta que el grado de satisfacción al cliente que tiene la fundación. Además se desarrolló un taller con todo el personal de la fundación; en el mismo, se definieron en conjunto la Visión, Misión, Valores, Mercado Objetivo, Líneas de Negocio, FODA y Estrategia Genérica.

Este taller inicio con una breve capacitación sobre los conceptos generales relacionados a la planeación estratégica y luego se expuso la información relacionada con análisis del entorno en el cual desarrolla sus actividades la fundación. En el taller, se definieron la Misión, Visión y Valores, para esto se apoyo de una lluvia de ideas.

Para el análisis FODA, se conformaron grupos de trabajo en base a las líneas de negocio de la fundación. Sobre este análisis se establecieron además un bosquejo de las posibles estrategias.

La formulación de las estrategias: genérica y específicas, priorización de planes de acción y formulación del Cuadro de Mando Integral, se lo realizó ya de forma particular con la Directora de la fundación. Se utilizó el CMI, por la facilidad que presta esta herramienta para el seguimiento de la implementación de los planes de acción.

Al implementar todos los planes de acción contenidos en la propuesta de Plan Estratégico, se busca consolidar la sustentabilidad y sostenibilidad de la Fundación SER, mejorar e incrementar los servicios ofrecidos, implementar un plan de promoción y publicidad, establecer relaciones interinstitucionales, mejorar la infraestructura, normar procedimientos y mejorar los niveles de satisfacción de clientes externos e internos.

ABSTRACT

The present investigation deals with the design of a Strategic Plan for the SER Foundation, a nonprofit organization whose principal activity is to provide health services to the community. In this paper, we propose guidelines that would guide the activities of the organization over the next 5 years, strategically aligning the mission, vision and values with action plans to implement and generate indicators to measure progress.

To design the strategic plan, we conducted a survey on customer satisfaction which is the foundation. It also developed a workshop with all staff of the foundation, in the same set defined in the Vision, Mission, Values, Target Market, Business Lines, SWOT and generic strategy.

The workshop began with a brief training on the general concepts related to strategic planning and then exposed the information related to analysis of the environment in which the foundation operates. The workshop defined the Mission, Vision and Values, to support this brainstorm.

For the SWOT analysis, working groups were formed based on business lines of the foundation. On this analysis also established an outline of possible strategies.

The formulation of strategies: generic and specific, prioritized action plans and formulation of the Balanced Scorecard, and made it so particular with the Director of the foundation. We used the CMI facility provided by this tool for monitoring the implementation of action plans.

By implementing all action plans contained in the draft Strategic Plan seeks to consolidate the sustainability and sustainability of the Foundation SER, improve and enhance the offered services, implement a marketing plan and advertising agency relationships, improving infrastructure, standardize procedures and improve levels of satisfaction of internal and external customers.

INTRODUCCIÓN

c. INTRODUCCIÓN

Para una buena administración empresarial es preciso tener definido el horizonte donde se quiere llegar, que permita orientar todos los esfuerzos y la gestión al cumplimiento de los objetivos.

La planeación estratégica, se constituye entonces como el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, que permite establecer los objetivos que guiaran a la organización y permitirán unificar sus esfuerzos para alcanzarlos. Así pues, una organización que no cuente con un plan de acción y orientación se arriesga a no crecer y sucumbir en el cada vez más competitivo mercado.

En tal virtud, la presente investigación formula un Plan Estratégico para la Fundación SER de la ciudad de Loja, con lo que se establecen los lineamientos que guiaran las actividades de esta organización durante los próximos 5 años, alineando de manera estratégica la Misión, Visión y Valores con los planes de acción a ejecutar y generando indicadores que permita medir el avance.

Esta propuesta, a más constituirse en una fuente de consulta para estudiantes y en un aporte técnico y profesional en el campo de la administración; pretende ser una guía para la administración de la fundación

En base a lo expuesto anteriormente se pone a consideración este trabajo de investigación, el cual en su desarrollo presenta en su primera parte una recopilación bibliográfica de conceptos relacionadas a la planeación estratégica y el cuadro de mando integral.

Seguidamente, encontramos el capítulo de Materiales y Métodos, donde se detalla los materiales, métodos y técnicas utilizadas en la investigación, así como, los procedimientos específicos propios de la planeación estratégica.

El capítulo de Resultados, contiene por un lado una descripción de la fundación y sus antecedentes, para seguir con la propuesta de Planeación Estratégica para la Fundación SER.

En la discusión, se evidencia los hallazgos encontrados y su relación con la propuesta de planeación, así como el cumplimiento de objetivos de la investigación.

Finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones de la investigación; quedando su aplicación a criterio de los directivos de la Fundación SER.

REVISIÓN DE LITERATURA

d. REVISIÓN DE LITERATURA

1. FUNDACIONES

1.1. CONCEPTO

De acuerdo al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, organismo rector de las fundaciones en el Ecuador, se define como fundación a las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

Dentro de la legislación ecuatoriana, se tipifica a las fundaciones y corporaciones como entes jurídicos, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones.

Una fundación no es sólo una organización que otorga donaciones. Por lo general, pretende ser una institución permanente volcada hacia el bienestar social, que tenga la capacidad de recaudar y administrar fondos.

1.2. MOTIVOS PARA CREAR UNA FUNDACIÓN

A continuación, algunos de los principales motivos para crear una fundación:

- Falta de recursos suficientes. La incorporación de otros participantes ayuda a potencializar y recaudar recursos adicionales.
- Deseo de aumentar el impacto potencial.
- Deseo de aprender con otras personas y beneficiarse de sus experiencias y sus buenas ideas.
- Deseo de crear una conciencia y obtener el apoyo para los objetivos de la fundación.

Cada fundación se ha establecido como una estrategia para abordar uno o varios retos sociales, entre los cuales se pueden destacar el desarrollo social, el desarrollo comunitario, la conservación ambiental, la lucha contra enfermedades, la actualización y transferencia tecnológica, la capacitación, la educación, los emprendimientos productivos, etc., y no parecía probable que pudieran resolverse a corto o a mediano plazo. No se trata sólo de descubrir cómo se podría satisfacer una necesidad inmediata, sino cómo se podría usar los recursos financieros para promover una acción sostenible a largo plazo.

Los fundadores durante su labor llegan a desempeñar algunas actividades, ente ellas: vincular la necesidad de una organización; contribuir con su asesoramiento en el campo técnico, financiero, consultor o facilitador; recaudar los fondos necesarios para el fin; movilizar talentos, energía y recursos de otros que comparten su visión; y planificar e implementar la propia fundación. Así como las personas aportan al desarrollo de las fundaciones, otras organizaciones también pueden participar en su creación, sobre todo en lo referente al acceso de conocimiento y a las informaciones, de espacio físico, personal y asistencia técnica.

1.3. TIPOS DE FUNDACIONES

No es fácil distinguir a las fundaciones de otras organizaciones no gubernamentales o sin fines de lucro, puesto que muchas de las entidades a las que la mayor parte de la gente se refiere como fundaciones son organizaciones de investigación o entidades recaudadoras de fondos.

Sin embargo, se ha sugerido emplear los siguientes criterios para identificar a las fundaciones filantrópicas:

- No-gubernamentales.
- Sin ánimo de lucro.
- Propietarias de un fondo principal de su propiedad.
- Gestionada por sus propios fideicomisos y directores.
- Promueve actividades sociales, educativas, caritativas, religiosas o de otro tipo que contribuyen al bienestar común.

Mediante la aplicación de estos criterios, se logra identificar cinco tipos de fundaciones:

- Las de propósito general
- Las de propósito específico
- Las familiares o personales
- Las corporativas; y
- Las comunitarias

Así también se pueden clasificar a las fundaciones en privadas y públicas, siendo éstas últimas aquellas que carecen de un gran donante privado, y en su lugar recaudan dinero desde distintas fuentes, incluyendo fundaciones privadas, personas, agencias gubernamentales o cobrando por servicios prestados.

2. LA PLANEACION

2.1. ESTRATEGIA INICIAL

Definida como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recurso necesarios para lograr dicho propósito como ideas claves para llegar al éxito. Esta nueva concepción y práctica general se ha convertido a partir de la década de los ochenta en una herramienta indispensable de la alta gerencia, para evaluar el accionar de la empresa, el estudio del liderazgo, el grado de compromiso y el logro de los objetivos institucionales.

2.1.1. DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.

2.1.2. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante;
- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio;
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta;

- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico;
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial; y,
- Permite evaluar los logros alcanzados.

2.1.3. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

Ventajas:

- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Permite una distribución adecuada de los recursos.

- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

Desventajas:

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.

2.2. ESTRATEGIAS

2.2.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. La estrategia consigna la dirección hacia la que debe de avanzar su empresa fuerza impulsadora.

2.2.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Este concepto viene evolucionando desde hace 40 años; surgen dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa. La primera corriente viene del planeamiento y presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial. La segunda corriente de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destaca la importancia de tener una estrategia corporativa global.

2.2.3. NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias contribuyen a las labores de planeación de los administradores, en tanto que orientan las decisiones operativas. El propósito principal es, los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de una empresa y su determinación de triunfar en un entorno competitivo.

2.2.4. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias no son formulas mágicas y milagrosas, son alternativas de éxito, que se ajustan dependiendo el tipo de negocio y a sus necesidades, así como en

el entorno en que se encuentra. La clasificación que a continuación se presenta es bajo dos criterios básicos: el enfoque competitivo de Michael Porter y el enfoque de crecimiento de F.J. Maqueda.

Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas se definen como: “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar las cincos fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada”. Entendido como las cinco fuerzas competitivas: a los competidores actuales, competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, proveedores y compradores. En forma amplia se consideran 3 estrategias genéricas:

- Liderazgo en costo: Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos a través de la puesta en práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales;

- Diferenciación: Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Las formas en que se logra son muy diversas: la tecnología, las características, el servicio al cliente, su red de distribución. Es necesario precisar que la

estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

- Enfoque o concentración: Esta estrategia genérica se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; en contraste con las anteriores estrategias, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular.

Estrategias de Crecimiento

Este tipo de estrategias busca maximizar las utilidades a largo plazo, crecimiento en ventas, instalaciones, tecnología y otras áreas. Las estrategias de crecimiento son:

- Estrategias Integrativas: Estas se enfocan en el crecimiento de la empresa en forma vertical, obteniendo una ventaja competitiva a costa de sus proveedores. Se divide en dos clases:
    - Integración hacia delante: Su objetivo es obtener la propiedad o un mayor control sobre sus distribuidores.
    - Integración hacia atrás: Lograr un mayor control sobre sus proveedores.

- Estrategias Intensivas: Al igual que las anteriores buscan el crecimiento de la empresa, pero en forma horizontal. Estas estrategias son:
    - Penetración en el mercado: Se deben de hacer esfuerzos para una mayor penetración en el mercado de los productos actuales. Ej.; campañas publicitarias y promoción para un producto o servicio.
    - Desarrollo del mercado: La penetración de productos actuales a nuevos mercados.
    - Desarrollo de producto: Se busca elevar los niveles de venta mejorando o modificando el producto actual.

Estrategias Diversificadas

Este tipo de estrategia busca aumentar el rendimiento de la empresa a través de la diversificación del producto o servicio. Existen 3 estrategias:

- Diversificación concéntrica: Es cuando una empresa agrega un producto relacionado con el giro actual del negocio.
- Diversificación por conglomerado: Consiste en añadir nuevos productos que no están relacionados con el giro normal de la empresa.

- Diversificación horizontal: Busca añadir productos no relacionados a sus clientes actuales

2.2.5. ORIENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores orientando las decisiones operativas. Por lo tanto, en cuanto más clara sea la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

2.2.6. FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Este es un proceso que consta de 3 fases principales, las que se subdividen en 12 pasos, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas. Las fases son las siguientes:

- Formulación de las Estrategias: Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa, investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y amenazas externas, estableciendo correlaciones entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa. En resumen, consiste en la fijación de la misión, los objetivos y

las estrategias empresariales. Esta fase se divide en tres actividades básicas: investigación, análisis y toma de decisiones.

- Ejecución de las Estrategias: Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas. Esta fase consiste de tres actividades: fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

- Evaluación de las estrategias: Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan; inicialmente se someten a un nuevo análisis los factores internos y externos, luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes. Para ello es indispensable realizar tres actividades:

  - Análisis de factores internos y externos

  - Evaluación de estrategias

  - Toma de medidas correctivas

2.2.7. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA FORMULADA

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente. El solo poder concebir nuevas y claras estrategias no es

suficiente. El gerente debe también tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que “se hagan las cosas”.

Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia se abordan tres puntos:

- La definición de tareas claves de implementación.
- Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.

3. MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Las fases y actividades descritas anteriormente, se operativizan en el modelo de la planeación estratégicas que se sintetizan conforme al detalle siguiente:

3.1. CONCEPTO DE MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La misión es una función o tarea básica de una empresa o dependencia de sus departamentos. Objetivos de la empresa: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de cualquier índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

3.2. BÚSQUEDA DE VALORES

Todas las decisiones de negocios se basan en valores. La fase de búsqueda de valores en el proceso de planeación estratégica requiere de un análisis profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés. El plan estratégico debe ser

congruente con los de la compañía. Por lo tanto, la búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra cinco elementos:

- Los valores personales del equipo de planeación
- Los valores de la organización como un todo
- La filosofía operativa de la organización
- La cultura de la organización
- Los grupos de interés de la organización

3.3. LOS VALORES ESTRATÉGICOS

Hay un número indeterminado de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, pero es recomendable que sólo se tomen en cuenta de ocho a diez y basar el estudio estratégico en ellos; algunos son determinantes y quizás no necesiten estar en una lista, otros serán fijos y deben de mantenerse visibles, otros podrán variar dependiendo de donde se encuentra el ciclo del negocio. Estos son 28 algunos de los valores que la mayoría de organizaciones han encontrado útiles: ética, calidad, seguridad, ambiente, imagen empresarial, imagen en su comunidad, diversión, responsabilidad con los clientes, recursos humanos, rentabilidad, alianzas estratégicas y expansión.

3.4. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es la formulación de la misión. La formulación de la misión sigue después que la búsqueda de valores a culminado y deben de ser congruentes entre sí a la formulación de la misión. Una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué funciones desempeña la compañía?
- ¿Para qué desempeña esa función la compañía?
- ¿De qué manera trata de desempeñar esta función?
- ¿Por qué existe esta compañía?

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general. La misión es importante porque:

- Sirve para establecer, darle consistencia y claridad al propósito en toda empresa

- Proporciona un marco de referencia para todas las áreas de la empresa; y,
- Lograr el compromiso de todos a través de una comunicación clara del origen y concepto del negocio, así como de su organización.

3.5. IDENTIFICACIÓN DE VALORES, VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIAS PERCIBIDAS

El primer paso, consiste en analizar la funcionalidad de la misión, objetivos, estrategias y valores actuales debidamente publicitadas o inferirlas, si es que la empresa no los ha diseñado, comunicado o escrito. Esta es la tarea gerencial, clasificar y detallar los valores, la misión visión y estrategias actuales; lo cual no es fácil, ya que muchas empresas realizan actividades tan variadas y complejas, que es difícil ubicarlos en un campo específico de acción.

Una adecuada formulación de la misión identifica el alcance de sus operaciones en relación con su principal servicio o producto, sus clientes y la forma como satisface estas necesidades y deberá formularse con base en el cliente o usuarios y no en el producto.

3.6. EL ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA es una herramienta muy sencilla y clara; permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de los procesos en términos de factores externos e internos que le afectan. A los factores internos se los denomina Fortalezas y Debilidades.

3.6.1. ANÁLISIS INTERNO

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización.

En la identificación de los factores internos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
– ¿Ventajas de las propuestas? – ¿Capacidades del área?	– ¿Desventajas de las propuestas? – ¿Falta de fuerza competitiva?

– ¿Ventajas competitivas? – ¿Recursos, activos, personal? – ¿Experiencia, conocimiento, datos? – ¿Distribución? – ¿Aspectos innovadores? – ¿Ubicación geográfica? – ¿Precio, valor, calidad? – ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones? – ¿Procesos, sistemas, comunicaciones?	– ¿Reputación, presencia y alcance? – ¿Vulnerabilidades propias conocidas? – ¿Tiempo del proceso? – ¿Robustez de la cadena de suministros? – ¿Efectos sobre las actividades principales? – ¿Confiabilidad de los datos? – ¿Motivación, compromiso, liderazgo? – ¿Acreditación? – ¿Procesos y sistemas?

3.6.2. ANÁLISIS EXTERNO

Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa. Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.

En la identificación de los factores externos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
– ¿Desarrollo del mercado? – ¿Vulnerabilidad de los competidores? – ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? – ¿Influencias globales? – ¿Nuevos mercados? – ¿Nuevas propuestas de servicio? – ¿Desarrollo de negocios o de productos? – ¿Información e investigación? – ¿Sociedades - distribución?	– ¿Efectos políticos? – ¿Efectos legislativos? – ¿Efectos ambientales? – ¿Intenciones de los competidores? – ¿Demanda del mercado? – ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas? – ¿Mantener las capacidades internas? – ¿Debilidades no superables? – ¿Pérdida de personal clave? – ¿Respaldo financiero sostenible? – ¿Economía – local o extranjera? – ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Al realizar el diagnóstico interno y externo de los procesos, debemos considerar que las Fortalezas hay que usarlas, las Oportunidades hay que aprovecharlas, las Debilidades hay que reducirlas y las Amenazas hay que evitarlas.

3.7. FORMULACIÓN DE LA NUEVA MISIÓN EMPRESARIAL

Una vez realizada la auditoría interna y externa de la empresa, se correlacionan estos resultados en la misión empresarial, especificando los propósitos a largo plazo y valores que sustentarán el que hacer institucional. La misión debe coordinar los esfuerzos y recursos en una sola dirección, definiendo claramente la posición de la empresa con respecto a:

- Clientes
- Filosofía
- Servicio o producto
- Imagen
- Innovación
- Motivación
- Mercados

3.8. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Al igual que toda estrategia, cada área estructural debe establecer sus objetivos de los generales de la empresa. Los objetivos son importantes para alcanzar el éxito de toda organización ya que permiten:

- Establecer prioridad
- Diseñar controles
- Evaluar en una forma eficaz
- Asignar premios e incentivos
- Seguir la dirección asignada

En resumen, son los resultados que la institución espera obtener a largo plazo cuyas características principales son:

- Factibilidad
- Medición
- Coherencia
- Motivación
- Participación

3.9. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La formulación de las estrategias del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más especifica el éxito, en el contexto del(los) negocio(s) en que desea participar. Investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y las amenazas externas, estableciendo una relación entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa.

3.10. ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El paso final para ejecutar exitosamente una estrategia, estriba en la asignación de los recursos requeridos, de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas y los límites establecidos en las políticas organizacionales. Generalmente toda institución cuenta o tiene que disponer de cuatro recursos:

- Financieros
- Humanos
- Físicos
- Tecnológicos

Es recomendable para la asignación de estos recursos cuatro etapas básicas:

- Efectuar inventarios para los recursos actuales
- Realizar inventarios por unidad
- Requerir necesidad por unidad de trabajo
- Asignar los recursos priorizados en base a los objetivos establecidos

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión que permite monitorear mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos estratégicos.

El CMI proporciona a la alta dirección de una empresa los instrumentos que necesitan para controlar el avance de sus planes de acción. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas (planes de acción), que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

Todo CMI mide la actuación de la organización desde 4 perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de actitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro.

Ventajas

- Clarifica y materializa las estrategias
- Comunica la estrategia a toda la organización
- Permite realizar un seguimiento organizado a la empresa
- Equilibrar la gestión de procesos de la empresa con los objetivos, indicadores y metas
- Mayor rapidez en la toma de decisiones

Desventajas

- Problemas al inicio de la implementación del CMI, debido a que los indicadores comienzan a retroalimentarse
- Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa
- Requiere un nivel de especialización

MATERIALES Y MÉTODOS

e. MATERIALES Y MÉTODOS

1. MATERIALES

En la ejecución del presente trabajo fue necesario disponer de los siguientes materiales:

- Textos
- Bolígrafos
- Hojas de apuntes

2. MÉTODOS

Los métodos utilizados en este proyecto fueron:

- **Método Inductivo.-** Este método permitió revisar, estudiar y analizar toda la documentación correspondiente a la planeación estratégica, cuadro de mando integral así como la información proporcionada por la fundación, con esta data se establecieron conclusiones generales que sustentan la revisión de literatura y los antecedentes de la empresa investigada.

- **Método Deductivo.-** Este método permitió, conocer, analizar y evaluar en forma general, el grado de conocimiento sobre planeación estratégica y cuadro de mando integral que tienen los funcionarios y empleados de la fundación SER, y poder llegar a conclusiones particulares respecto a la situación actual y la formulación de la respectiva propuesta.

- **Método Descriptivo.-** Este método se lo utilizó para analizar e interpretar adecuadamente la información, tanto teórica como los resultados del análisis FODA y demás información obtenida en los talleres; y, para elaborar y describir esos resultados en el informe final de investigación.

- **Método Analítico.-** Este método se utilizó para analizar los resultados de las encuestas, matrices y formularios aplicados.

3. TÉCNICAS

A la par de la aplicación de métodos también se usó las siguientes técnicas:

- **La observación,** esta se dio al lugar investigado, tratando de formar una idea inicial y global de la situación en que se encuentra la empresa investigada. El uso de esta técnica permitió examinar los documentos contables, estados financieros, organigramas, estatutos y la recolección de datos en general.

- **La entrevista,** que estuvo dirigida hacia la directora y sus principales colaboradores por ser los principales responsables de la actividad económico-financiera de la empresa, con el fin de obtener información que oriente el trabajo de investigación propuesto.

- **Revisión de Literatura,** esta técnica permitió recopilar información teórica sobre el tema de investigación, en libros, tesis, leyes, reglamentos, acuerdos, Internet, etc.

- **Talleres,** se organizó reuniones de trabajo con los funcionarios y empleados de la fundación, la primera reunión fue con todo el personal con el propósito de levantar la Misión, Visión, Valores, Mercado Objetivo, Líneas de Negocio, Análisis FODA, Estrategias FODA, los Objetivos Estratégicos y los principales Proyectos. Una segunda reunión se desarrolló con los líderes de la fundación con el propósito de establecer la Estrategia Genérica, Planes de Acción, Priorización de Proyectos y Cuadro de Mando Integral. Finalmente con el Plan Estratégico aprobado, se socializo el mismo con todo el personal.

4. PROCEDIMIENTOS

Adicional a los métodos y técnicas, se ejecutaron procesos específicos propios del tipo de investigación y tema, así tenemos:

Para el censo:

Se aplico la encuesta todos los usuarios que accedieron a los servicios en el mes de enero de 2010. La población total fue de 400.

Para la formulación de la encuesta, primero se considero los servicios que ofrece la fundación: atención médica, laboratorio y farmacia; además, basándose en estudios anteriores y por pedido de la Directora de la fundación se encuesto también sobre el tema instalaciones e imagen.

Para cada servicio se definió los componentes de calidad y sobre estos los atributos de calidad, quedando establecida una matriz que contenía toda esta información. Esta matriz, permitió plantear las preguntas por cada atributo.

La encuesta se construyo con la matriz levantada incluidas las preguntas. Como opciones de respuesta se uso numeración del 1 al 4, en donde, 1 representa que

la afirmación señalada en la pregunta casi nunca es real mientras que 4 casi siempre es real, entre más se aproxima la respuesta a 4, se considera a ese atributo con mayor calidad.

Como información importante, no se entrego la encuesta a los usuarios para que la llenes, sino que se contrato un total de 3 encuestadores que preguntaban a los usuarios y ellos eran quienes llenaban las matriz de encuesta, esto con el propósito de que la información obtenida sea lo más apegada a la realidad posible, ya que cualquier duda que se presentaba por parte del usuario era aclarada y explicada por el encuestador.

Para la ponderación de los resultados, se procedió a multiplicar el total de resultados obtenidos por cada factor (1 al 4) por el factor correspondiente y la sumatoria generaba el resultado del atributo. Para determinar el indicador de cada atributo, en cambio, se multiplico el resultado por 4 (factor de calidad más alto) y todo esto se dividió para 1600 (total de resultados más altos), así se obtuvo un indicador de 2 dígitos para cada atributo de calidad, que mientras más se acercaba a 4 representaba mayor calidad/satisfacción en el servicio y mientras más se acercaba a 1 la carencia de calidad/satisfacción en el servicio.

Para obtener el indicador general de calidad, para cada servicio encuestado se promedio los indicadores obtenidos por cada atributo.

Para la planeación estratégica:

La planeación estratégica mantiene procedimientos específicos para su desarrollo y formulación. Se partió de la recolección de información, relacionada con la fundación, de manera específica se realizó un censo para determinar el nivel de satisfacción al cliente. Esta información fue un referente importante para la planeación estratégica ya que daba una visión global de cómo ven los usuarios a la fundación y los servicios que se ofrecen.

Con los directivos de la fundación se organizó el taller de planeación, en el cual inicio con una breve inducción de acerca de los conceptos relacionados con la planeación estratégica, de tal forma de que todos mantengan conocimientos básicos que faciliten el desarrollo del taller propuesto. Seguido, se dio paso a la aclaración de las dudas del personal, y se definió y socializó el plan de trabajo.

La primera tarea fue definir la misión y visión, para esto se apoyó de algunos ejemplos relacionados al tema y una conceptualización general. En base a estas formulaciones, se definieron los valores institucionales.

Soportados en el análisis de satisfacción del cliente, se definió el mercado objetivo y las líneas de negocio. La información FODA se levantó por cada línea de negocio, para esto se usó de formularios predefinidos.

Esta información fue subida a un formulario excel, que permitió a través de fórmulas lógicas y matemáticas establecer niveles de impacto. Usando formularios excel se determinó las posibles estratégicas, para esto se establecieron relaciones entre las fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas. Las relaciones se dieron en el siguiente sentido:

- Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades
- Minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades
- Maximizar las fortalezas y minimizan las amenazas
- Minimizar debilidades y amenazas

Hasta este nivel se llegó en el taller. Posterior a eso, en base a la información recopilada se trabajó con la Directora y principales funcionarios de la institución en la formulación de la estrategia genérica como las estrategias específicas. Así mismo, en base a estas estrategias se inició el levantamiento de planes de acción

por cada estrategia, los cuales fueron priorizados. Para esto se apoyó matrices en excel.

Con toda la información se elaboró el Cuadro de Mando Integral, asignado metas, indicadores y responsables para cada plan de acción.

Finalmente se presentó el plan estratégico a la Directora de la fundación, y una vez aprobado, se procedió a la socialización del mismo con todos los funcionarios y empleados de la organización.

RESULTADOS

f. RESULTADOS

1. ANTECEDENTES

La Fundación SER se constituyó en el año 2005 con el propósito de fines de ayuda social y sin fines de lucro. El domicilio de la fundación es la ciudad de Loja, la creación de la misma fue como respuesta a la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda. CoopMego, de contar con una institución especializada en brindar servicios de atención médica a socios y clientes. En promedio la fundación atiende mensualmente a 720 pacientes aproximadamente.

Los servicios que actualmente ofrece son:

- Consulta externa
    - Dermatología
    - Medicina general
    - Ginecología
    - Medicina Interna

    - Pediatría
    - Quiropráctico
    - Odontología
- Laboratorio
- Farmacia

Además de prestar servicio en su domicilio, la fundación también realiza mensualmente jornadas médicas en donde moviliza personal para atender y entregar medicinas sin costo a personas de escasos recursos económicos. Las jornadas médicas se realizan en las ciudades donde la Cooperativa CoopMego mantiene aperturadas oficinas.

Clientes y grupos de interés

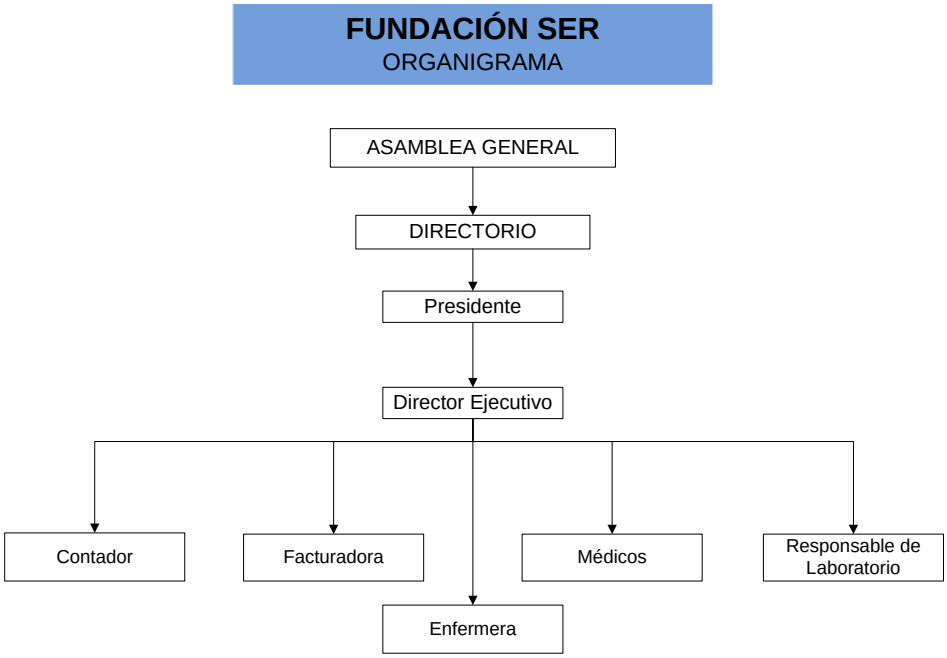
La población a la que actualmente ofrece sus servicios la fundación la conforman los habitantes de la ciudad de Loja a través de la atención directa en las oficinas, mientras que en las jornadas médicas se atienden a habitantes de Catacocha, Macara, Cariamanga, Gualaquiza, Catamayo y Yantzaza. Los pacientes a los que atiende la fundación, son de nivel socioeconómico bajo en un gran porcentaje.

Además los pacientes comienzan a ser más exigentes, solicitando mayor rapidez en los servicios

Organización

En cuanto a la estructura organizacional de la fundación, la misma cuenta actualmente con la colaboración de 12 empleados entre el personal de planta y los médicos.

El organigrama funcional es:

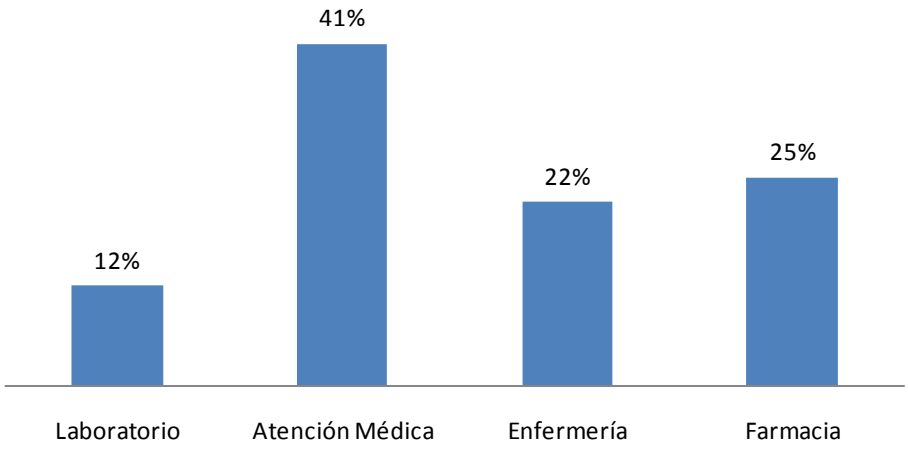


Elaboración: El Autor
Fuente: Fundación SER

2. INFORMACIÓN DE LOS USUARIOS

2.1. SERVICIOS UTILIZADOS

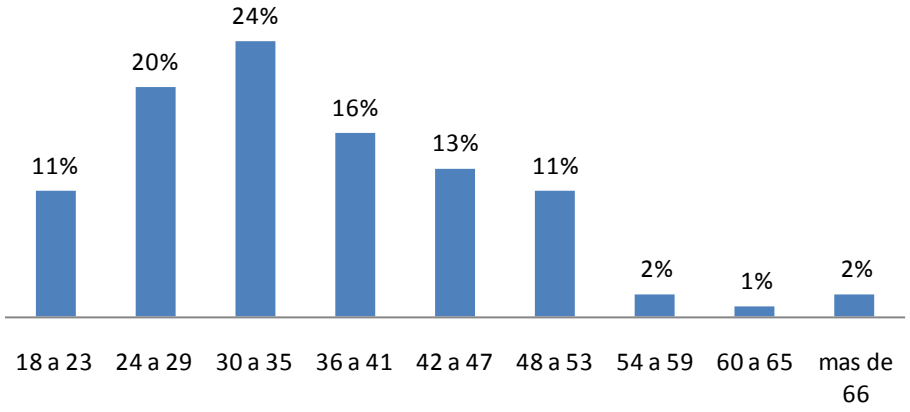
Laboratorio	48	12%
Atención Médica	164	41%
Enfermería	88	22%
Farmacia	100	25%
	400	**100%**



La mayor parte de los encuestados usa los servicios de atención médica de la fundación, sin embargo esto genera que los mismos usuarios también usen los otros servicios ofrecidos.

2.2. USUARIOS POR EDAD

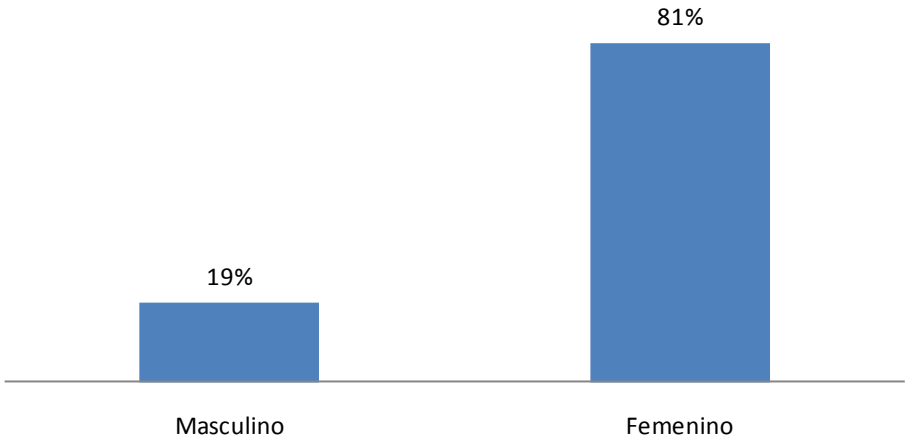
18 a 23	44	11%
24 a 29	80	20%
30 a 35	96	24%
36 a 41	64	16%
42 a 47	52	13%
48 a 53	44	11%
54 a 59	8	2%
60 a 65	4	1%
más de 66	8	2%
	400	**100%**



La mayor parte de los usuarios de los servicios de la fundación están entre los 30 a 35 años, sin embargo existen dos rangos importantes como son de 24 a 29 y de 36 a 41 años.

2.3. USUARIOS POR GÉNERO

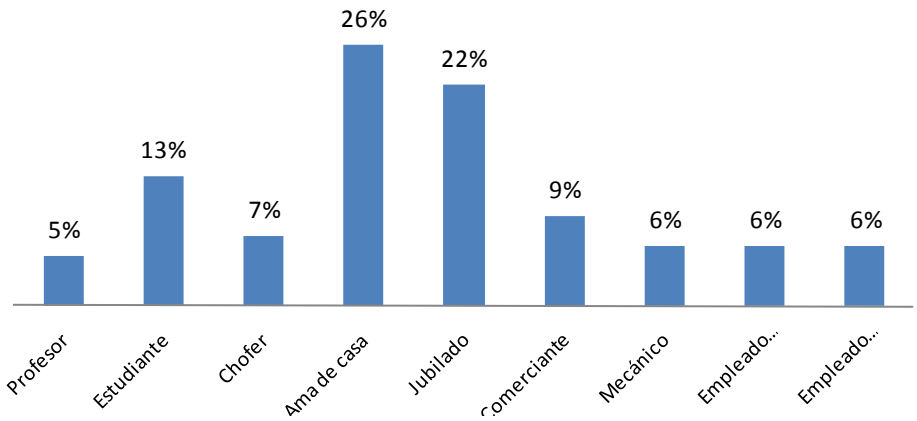
Masculino	76	19%
Femenino	324	81%
	400	**100%**



La mayor parte de los usuarios de los servicios de la fundación son mujeres, además un hecho importante de rescatar es que en algunos casos la atención se realiza tanto a madres e hijos.

2.4. USUARIOS POR OCUPACIÓN

Profesor	20	5%
Estudiante	52	13%
Chofer	28	7%
Ama de casa	104	26%
Jubilado	88	22%
Comerciante	36	9%
Mecánico	24	6%
Empleado Privado	24	6%
Empleado Público	24	6%
	400	**100%**



La mayor parte de los usuarios de los servicios de la fundación son Amas de Casa y Jubilados, este indicador va en relación con la razón de ser de la fundación, la cual es ofrecer servicios principalmente a personas de escasos recursos económicos.

3. ESTUDIO DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

3.1. ATENCIÓN MÉDICA

Los resultados obtenidos para el servicio de Atención Médica fueron:

COMPONENTES		ATRIBUTOS DE CALIDAD	PREGUNTA	ENCUESTAS 1	2	3	4	TOTAL	RESULTADOS 1	2	3	4	TOTAL
ATENCIÓN MÉDICA	ATENCIÓN	Tiempo	Esta de acuerdo con el tiempo que espera para ser atendido	132	129	53	86	**400**	132	258	159	344	**893**
		Acorde	Cree que son suficientes las especialidades que se ofrecen	307	0	25	68	**400**	307	0	75	272	**654**
		Compresión	Se entendió su problema al momento de ser atendido	2	1	102	295	**400**	2	2	306	1180	**1490**
		Turno	La entrega de turnos es la adecuada	1	219	175	5	**400**	1	438	525	20	**984**
		Atención / Trato	Fue bien atendido, le trataron cordialmente	0	0	104	296	**400**	0	0	312	1184	**1496**
		Expresión	El personal se expresa de forma clara y fácil de entender	0	2	72	326	**400**	0	4	216	1304	**1524**
		Horario de Atención	Los horarios son los adecuados	0	98	267	35	**400**	0	196	801	140	**1137**
	CAPACIDAD	Capacidad del Personal	El personal demuestra conocimiento	7	25	112	256	**400**	7	50	336	1024	**1417**
		Precio	Es adecuado el costo de la consulta	3	26	141	230	**400**	3	52	423	920	**1398**
		Instalaciones	Las instalaciones son las adecuadas	298	82	15	5	**400**	298	164	45	20	**527**

COMPONENTES	ATRIBUTOS DE CALIDAD	INDICE ATRIBUTO	INDICE SERVICIO
ATENCIÓN	Tiempo	**2.2**	**2.9**
	Acorde	**1.6**	
	Compresión	**3.7**	
	Turno	**2.5**	
	Atención / Trato	**3.7**	
	Expresión	**3.8**	
	Horario de Atención	**2.8**	
CAPACIDAD	Capacidad del Personal	**3.5**	
	Precio	**3.5**	
	Instalaciones	**1.3**	

Estos resultados permiten establecer que:

- Los mayores atributos de calidad que tiene la fundación en la prestación de los servicios de atención médica son la manera de expresarse (3.8), la compresión con los pacientes (3.7), la atención y buen trato (3.7) y la capacidad del personal y precio (3.5).

- Sin embargo, se puede ver que existe problemas con el tiempo de respuesta, la carencia de especialidades acordes a las necesidades, la atención en el otorgamiento de turnos y los horarios de atención.

- Particular interés son las instalaciones, ya que las mismas tienen el índice más bajo (1.3), esto deja ver la necesidad imperante de mejorar la infraestructura de la fundación.

Como sugerencias entregadas por los usuarios al momento de ser encuestados tenemos:

- Crear más especialidades

- Mejorar la entrega de turnos y de ser posible se entreguen turnos con anterioridad

- Buscar otro edificio con mejores instalaciones

- Buscar un local donde la fundación pueda funcionar en la primera planta

- Mayor rapidez en el despacho de turnos.

3.2. LABORATORIO

Los resultados obtenidos para el servicio de Laboratorio fueron:

COMPONENTES		ATRIBUTOS DE CALIDAD	PREGUNTA	ENCUESTAS 1	2	3	4	TOTAL	RESULTADOS 1	2	3	4	TOTAL
LABORATORIO	ATENCIÓN	Tiempo	Esta de acuerdo con el tiempo que espera para ser atendido	0	3	83	314	**400**	0	6	249	1256	**1511**
		Acorde	Cree que son suficientes los servicios que se ofrecen	20	198	175	7	**400**	20	396	525	28	**969**
		Compresión	Se entendió su problema al momento de ser atendido	0	3	41	356	**400**	0	6	123	1424	**1553**
		Atención / Trato	Fue bien atendido, le trataron cordialmente	0	2	58	340	**400**	0	4	174	1360	**1538**
		Expresión	El personal se expresa de forma clara y fácil de entender	1	0	34	365	**400**	1	0	102	1460	**1563**
		Horario de Atención	Los horarios son los adecuados	0	0	15	385	**400**	0	0	45	1540	**1585**
	CAPACIDAD	Capacidad del Personal	El personal demuestra conocimiento	0	0	25	375	**400**	0	0	75	1500	**1575**
		Precio	Es adecuado el costo de los servicios	2	20	141	237	**400**	2	40	423	948	**1413**
		Instalaciones	Las instalaciones son las adecuadas	325	50	10	15	**400**	325	100	30	60	**515**

COMPONENTES	ATRIBUTOS DE CALIDAD	INDICE ATRIBUTO	INDICE SERVICIO
ATENCIÓN	Tiempo	**3.8**	**3.4**
	Acorde	**2.4**	
	Compresión	**3.9**	
	Atención / Trato	**3.8**	
	Expresión	**3.9**	
	Horario de Atención	**4.0**	
CAPACIDAD	Capacidad del Personal	**3.9**	
	Precio	**3.5**	
	Instalaciones	**1.3**	

Estos resultados permiten establecer que:

- Los horarios de atención tiene el mayor puntaje (4.0) de todos los atributos, esto se debe a que el laboratorio atiende desde las 07h00 am hasta las 18h00.

- El tiempo de atención también está valorado con ata puntación (3.8) y justamente responde a la entrega oportuna de los resultados de los exámenes. Igual valoración alta obtienen atributos como buen trato, calidad de expresión y atención del personal, así como capacidad.

- El precio si bien no está entre los puntajes altos, mantiene un indicador optimo, esto se debe a que los costos de los servicios son bajos y de fácil acceso a los usuarios.

- En contraste de esto, el atributo relacionado con la relación de servicios brindados con las necesidades del cliente es bajo, esto debido a que, según comentaron los usuarios existen ciertos exámenes que no ofrece el laboratorio.

- El atributo instalaciones también tienen un indicador bajo, y justamente está en relación con el problema general de infraestructura por el que atraviesa la fundación.

Como sugerencias entregadas por los usuarios al momento de ser encuestados tenemos:

- Debe realizarse otro tipo de exámenes que también son necesarios y no solo de laboratorio

- Debe incrementarse las campañas de exámenes médicos que realizan

- El lugar de espera del laboratorio es muy pequeño

- Mejorar las oficinas del laboratorio

– Ampliar el laboratorio porque es muy pequeño para los pacientes que atiende.

3.3. FARMACIA

Los resultados obtenidos para el servicio de Farmacia fueron:

				ENCUESTAS					RESULTADOS				
COMPONENTES		ATRIBUTOS DE CALIDAD	PREGUNTA	1	2	3	4	TOTAL	1	2	3	4	TOTAL
FARMACIA	ATENCIÓN	Tiempo	Esta de acuerdo con el tiempo que espera para ser atendido	1	205	178	16	**400**	1	410	534	64	**1009**
		Compresión	Se entendió su problema al momento de ser atendido	0	0	15	384	**399**	0	0	45	1536	**1581**
		Atención / Trato	Fue bien atendido, le trataron cordialmente	0	0	14	386	**400**	0	0	42	1544	**1586**
		Horario de Atención	Los horarios son los adecuados	314	68	1	17	**400**	314	136	3	68	**521**
	CAPACIDAD	Capacidad del Personal	El personal demuestra conocimiento	0	0	12	388	**400**	0	0	36	1552	**1588**
		Precio	Son adecuados los costos	1	45	354	0	**400**	1	90	1062	0	**1153**
		Instalaciones	Las instalaciones son las adecuadas	325	65	5	5	**400**	325	130	15	20	**490**

COMPONENTES	ATRIBUTOS DE CALIDAD	INDICE ATRIBUTO	INDICE SERVICIO
ATENCIÓN	Tiempo	**2.5**	**2.8**
	Compresión	**4.0**	
	Atención / Trato	**4.0**	
	Horario de Atención	**1.3**	
CAPACIDAD	Capacidad del Personal	**4.0**	
	Precio	**2.9**	
	Instalaciones	**1.2**	

Estos resultados permiten establecer que:

– Los atributos de comprensión, atención, trato y capacidad del personal tienen el indicador más alto posible (4.0), esto deja ver que el personal de la farmacia está brindando un servicio de calidad a los usuarios.

- Además el atributo de precio también mantiene un resultado bajo (2.9), esto si es una señal de alerta ya que la principal característica de la fundación es mantener precios bajos.

- El factor tiempo tiene un indicador bajo (2.5), debido a que el horario de atención de la farmacia es similar a un horario de oficina, lo que deriva en que al medio día se cierre y en la noche no se atienda.

- Finalmente, se vuelve a ver los resultados negativos en cuanto al tema de infraestructura e instalaciones, este es un problema general que está afectando a todos los servicios que ofrece la fundación.

Como sugerencias entregadas por los usuarios al momento de ser encuestados tenemos:

- Debe ampliarse la farmacia ya que el lugar es muy pequeño

- Debe incrementarse los productos que se venden, en algunos casos no hay medicamentos que se necesitan

- Debe aplicarse descuentos como lo hacen otras farmacias

- Deberían atender en horario continuo

- Tienen que cambiarse de local, deben buscar un lugar que dé a la calle para que puedan atender de forma continua

- Crear más promociones con descuentos de medicamentos

3.4. INSTALACIONES E IMAGEN

Los resultados obtenidos para el factor Instalación e imagen fueron:

				ENCUESTAS					RESULTADOS				
COMPONENTES		ATRIBUTOS DE CALIDAD	PREGUNTA	1	2	3	4	TOTAL	1	2	3	4	TOTAL
INFRAESTRUCTURA	INSTALACIONES	Letreros y Señalización	Son claros y precisos	236	160	4	0	**400**	236	320	12	0	**568**
		Instalaciones	Son funcionales y causan buena impresión	315	80	5	0	**400**	315	160	15	0	**490**
		Equipos	Los equipos son los suficientes o adecuados	0	5	86	309	**400**	0	10	258	1236	**1504**
		Publicidad	Existe folleteria de los servicios que ofrece el centro médico	326	64	10	0	**400**	326	128	30	0	**484**
		Accesibilidad	Es fácil acceder a las instalaciones del centro médico	385	14	1	0	**400**	385	28	3	0	**416**
	IMAGEN	Difusión	El nombre del centro médico y sus servicios son conocidos	296	85	3	16	**400**	296	170	9	64	**539**
		Prestigio	El centro médico tiene buen nombre y trayectoria	0	0	100	300	**400**	0	0	300	1200	**1500**
		Transparencia	Se informa correctamente sobre horarios, costos y condiciones	0	0	92	308	**400**	0	0	276	1232	**1508**
		Credibilidad	Cumple lo prometido	0	0	6	394	**400**	0	0	18	1576	**1594**
		Personal	El personal se encuentra bien presentado	0	5	88	307	**400**	0	10	264	1228	**1502**

COMPONENTES	ATRIBUTOS DE CALIDAD	INDICE ATRIBUTO	INDICE SERVICIO
INSTALACIONES	Letreros y Señalización	**1.4**	**2.5**
	Instalaciones	**1.2**	
	Equipos	**3.8**	
	Publicidad	**1.2**	
	Accesibilidad	**1.0**	
IMAGEN	Difusión	**1.3**	
	Prestigio	**3.8**	
	Transparencia	**3.8**	
	Credibilidad	**4.0**	
	Personal	**3.8**	

Estos resultados permiten establecer que:

- La fundación tiene una gran acogida entre los usuarios, además ha logrado posicionarse como una institución transparente, de prestigio, que tiene

credibilidad y que cuenta con personal competente, los resultados para estos componentes llegan a ser casi los más altos.

- Del componente imagen, en lo que sí está fallando la fundación es en el tema de difusión (1.3), hasta cierto punto esto es el resultado de la falta de un plan de marketing.

- Dentro del componente de instalaciones, los equipos, según los encuestados son lo mejor que tiene la fundación. En contraste con esto, el resto de atributos dejan ver que la fundación tiene problemas serios con el tema de infraestructura. Este problema se evidencia en todos los servicios ofrecidos por la entidad.

Como sugerencias entregadas por los usuarios al momento de ser encuestados tenemos:

- Debe cambiarse de local

- La fundación debería funcionar en un primer piso ya que es muy cansado subir las gradas

- Deben colocarse letreros que indiquen que no mas tiene la fundación

- Deben hacer propaganda, la gente no sabe de la fundación

- Es muy difícil acceder a sus instalaciones, sobre todo para personas de la tercera edad y embarazadas
- Colocar sillas de espera
- Mejorar los consultorios
- Pintar las instalaciones.

DISCUSIÓN

PLAN ESTRATEGICO
2011 - 2015

PRESENTACIÓN

En este documento se presenta de forma estructurada toda la información que será la guía en el accionar de la Fundación SER, durante los próximos 5 años.

El desarrollo de este Plan Estratégico, se basó en la aplicación de conceptos de planeación estratégica y cuadro de mando integral, ya que incluye el análisis detallado por cada una de las perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de formación y crecimiento.

Si bien, se centrará la atención en la propuesta estratégica, este documento comienza con una breve descripción de los antecedentes de la institución, para luego fundamentar la propuesta a partir de la formulación de la misión, visión, valores institucionales, mercado objetivo y líneas de negocio. También se incluye el análisis FODA y la formulación de estrategias y planes de acción.

Finalmente, se prioriza los proyectos a ejecutar y se presenta el cuadro de mando integral de la fundación.

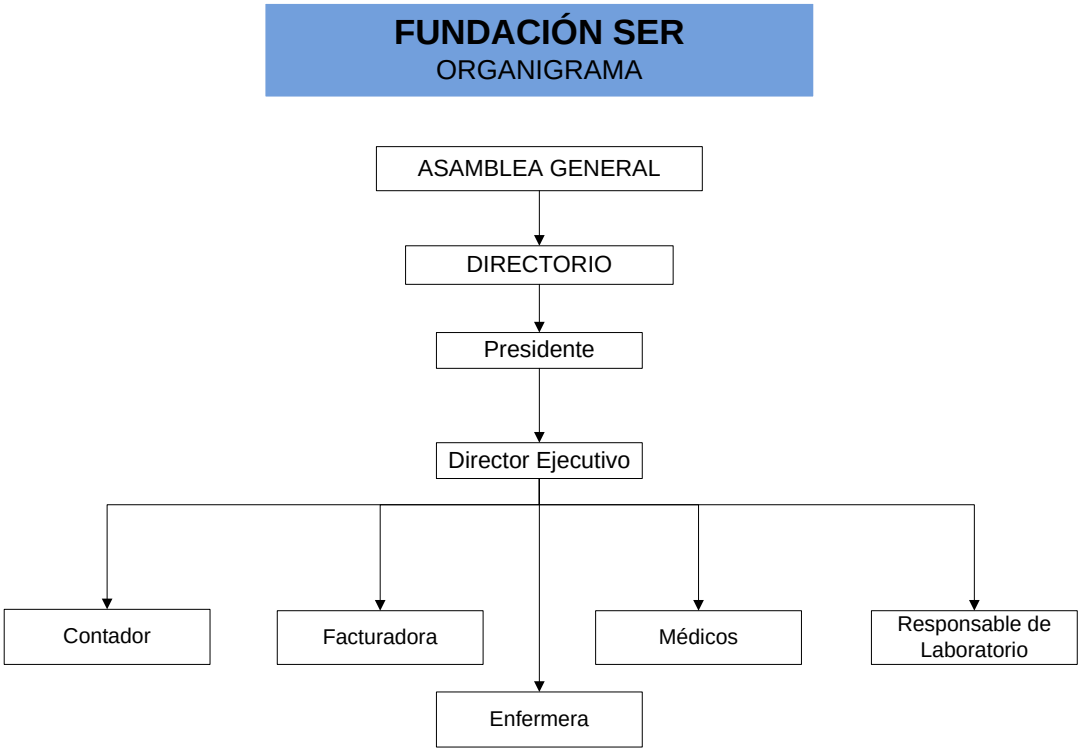
ANTECEDENTES

La Fundación SER se constituyó en el año 2005 con el propósito de fines de ayuda social y sin fines de lucro. El domicilio de la fundación es la ciudad de Loja, la creación de la misma fue como respuesta a la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy CoopMego, de contar con una institución especializada en brindar servicios de atención médica a los sus socios y clientes. En promedio la fundación atiende mensualmente a 720 pacientes aproximadamente.

La población a la que actualmente ofrece sus servicios la fundación la conforman los habitantes de la ciudad de Loja a través de la atención directa en las oficinas, mientras que a través de las jornadas médicas se atienden a habitantes de Catacocha, Macara, Cariamanga, Gualaquiza, Catamayo y Yantzaza. Los pacientes a los que atiende la fundación, son de nivel socioeconómico bajo en un gran porcentaje. Además los pacientes comienzan a ser más exigentes, solicitando mayor rapidez en los servicios

ORGANIZACIÓN

En cuanto a la estructura organizacional de la fundación, la misma cuenta actualmente con la colaboración de 12 empleados entre el personal de planta y los médicos. El organigrama funcional es:



Elaboración: El Autor
Fuente: Fundación SER

MISIÓN

“Somos una organización del sector solidario, que ofrece servicios de salud y capacitación al ser humano, contribuyendo a mejorar la salud de los pacientes, fundamentando nuestra gestión en principios de calidad, accesibilidad, sustentabilidad y responsabilidad social”

VISIÓN

“Ser una organización sin fines de lucro especializada en prestar servicios de salud y capacitación de calidad a precios accesibles y orientados al servicio de la comunidad, con cobertura y reconocimiento en la región sur del país”

NUESTROS VALORES

Espíritu de Servicio	Nuestro interés es la persona asistida, nos apropiamos de sus necesidades y tratamos de solucionarlas.
Calidez	Trato respetuoso y afectivo a los usuarios.
Compromiso	Nos comprometemos decididamente en la defensa y promoción de la vida humana, promoviendo y defendiendo los derechos del paciente.
Transparencia	Reconocemos el derecho de las personas asistidas a ser convenientemente informadas de su estado de salud. Además siempre Informamos sobre lo actuado, en forma clara, responsable y oportuna.

Accesibilidad	Nos preocupamos por mantener precios accesibles para las personas que más necesitan de atención médica.
Honestidad	Desarrollamos nuestra gestión bajo principios morales, éticos y legales, siendo coherentes entre lo que pensamos, decimos y hacemos.
Responsabilidad	Cumplimos todos los principios y normas sanitarias.
Valoración del Talento Humano	Valoramos y promovemos las cualidades y la profesionalidad de nuestros colaboradores, reconociendo sus aptitudes y competencias.
Trabajo en Equipo	Integramos nuestros esfuerzos individuales para conseguir los objetivos organizacionales.

MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo es todo ser humano que requiera de los productos y servicios que ofrece la Fundación. El campo de acción directo es la población de la ciudad

de Loja, sin embargo se puede ampliar la cobertura a la región sur el país a través de las jornadas médicas.

LÍNEAS DE NEGOCIO

Se definen las siguientes líneas de negocio:

- **Atención Médica:** La Fundación SER, prestará inicialmente los servicios médicos en las siguientes aéreas:
  - Medicina General
  - Dermatología
  - Ginecología
  - Pediatría
  - Odontología
  - Enfermería

  Sin embargo, se podrán incrementar las especializaciones acorde a las necesidades de los usuarios.

- **Farmacia:** La Fundación SER, ofrece el servicio de comercialización de medicinas, productos para bebés y cuidado personal.

- **Laboratorio:** La Fundación SER, directamente o por medio de convenios ofrece el servicio de laboratorio clínico.

FODA

El análisis FODA es por línea de negocios, priorizando cada factor con el propósito de determinar su nivel de impacto en la fundación. Los resultados obtenidos son:

ATENCIÓN MÉDICA

FORTALEZAS

- Diagnósticos confiables y seguros
- Atención oportuna
- Estabilidad laboral del personal
- Reuniones de trabajo de los médicos
- Conocimiento amplio de procedimientos hospitalarios
- Buena comunicación y coordinación

- Liderazgo de las personas encargadas
- Clientes habituales y fieles
- Contar con médicos especialistas

DEBILIDADES

- Falta de estímulos económicos para el personal
- Infraestructura inadecuada
- Falta de manuales de funciones

OPORTUNIDADES

- Apertura de instituciones para firmar convenios
- Alquilar laboratorios a médicos externos
- Apoyo externo
- Apoyo económico del gobierno
- Aprovechar el intercambio científico interinstitucional
- Ayuda de médicos asociados
- Patrocinio de capacitación por parte de laboratorios

- Auspicio para ofrecer congresos médicos

AMENAZAS

- Desinformación por parte de la colectividad
- Incremento de competencia
- Mejoramiento de la atención pública
- Mejor remuneración en instituciones del gobierno
- Falta de recursos económicos de los pacientes

FARMACIA

FORTALEZAS

- Medicinas genéricas a bajo costo
- Sistema de inventarios y ventas
- Precios bajos y accesibles

DEBILIDADES

- Mala ubicación de la farmacia
- Poca promoción de la farmacia

- Stock inadecuado
- Horarios limitados
- Bajo volumen de ventas
- Rentabilidad limitada
- Falta de personal

OPORTUNIDADES

- No está permitido abrir nuevas farmacias
- Mayores ofertas de los proveedores
- Convenios de descuento a roll con instituciones
- Ayuda de los laboratorios farmacéuticos

AMENAZAS

- Competencia
- Nuevas regulaciones sanitarias y legales
- Nuevas políticas de salud (medicina gratuita)
- Situación económica

LABORATORIO

FORTALEZAS

- Capacitación permanente
- Paquete de exámenes médicos
- Precios competitivos
- Diagnósticos confiables
- Horarios extendidos

DEBILIDADES

- Inadecuada infraestructura
- Poca promoción

OPORTUNIDADES

- Mayor desarrollo tecnológico
- Convenios de atención médica con instituciones
- Ayuda de los laboratorios farmacéuticos

AMENAZAS

- Incremento de la competencia
- Precios bajos de la competencia
- Nuevas regulaciones sanitarias y legales
- Nuevas políticas de salud (medicina gratuita)
- Situación económica

ESTRATEGÍA GENÉRICA

La Fundación SER, basará su gestión en una "**Estrategia de Crecimiento"**, orientándonos a nuestro mercado objetivo para determinar sus necesidades y ofrecer la satisfacción de las mismas; y, basando nuestra actividad en la segmentación, interrelación institucional, análisis de costos y orientación al servicio.

ESTRATEGIAS

Los escenarios de cambio en la política de salud y la situación económico-social del país nos llevan a plantear los siguientes objetivos generales:

- Consolidar la sustentabilidad y sostenibilidad de la Fundación SER

- Mejorar e incrementar los servicios ofrecidos
- Implementar un plan de Marketing
- Implementar un plan relaciones interinstitucionales (proveedores, clientes, financistas)
- Normar los procesos que se ejecutan en la Fundación
- Mejorar la infraestructura
- Mejorar los niveles de satisfacción de clientes internos

PLANES DE ACCIÓN

Sobre las estrategias planteadas, se definen los siguientes planes de acción a ejecutar:

- Implementar un sistema para la determinación de costos y asignación de precios
- Establecer los productos/servicios que más ingresos generan y definir un plan de potencialización de estos
- Buscar fuentes de financiamiento no operacionales
- Implementar nuevas líneas de negocio, no relacionadas con los servicios sanitarios
- Organizar seminarios y congresos médicos, auspiciados por los proveedores

- Establecer convenios con empresas para atención a su personal mediante la modalidad de dispensario médico
- Ampliar los horarios de atención del laboratorio y farmacia
- Crear y comercializar una tarjeta de descuentos para usuarios habituales
- Incrementar las especializaciones de la Atención Médica
- Crear paquetes de chequeos médicos generales y comercializarlos a las empresas privadas
- Promoción de paquetes de exámenes médicos para estudiantes previo al inicio del año lectivo
- Creación de más servicios de laboratorio
- Implementar proyectos de reducción de gastos operacionales y uso adecuado de recursos
- Definir políticas de adquisiciones
- Realizar seguimientos a las existencias de la farmacia
- Identificar proveedores con mejores precios y negociar promociones y descuentos
- Incrementar el programa de las jornadas médicas
- Realizar análisis de la competencia local
- Publicitar los servicios de la fundación, en los medios de comunicación locales y redes sociales

- Crear promociones y descuentos
- Realizar convenios con farmacéuticas y proveedores para el auspicio de material publicitario
- Elaborar y distribuir volantes y dípticos
- Mejorar la infraestructura de los consultorios y áreas públicas
- Gestionar financiamiento/auspicio/convenio para cambio de local
- Promocionar las campañas de exámenes médicos
- Elaborar un Reglamento Interno de Trabajo
- Elaborar un Manual de servicio
- Actualizar el Organigrama
- Elaborar el Manual de Funciones
- Elaborar los Manuales de Políticas y Procedimientos
- Implementar un plan de capacitación al personal
- Gestionar con los proveedores, pasantías y capacitaciones al personal
- Implementar un modelo de gestión por competencias para el personal
- Realizar evaluaciones de desempeño
- Elaborar un plan de incentivos para el personal

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Sobre los planes de acción planteados por el personal de la Fundación SER, se determinó por cada proyecto que estrategias podrían ser impactadas, a esto se le sumo el análisis de costos, disponibilidad de recursos y riesgo; de tal forma de llegar a establecer las siguientes prioridades:

PLANES DE ACCION	INDICADOR
Gestionar financiamiento/auspicio/convenio para cambio de local	6
Buscar fuentes de financiamiento no operacionales	5
Establecer los productos/servicios que más ingresos generan y definir un plan de potencialización de estos	5
Implementar proyectos de reducción de gastos operacionales y uso adecuado de recursos	4
Establecer convenios con empresas para atención a su personal mediante la modalidad de dispensario médico	4
Promoción de paquetes de exámenes médicos para estudiantes previo al inicio del año lectivo	4
Crear promociones y descuentos	4
Realizar convenios con farmacéuticas y proveedores para el auspicio de material publicitario	4
Realizar seguimientos a las existencias de la farmacia	4
Definir políticas de adquisiciones	4
Elaborar un Manual de servicio	4
Crear paquetes de chequeos médicos generales y comercializarlos a las empresas privadas	3
Promocionar las campañas de exámenes médicos	3
Publicitar los servicios de la fundación, en los medios de comunicación locales y redes sociales	3

Realizar análisis de la competencia local	3
Identificar proveedores con mejores precios y negociar promociones y descuentos	3
Organizar seminarios y congresos médicos, auspiciados por los proveedores	3
Elaborar un Reglamento Interno de Trabajo	3
Actualizar el Organigrama	3
Elaborar el Manual de Funciones	3
Elaborar los Manuales de Políticas y Procedimientos	3
Creación de más servicios de laboratorio	2
Elaborar y distribuir flayer y dípticos	2
Incrementar el programa de las jornadas médicas con financiamiento externo	2
Implementar un plan de capacitación al personal	2
Gestionar con los proveedores, pasantías y capacitaciones al personal	2
Implementar nuevas líneas de negocio, no relacionadas con los servicios sanitarios	1
Implementar un sistema para la determinación de costos y asignación de precios	1
Ampliar los horarios de atención del laboratorio y farmacia	1
Incrementar las especializaciones de la Atención Médica	1
Realizar evaluaciones de desempeño	1
Implementar un modelo de gestión por competencias para el personal	0
Crear y comercializar una tarjeta de descuentos para usuarios habituales	-1
Elaborar un plan de incentivos para el personal	-1
Mejorar la infraestructura de los consultorios y áreas públicas	-2

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCION	METAS	INDICADORES	RESPONSABLE
PERSPECTIVA FINANCIERA	Consolidar la sustentabilidad y sostenibilidad de la Fundación	Implementar nuevas líneas de negocio, no relacionadas con los servicios sanitarios	2 líneas de negocio implementadas	Líneas de negocio vigentes - líneas de negocio año base	Directora
		Buscar fuentes de financiamiento no operacionales	2 fuentes de financiamiento externas	Total de financistas vigentes - Total de financistas año base	Directora Contadora
		Implementar un sistema para la determinación de costos y asignación de precios	100% de servicios están determinados sus costos	Total de servicios con determinación de costos / Total de servicios ofrecidos	Contadora
		Establecer los productos/servicios que más ingresos generan y definir un plan de potencialización de estos	100% de productos y servicios identificados	Total de productos y servicios identificados / Total de productos y servicios ofrecidos	Contadora Directora
		Implementar proyectos de reducción de gastos operacionales y uso adecuado de recursos	10% de reducción de gastos	Total de gastos reducidos / Total de gastos	Directora Contadora
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Mejorar e incrementar los servicios ofrecidos	Establecer convenios con empresas para atención a su personal mediante la modalidad de dispensario médico	5% de las atenciónes es por convenios	Total de atenciones por convenio/Total de atenciones	Directora Asistente Administrativo
		Crear paquetes de chequeos médicos generales y comercializarlos a las empresas privadas	5% de las atenciónes es de paquetes de cheques	Total de paquetes de chequeos médicos atendidos/Total de atenciones	Directora Asistente Administrativo
		Ampliar los horarios de atención del laboratorio y farmacia	20% de incremento en ventas (laboratorio y farmacia)	Incremento de ventas de laboratorio hy farmacia/Total de ventas	Directora Asistente Administrativo
		Incrementar las especializaciones de la Atención Médica	5 especializaciones incrementadas	Total de especializaciones vigentes - Total de especializaciones año base	Directora Asistente Administrativo
		Crear y comercializar una tarjeta de descuentos para usuarios habituales	5% de ventas con descuento por tarjeta	Total de ventas con descuento por tarjeta/Total de ventas	Directora Asistente Administrativo
		Promoción de paquetes de exámenes médicos para estudiantes previo al inicio del año lectivo	2% de ventas por exámenes médicos para estudiantes	Total de ventas por exámenes médicos para estudiantes/Total de ventas por exámenes médicos	Directora Asistente Administrativo
		Creación de más servicios de laboratorio	10% de nuevos servicios de laboratorio	Total de nuevos servicios de laboratorio/Total de servicios de laboratorio	Laboratorista Directora
	Implementar un plan de Marketing	Promocionar las campañas de exámenes médicos	20% de incremento en ventas por campañas de examenes médicos	Total de ventas por campañas de exámenes médicos/Total de ventas por campaña de exámenes médicos año base	Asistente Administrativo Laboratorista
		Publicitar los servicios de la fundación, en los medios de comunicación locales y redes sociales	Presencia en redes sociales	Cuenta en facebook	Asistente Administrativo Directora
		Crear promociones y descuentos	5% de incremento en ventas por promociones y descuentos	Total de ventas por promociones y descuentos/Total de ventas	Asistente Administrativo Directora
		Realizar convenios con farmacéuticas y proveedores para el auspicio de material publicitario	70% de material publicitario financiado por farmaceuticas y proveedores	Costo del material publicitario financiado por farmaceuticas y proveedores/Costo de todo el material publicitario	Directora Asistente Administrativo
		Elaborar y distribuir flayer y dípticos	80% del material publicitario entregado	Total de existencias de material publicitario/Total de materia publiciario elaborado	Asistente Administrativo
		Incrementar el programa de las jornadas médicas con financiamiento externo	50% de jornadas médicas financiadas por terceras personas	Total de costos de jornadas medicas financiadas por terceras personas/Total de costos de jornadas médicas	Directora Asistente Administrativo
		Realizar análisis de la competencia local	Informe trimestral de la competencia	Porcentaje de avance del analisis de la competencia/100%	Asistente Administrativo

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Implementar un plan relaciones inter institucionales	Identificar proveedores con mejores precios y negociar promociones y descuentos	80% de proveedores identificados	Cantidad de proveedores identificados/Total de proveedores	Asistente Administrativo Contadora
		Organizar seminarios y congresos médicos, auspiciados por los proveedores	80% de eventos financiados por terceras personas	Costo del evento financiado por terceras personas/Costo total del evento	Directora Asistente Administrativo
		Realizar seguimientos a las existencias de la farmacia	2% de existencias caducadas	Total de existencias caducadas/Total de existencias	Facturadora Asistente Administrativo
	Mejorar la infraestructura	Gestionar financiamiento/auspicio/convenio para cambio de local	Cambio de local	Porcentaje de avance del cambio de local/100%	Directora
		Mejorar la infraestructura de los consultorios y áreas públicas	Infraestructura mejorada	Porcentaje de avance del mejoramiento de infraestructura/100%	Directora
	Normar los procesos que se ejecutan en la Fundación	Definir políticas de adquisiciones	100% del manual levantado y socializado	Porcentaje de avance/100%	Directora Asistente Administrativo
		Elaborar un Manual de servicio	100% del manual levantado y socializado	Porcentaje de avance/100%	Directora Asistente Administrativo
		Elaborar un Reglamento Interno de Trabajo	100% del reglamento levantado y socializado	Porcentaje de avance/100%	Directora Asistente Administrativo
		Actualizar el Organigrama	100% del organizagrama actualizado	Porcentaje de avance/100%	Directora Asistente Administrativo
		Elaborar el Manual de Funciones	100% del manual levantado y socializado	Porcentaje de avance/100%	Directora Asistente Administrativo
		Elaborar los Manuales de Políticas y Procedimientos	100% del manual levantado y socializado	Porcentaje de avance/100%	Directora Asistente Administrativo
PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Mejorar los niveles de satisfacción de clientes internos	Implementar un plan de capacitación al personal	100% del plan levantado	Porcentaje de avance de la implementación del plan de capacitación/100%	Directora
		Gestionar con los proveedores, pasantías y capacitaciones al personal	6 pasantias y capacitaciones	Total de pasantias y capacitaciones - Total de pasantias y capacitaciones del año base	Directora
		Implementar un modelo de gestión por competencias para el personal	100% del modelo implemetado	Porcentaje de avance/100%	Directora Asistente Administrativo
		Realizar evaluaciones de desempeño	100% de evaluaciones aplicadas	Porcentaje de avance/100%	Directora Asistente Administrativo
		Elaborar un plan de incentivos para el personal	100% del plan levantado y ejecutado	Porcentaje de avance/100%	Directora

CONCLUSIONES

h. CONCLUSIONES

Al culminar el presente trabajo investigativo, se han establecido las siguientes conclusiones:

- La Fundación SER es una organización sin fines de lucro orientada al servicio a la sociedad, que desde su creación ha denotado un crecimiento y cambios significativos, debido principalmente al incremento de los usuarios atendidos;
- En el Análisis FODA, objeto de estudio de la tesis, se identificaron como fortalezas principales el contar con personal capacitado y comprometido con la institución; como oportunidades las necesidades de atención médica en la ciudad de Loja y la creación de nuevas líneas de negocio, mientras que como debilidades se identificó a la infraestructura inadecuada y la falta de promoción y publicidad de los servicios ofrecidos; y, como amenazas el mejoramiento en los servicios sanitarios ofrecidos por el estado;
- Las líneas de negocio de la Fundación SER son: Atención Médica, Farmacia y Laboratorio, sin embargo se pretende incrementar más líneas de negocio de acuerdo a los fines con los que fue creada la fundación;
- Las estrategias y planes de acción están direccionado a Consolidar la sustentabilidad y sostenibilidad de la Fundación SER, Mejorar e incrementar los servicios ofrecidos, Implementar un plan de promoción y publicidad, Establecer relaciones interinstitucionales, Mejorar la infraestructura, Normar

procedimientos y Mejorar los niveles de satisfacción de clientes externos e internos;

- Los indicadores son metas cuantificables y alcanzables por cada plan de acción que permitirán medir los avances de la ejecución de los mismos;
- Como herramienta gerencial de control para os directivos de la fundación, se formuló el Cuadro de Mando Integral, el misma que permitirá monitorear la ejecución de los planes de acción a través del tiempo en una forma global;
- La presente investigación se desarrolló bajo la metodología propia de la planeación estratégica con un enfoque en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral;
- El presente trabajo refleja la realidad de la fundación investigada, por lo tanto, la ejecución del Plan Estratégico formulado permitirá alcázar la visión y cumplir con la misión institucional.

RECOMENDACIONES

i. RECOMENDACIONES

En base a las conclusiones, se formulan las siguientes recomendaciones:

A los Directivos de la Fundación SER

- El Plan Estratégico formulado debe socializarse entre todo el personal de la fundación;
- La Directora de la fundación será quien lleve el control y evaluación de la implementación del Plan Estratégico;
- En base a la priorización de los Planes de Acción, la Directora de la fundación deberá elaborar el Plan Operativo Anual POA, considerando la disponibilidad de recursos para su implementación;
- Por cada Plan de Acción debería definirse un plan de trabajo para la determinación de actividades o tareas a realizar, fechas de inicio, fecha de término, recursos y diagramas de Gantt. Se recomienda el uso de la herramienta ms Project;
- Los planes de trabajo deberán ser evaluados mensualmente de tal forma de corregir oportunamente las desviaciones que se presenten;
- Los responsables de la ejecución de los Planes de Acción deberán ser capacitados previo a iniciar su trabajo;

- Trimestralmente, debe evaluarse el cumplimiento y avance del POA, así como del cumplimiento del Cuadro de Mando Integral;
- Debe priorizarse la búsqueda de un nuevo local, ya que de eso depende la ejecución de varios planes de acción; y,

A las Autoridades de la Universidad Nacional de Loja

- Dentro del pensum de estudios de la Especialización en Proyectos de Consultoría, debería considerarse la inclusión de un evento relacionado a la metodología SENPLADES para la presentación de proyectos en el sector público.

BIBLIOGRAFÍA

j. BIBLIOGRAFIA

1. ACHIG, Lucas, "Metodología de la Investigación Científica", Editorial Edibosco, Cuenca – Ecuador, 1998.
2. BALBUCA. William, "Manual práctico para desarrollar proyectos de Investigación y Tesis", Segunda edición, 1999.
3. CALABRO, Horacio, "Dirección y Administración de Fundaciones", Editorial Aplicación, 3era. Edición, Argentina, 2010.
4. DRUCKER, Peter F., "Los Desafíos de la Administración", Editorial Norma, Bogotá – Colombia, 2000.
5. GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy, "Planeación Estratégica Aplicada", Editorial Mc Graw-Hill, 3ra. edición, Colombia, 2000.
6. MARÍN, José Nicolás; MONTIEL, Eduardo, "Estrategia Diseño y Ejecución", Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, 1994.
7. MORRISEY, George, "Pensamiento Estratégico", Editorial Prentice Hall, 4ta. Edición, 2005.
8. NIVEN, Paúl R., "El Cuadro de Mando Integral paso a paso", Ediciones Gestión 2000, Barcelona – España, 2003.
9. PAREDES, Yaneth Bertila, "Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica", 1997.
10. PORTER, Michael E., "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Editorial Vergara, Buenos Aires – Argentina, 1991.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1. GLOSARIO DE TERMINOS Y CONCEPTOS

- **FODA:** Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.
- **Fortalezas:** Las fortalezas internas se relacionan con recursos o capacidades que apoyan al proceso para cumplir con sus actividades y servicios.
- **Debilidades:** Las debilidades internas son deficiencias en los recursos y capacidades que restan al proceso habilidad para realizar las actividades o prestar los servicios.
- **Oportunidades:** Las oportunidades son factores o situaciones externas que podrían afectar de una manera favorable al proceso en sus actividades y servicios.
- **Amenazas:** Las amenazas son factores o situaciones externas que podrían afectar de manera negativa al proceso en sus actividades y servicios.
- **Lluvia de ideas.-** Consiste en una actividad de grupo que permite a los participantes generar ideas sobre la base de un objetivo establecido, hacer preguntas, proponer soluciones y si se requiere, llegar a acuerdos comunes.

ANEXO 2. MATRIZ PARA LA ENCUESTA

MATRIZ PARA ENCUESTA

1 No es cierto/No frecuente/No conforme
4 Es cierto/Es frecuente/Conforme

COMPONENTES		ATRIBUTOS DE CALIDAD	PREGUNTA	1	2	3	4
ATENCIÓN MÉDICA	ATENCIÓN	Tiempo	Esta de acuerdo con el tiempo que espera para ser atendido				
		Acorde	Cree que son suficientes las especialidades que se ofrecen				
		Compresión	Se entendió su problema al momento de ser atendido				
		Turno	La entrega de turnos es la adecuada				
		Atención / Trato	Fue bien atendido, le trataron cordialmente				
		Expresión	El personal se expresa de forma clara y fácil de entender				
		Horario de Atención	Los horarios son los adecuados				
	CAPACIDAD	Capacidad del Personal	El personal demuestra conocimiento				
		Precio	Es adecuado el costo de la consulta				
		Instalaciones	Las instalaciones son las adecuadas				
LABORATORIO	ATENCIÓN	Tiempo	Esta de acuerdo con el tiempo que espera para ser atendido				
		Acorde	Cree que son suficientes los servicios que se ofrecen				
		Compresión	Se entendió su problema al momento de ser atendido				
		Atención / Trato	Fue bien atendido, le trataron cordialmente				
		Expresión	El personal se expresa de forma clara y fácil de entender				
		Horario de Atención	Los horarios son los adecuados				
	CAPACIDAD	Capacidad del Personal	El personal demuestra conocimiento				
		Precio	Es adecuado el costo de los servicios				
		Instalaciones	Las instalaciones son las adecuadas				
FARMACIA	ATENCIÓN	Tiempo	Esta de acuerdo con el tiempo que espera para ser atendido				
		Compresión	Se entendió su problema al momento de ser atendido				
		Atención / Trato	Fue bien atendido, le trataron cordialmente				
		Horario de Atención	Los horarios son los adecuados				
	CAPACIDAD	Capacidad del Personal	El personal demuestra conocimiento				
		Precio	Es adecuado el costo de los servicios				
		Instalaciones	Las instalaciones son las adecuadas				
INFRAESTRUCTURA	INSTALACIONES	Letreros y Señalización	Son claros y precisos				
		Instalaciones	Son funcionales y causan buena impresión				
		Equipos	Los equipos son los suficientes o adecuados				
		Publicidad	Existe folleteria de los servicios que ofrece el centro médico				
		Accesibilidad	Es fácil acceder a las instalaciones del centro médico				
	IMAGEN	Difusión	El nombre del centro médico y sus servicios son conocidos				
		Prestigio	El centro médico tiene buen nombre y trayectoria				
		Transparencia	Se informa correctamente sobre horarios, costos y condiciones				
		Credibilidad	Cumple lo prometido				
		Personal	El personal se encuentra bien presentado				

ANEXO 3. RESULTADOS ENCUESTA

RESUTADOS ENCUESTA

COMPONENTES		ATRIBUTOS DE CALIDAD	PREGUNTA	ENCUESTAS 1	2	3	4	TOTAL	RESULTADOS 1	2	3	4	TOTAL	INDICE ATRIBUTO	INDICE SERVICIO
ATENCIÓN MÉDICA	ATENCIÓN	Tiempo	Esta de acuerdo con el tiempo que espera para ser atendido	132	129	53	86	**400**	132	258	159	344	**893**	**2.2**	**2.9**
		Acorde	Cree que son suficientes las especialidades que se ofrecen	307	0	25	68	**400**	307	0	75	272	**654**	**1.6**	
		Compresión	Se entendió su problema al momento de ser atendido	2	1	102	295	**400**	2	2	306	1180	**1490**	**3.7**	
		Turno	La entrega de turnos es la adecuada	1	219	175	5	**400**	1	438	525	20	**984**	**2.5**	
		Atención / Trato	Fue bien atendido, le trataron cordialmente	0	0	104	296	**400**	0	0	312	1184	**1496**	**3.7**	
		Expresión	El personal se expresa de forma clara y fácil de entender	0	2	72	326	**400**	0	4	216	1304	**1524**	**3.8**	
		Horario de Atención	Los horarios son los adecuados	0	98	267	35	**400**	0	196	801	140	**1137**	**2.8**	
	CAPACIDAD	Capacidad del Personal	El personal demuestra conocimiento	7	25	112	256	**400**	7	50	336	1024	**1417**	**3.5**	
		Precio	Es adecuado el costo de la consulta	3	26	141	230	**400**	3	52	423	920	**1398**	**3.5**	
		Instalaciones	Las instalaciones son las adecuadas	298	82	15	5	**400**	298	164	45	20	**527**	**1.3**	
LABORATORIO	ATENCIÓN	Tiempo	Esta de acuerdo con el tiempo que espera para ser atendido	0	3	83	314	**400**	0	6	249	1256	**1511**	**3.8**	**3.4**
		Acorde	Cree que son suficientes los servicios que se ofrecen	20	198	175	7	**400**	20	396	525	28	**969**	**2.4**	
		Compresión	Se entendió su problema al momento de ser atendido	0	3	41	356	**400**	0	6	123	1424	**1553**	**3.9**	
		Atención / Trato	Fue bien atendido, le trataron cordialmente	0	2	58	340	**400**	0	4	174	1360	**1538**	**3.8**	
		Expresión	El personal se expresa de forma clara y fácil de entender	1	0	34	365	**400**	1	0	102	1460	**1563**	**3.9**	
		Horario de Atención	Los horarios son los adecuados	0	0	15	385	**400**	0	0	45	1540	**1585**	**4.0**	
	CAPACIDAD	Capacidad del Personal	El personal demuestra conocimiento	0	0	25	375	**400**	0	0	75	1500	**1575**	**3.9**	
		Precio	Es adecuado el costo de los servicios	2	20	141	237	**400**	2	40	423	948	**1413**	**3.5**	
		Instalaciones	Las instalaciones son las adecuadas	325	50	10	15	**400**	325	100	30	60	**515**	**1.3**	
FARMACIA	ATENCIÓN	Tiempo	Esta de acuerdo con el tiempo que espera para ser atendido	1	205	178	16	**400**	1	410	534	64	**1009**	**2.5**	**2.8**
		Compresión	Se entendió su problema al momento de ser atendido	0	0	16	384	**400**	0	0	48	1536	**1584**	**4.0**	
		Atención / Trato	Fue bien atendido, le trataron cordialmente	0	0	14	386	**400**	0	0	42	1544	**1586**	**4.0**	
		Horario de Atención	Los horarios son los adecuados	314	68	1	17	**400**	314	136	3	68	**521**	**1.3**	
	CAPACIDAD	Capacidad del Personal	El personal demuestra conocimiento	0	0	12	388	**400**	0	0	36	1552	**1588**	**4.0**	
		Precio	Es adecuado el costo de los servicios	1	45	354	0	**400**	1	90	1062	0	**1153**	**2.9**	
		Instalaciones	Las instalaciones son las adecuadas	325	65	5	5	**400**	325	130	15	20	**490**	**1.2**	
INFRAESTRUCTURA	INSTALACIONES	Letreros y Señalización	Son claros y precisos	236	160	4	0	**400**	236	320	12	0	**568**	**1.4**	**2.5**
		Instalaciones	Son funcionales y causan buena impresión	315	80	5	0	**400**	315	160	15	0	**490**	**1.2**	
		Equipos	Los equipos son los suficientes o adecuados	0	5	86	309	**400**	0	10	258	1236	**1504**	**3.8**	
		Publicidad	Existe folleteria de los servicios que ofrece el centro médico	326	64	10	0	**400**	326	128	30	0	**484**	**1.2**	
		Accesibilidad	Es fácil acceder a las instalaciones del centro médico	385	14	1	0	**400**	385	28	3	0	**416**	**1.0**	
	IMAGEN	Difusión	El nombre del centro médico y sus servicios son conocidos	296	85	3	16	**400**	296	170	9	64	**539**	**1.3**	
		Prestigio	El centro médico tiene buen nombre y trayectoria	0	0	100	300	**400**	0	0	300	1200	**1500**	**3.8**	
		Transparencia	Se informa correctamente sobre horarios, costos y condiciones	0	0	92	308	**400**	0	0	276	1232	**1508**	**3.8**	
		Credibilidad	Cumple lo prometido	0	0	6	394	**400**	0	0	18	1576	**1594**	**4.0**	
		Personal	El personal se encuentra bien presentado	0	5	88	307	**400**	0	10	264	1228	**1502**	**3.8**	

ANEXO 4. MATRICES DE EVALUACIÓN DE FACTORES

MATRIZ DE EVAUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

LINEA DE NEGOCIO: **Atención Médica**

INDICADOR DEL FACTOR: **0.55**

	FACTORES EXTERNOS	TIPO DE FACTOR	IMPORTANCIA	CLASIFICACIÓN	PONDERACION	INDICADOR
1	Falta de estimulos económicos para el personal	Debilidades	8	-1	0.08	-0.08
2	Infraestructura inadecuada	Debilidades	10	-2	0.10	-0.20
3	Falta de manuales de funciones	Debilidades	9	-2	0.09	-0.18
4	Diagnsticos confiables y seguros	Fortalezas	8	1	0.08	0.08
5	Atención oportuna	Fortalezas	8	1	0.08	0.08
6	Estabilidad laboral del personal	Fortalezas	9	1	0.09	0.09
7	Reuniones de trabajo de los médicos	Fortalezas	7	1	0.07	0.07
8	Conocimiento amplio de procedimientos hospital	Fortalezas	8	2	0.08	0.16
9	Buena comunicación y coordinación	Fortalezas	6	1	0.06	0.06
10	Liderazgo de las personas encargadas	Fortalezas	8	1	0.08	0.08
11	Clientes habituales y fieles	Fortalezas	10	2	0.10	0.20
12	Contar con médicos especialistas	Fortalezas	10	2	0.10	0.20
			101		**1.00**	

INDICACIONES

IMPORTANCIA: **1** *Sin importancia* **10** *Gran importancia*

CLASIFICACIÓN: **2** *Fortaleza importante* **1** *Fortaleza menor* **-1** *Debilidad menor* **-2** *Debilidad importante*

MATRIZ DE EVAUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

LINEA DE NEGOCIO: **Atención Médica**

INDICADOR DEL FACTOR: **0.18**

	FACTORES EXTERNOS	TIPO DE FACTOR	IMPORTANCIA	CLASIFICACIÓN	PONDERACION	INDICADOR
1	Desinformación por parte de la colectividad	Amenzas	10	-2	0.09	-0.18
2	Incremento de competencia	Amenzas	10	-2	0.09	-0.18
3	Mejoramiento de la atención pública	Amenzas	8	-1	0.07	-0.07
4	Mejor remuneración en instituciones del gobierno	Amenzas	9	-1	0.08	-0.08
5	Falta de recursos económicos de los pacientes	Amenzas	9	-2	0.08	-0.16
6	Apertura de instituciones para firmar convenios	Oportunidades	10	2	0.09	0.18
7	Alquilar laboratorios a medicos externos	Oportunidades	7	1	0.06	0.06
8	Apoyo externo	Oportunidades	8	1	0.07	0.07
9	Apoyo económico del gobierno	Oportunidades	5	1	0.04	0.04
10	Aprovechar el intecambio cientifico interinstitucional	Oportunidades	9	2	0.08	0.16
11	Ayuda de médicos asociados	Oportunidades	8	1	0.07	0.07
12	Patrocinio de capacitación por parte de laboratorios	Oportunidades	9	1	0.08	0.08
13	Auspicio para ofrecer congresos médicos	Oportunidades	10	2	0.09	0.18
			112		**1.00**	

INDICACIONES

IMPORTANCIA: **1** *Sin importancia* **10** *Gran importancia*

CLASIFICACIÓN: **2** *Fortaleza importante* **1** *Fortaleza menor* **-1** *Debilidad menor* **-2** *Debilidad importante*

FUNDACIÓN SER

MATRIZ DE EVAUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

LINEA DE NEGOCIO: **Laboratorio**

INDICADOR DEL FACTOR: **0.38**

	FACTORES EXTERNOS	TIPO DE FACTOR	IMPORTANCIA	CLASIFICACIÓN	PONDERACION	INDICADOR
1	Inadecuada infraestructura	Debilidades	10	-2	0.10	-0.20
2	Poca promoción	Debilidades	9	-2	0.09	-0.18
3	Capacitación permanente	Fortalezas	8	1	0.08	0.08
4	Paquete de examenes médicos	Fortalezas	10	2	0.10	0.20
5	Precios competitivos	Fortalezas	10	2	0.10	0.20
6	Diagnosticos confiables	Fortalezas	8	1	0.08	0.08
7	Horarios extendidos	Fortalezas	10	2	0.10	0.20
			65		**0.64**	

INDICACIONES

IMPORTANCIA: **1** *Sin importancia* **10** *Gran importancia*

CLASIFICACIÓN: **2** *Fortaleza importante* **1** *Fortaleza menor* **-1** *Debilidad menor* **-2** *Debilidad importante*

FUNDACIÓN SER

MATRIZ DE EVAUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

LINEA DE NEGOCIO: **Laboratorio**

INDICADOR DEL FACTOR: **-0.16**

	FACTORES EXTERNOS	TIPO DE FACTOR	IMPORTANCIA	CLASIFICACIÓN	PONDERACION	INDICADOR
1	Incremento de la competencia	Amenzas	10	-2	0.09	-0.18
2	Precios bajos de la competencia	Amenzas	8	-1	0.07	-0.07
3	Nuevas regulaciones santitarias y legales	Amenzas	7	-2	0.06	-0.13
4	Nuevas políticas de salud (medicina gratuita)	Amenzas	8	-2	0.07	-0.14
5	Situación económica	Amenzas	8	-1	0.07	-0.07
6	Mayor desarrollo tecnologico	Oportunidades	8	1	0.07	0.07
7	Convenios de debito con instituciones	Oportunidades	10	2	0.09	0.18
8	Ayuda de los laboratorios farmaceuticos	Oportunidades	10	2	0.09	0.18
			69		**0.62**	

INDICACIONES

IMPORTANCIA: **1** *Sin importancia* **10** *Gran importancia*

CLASIFICACIÓN: **2** *Fortaleza importante* **1** *Fortaleza menor* **-1** *Debilidad menor* **-2** *Debilidad importante*

FUNDACIÓN SER

MATRIZ DE EVAUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

LINEA DE NEGOCIO: **Farmacia**

INDICADOR DEL FACTOR: **-0.87**

	FACTORES EXTERNOS	TIPO DE FACTOR	IMPORTANCIA	CLASIFICACIÓN	PONDERACION	INDICADOR
1	Mala ubicación de la farmacia	Debilidades	10	-2	0.10	-0.20
2	Poca promoción de la farmacia	Debilidades	10	-2	0.10	-0.20
3	Stock inadecuado	Debilidades	8	-2	0.08	-0.16
4	Horarios limitados	Debilidades	10	-2	0.10	-0.20
5	Bajo volumen de ventas	Debilidades	10	-2	0.10	-0.20
6	Rentabilidad limitada	Debilidades	10	-2	0.10	-0.20
7	Falta de personal	Debilidades	7	-2	0.07	-0.14
8	Medicinas genericas a bajo costo	Fortalezas	8	2	0.08	0.16
9	Sistema de inventarios y ventas	Fortalezas	6	1	0.06	0.06
10	Precios bajos y accesibles	Fortalezas	10	2	0.10	0.20
			89		**0.88**	

INDICACIONES

IMPORTANCIA: **1** *Sin importancia* **10** *Gran importancia*

CLASIFICACIÓN: **2** *Fortaleza importante* **1** *Fortaleza menor* **-1** *Debilidad menor* **-2** *Debilidad importante*

MATRIZ DE EVAUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

LINEA DE NEGOCIO: **Farmacia**

INDICADOR DEL FACTOR: **0.30**

	FACTORES EXTERNOS	TIPO DE FACTOR	IMPORTANCIA	CLASIFICACIÓN	PONDERACION	INDICADOR
1	Competencia	Amenzas	10	-2	0.09	-0.18
2	Nuevas regulaciones santitarias y legales	Amenzas	8	-1	0.07	-0.07
3	Nuevas políticas de salud (medicina gratuita)	Amenzas	10	-1	0.09	-0.09
4	Situación económica	Amenzas	6	-1	0.05	-0.05
5	No esta permitido abrir nuevas farmacias	Oportunidades	10	2	0.09	0.18
6	Mayores ofertas de los proveedores	Oportunidades	10	2	0.09	0.18
7	Convenios de debito con instituciones	Oportunidades	9	2	0.08	0.16
8	Ayuda de los laboratorios farmaceuticos	Oportunidades	10	2	0.09	0.18
			73		**0.65**	

INDICACIONES

IMPORTANCIA: **1** *Sin importancia* **10** *Gran importancia*

CLASIFICACIÓN: **2** *Fortaleza importante* **1** *Fortaleza menor* **-1** *Debilidad menor* **-2** *Debilidad importante*

ANEXO 5. MATRICES DE ESTRATEGÍA FODA

LINEA DE NEGOCIO: **Atención Médica**

DETALLE DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. ESTRATEGIAS **FO** (usa las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	F1 Diagnosticos confiables y seguros	D1 Falta de estimulos económicos para el personal
	F2 Atención oportuna	D2 Infraestructura inadecuada
	F3 Estabilidad laboral del personal	D3 Falta de manuales de funciones
2. ESTRATEGIAS **DO** (minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades)	F4 Reuniones de trabajo de los médicos	
	F5 Conocimiento amplio de procedimientos hospitalarios	
3. ESTRATEGIAS **FA** (maximizar las fortalezas y minimizan las amenazas)	F6 Buena comunicación y coordinación	
	F7 Liderazgo de las personas encargadas	
4. ESTRATEGIAS **DA** (minimizar debilidades y amenazas)	F8 Clientes habituales y fieles	
	F9 Contar con médicos especialistas	
OPORTUNIDADES		
O1 Apertura de instituciones para firmar convenios	- Establecer convenios para atención médica - Crear una tarjeta de descuento - Buscar fondeo externo	- Mejorar la infraestructura - Definir planes de mejora de incentivos al personal - Levantar manuales de funciones, políticas y procedimientos
O2 Alquilar laboratorios a medicos externos		
O3 Apoyo externo		
O4 Apoyo económico del gobierno		
O5 Aprovechar el intecambio cientifico interinstitucional		
O6 Ayuda de médicos asociados		
O7 Patrocinio de capacitación por parte de laboratorios		
O8 Auspicio para ofrecer congresos médicos		
AMENAZAS		
A1 Desinformación por parte de la colectividad	- Definir campañas de promoción - Acceder a redes sociales para promoción - Buscar fuentes de financiamiento	- Normar las condiciones de servicio
A2 Incremento de competencia		
A3 Mejoramiento de la atención pública		
A4 Mejor remuneración en instituciones del gobierno		
A5 Falta de recursos económicos de los pacientes		

LINEA DE NEGOCIO: **Farmacia**

DETALLE DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. ESTRATEGIAS **FO** (usa las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	F1 Medicinas genericas a bajo costo	D1 Mala ubicación de la farmacia
	F2 Sistema de inventarios y ventas	D2 Poca promoción de la farmacia
2. ESTRATEGIAS **DO** (minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades)	F3 Precios bajos y accesibles	D3 Stock inadecuado
		D4 Horarios limitados
3. ESTRATEGIAS **FA** (maximizar las fortalezas y minimizan las amenazas)		D4 Bajo volumen de ventas
		D4 Rentabilidad limitada
4. ESTRATEGIAS **DA** (minimizar debilidades y amenazas)		D5 Falta de personal
OPORTUNIDADES		
O1 No esta permitido abrir nuevas farmacias	- Mejorar las relaciones con proveedores - Mejorar las politicas de adquisiciones - Buscar proveedores con mejores precios - Promocionar medicamentos genéricos	- Buscar otras instalaciones - Ampliar horarios de atención - Mejorar promoción - Crear promociones y ofertas - Crear convenios de debito
O2 Mayores ofertas de los proveedores		
O3 Convenios de debito con instituciones		
O4 Ayuda de los laboratorios farmaceuticos		
AMENAZAS		
A1 Competencia	- Promocion de la farmacia - Mejorar horarios - Buscar otras instalaciones - Busar auspicios - Acceder a promociones y descuentos	- Promociones - Acceder a promociones de los proveedores - Buscar auspicios
A2 Nuevas regulaciones santitarias y legales		
A3 Nuevas políticas de salud (medicina gratui		
A4 Situación económica		

LINEA DE NEGOCIO: **Laboratorio**

DETALLE DE ESTRATEGIAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 Capacitación permanente	D1 Inadecuada infraestructura
1. ESTRATEGIAS **FO** (usa las fortalezas para aprovechar las oportunidades)	F2 Paquete de examenes médicos	D2 Poca promoción
2. ESTRATEGIAS **DO** (minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades)	F3 Precios competitivos	
3. ESTRATEGIAS **FA** (maximizar las fortalezas y minimizan las amenazas)	F4 Diagnosticos confiables	
4. ESTRATEGIAS **DA** (minimizar debilidades y amenazas)	F5 Horarios extendidos	
OPORTUNIDADES		
O1 Mayor desarrollo tecnologico O2 Convenios de debito con instituciones O3 Ayuda de los laboratorios farmaceuticos	- Promoción de paquetes de examenes médicos - Covenios interinstitucionales - Aprovechar apoyo de proveedores en la dotación de insumos	- Mejorar infraetsructura - Promoción
AMENAZAS		
A1 Incremento de la competencia A2 Precios bajos de la competencia A3 Nuevas regulaciones santitarias y legales A4 Nuevas políticas de salud (medicina gratuita) A5 Situación económica	- Promoción - Creación de más servicios de laboratorio	- Mejorar servicios, precios e infraestructura

ANEXO 6. MATRIZ DE ANALISIS DE IMPACTO

	Consolidar la sustentabilidad y sostenibilidad de la Fundación	Mejorar e incrementar los servicios ofrecidos	Implementar un plan de Marketing	Implementar un plan relaciones inter institucionales	Normar los procesos que se ejecutan en la Fundación	Mejorar la infraestructura	Mejorar los niveles de satisfacción de clientes internos	INDICADOR DE IMPACTO
Implementar un sistema para la determinación de costos y asignación de precios	X	X			X	X		4
Establecer los productos/servicios que más ingresos generan y definir un plan de potencialización de estos	X	X	X			X		4
Buscar fuentes de financiamiento no operacionales	X	X		X		X		4
Implementar nuevas líneas de negocio, no relacionadas con los servicios sanitarios	X	X	X	X		X		5
Organizar seminarios y congresos médicos, auspiciados por los proveedores	X	X						2
Establecer convenios con empresas para atención a su personal mediante la modalidad de dispensario médico	X	X	X	X		X		5
Ampliar los horarios de atención del laboratorio y farmacia	X	X	X			X		4
Crear y comercializar una tarjeta de descuentos para usuarios habituales		X	X	X				3
Incrementar las especializaciones de la Atención Médica	x	x				x		3
Crear paquetes de chequeos médicos generales y comercializarlos a las empresas privadas	x	x		x		x		4
Promoción de paquetes de exámenes médicos para estudiantes previo al inicio del año lectivo	x	x	x			x		4
Creación de más servicios de laboratorio	x	x				x		3
Implementar proyectos de reducción de gastos operacionales y uso adecuado de recursos	x				x	x		3
Definir políticas de adquisiciones	x			x	x			3
Realizar seguimientos a las existencias de la farmacia	x				x	x		3
Identificar proveedores con mejores precios y negociar promociones y descuentos	x			x				2
Incrementar el programa de las jornadas médicas con financiamiento externo			x	x				2
Realizar análisis de la competencia local		x	x		x	x		4
Publicitar los servicios de la fundación, en los medios de comunicación locales y redes sociales	x		x	x				3
Crear promociones y descuentos	x		x					2
Realizar convenios con farmacéuticas y proveedores para el auspicio de material publicitario	x		x	x				3
Elaborar y distribuir flayer y dípticos	x		x					2
Mejorar la infraestructura de los consultorios y áreas públicas						x		1
Gestionar financiamiento/auspicio/convenio para cambio de local	x	x	x	x		x		5
Promocionar las campañas de exámenes médicos	x	x	x	x				4
Elaborar un Reglamento Interno de Trabajo					x		x	2
Elaborar un Manual de servicio		x			x		x	3
Actualizar el Organigrama					x		x	2
Elaborar el Manual de Funciones					x		x	2
Elaborar los Manuales de Políticas y Procedimientos					x		x	2
Implementar un plan de capacitación al personal		x		x	x		x	4
Gestionar con los proveedores, pasantías y capacitaciones al personal					x		x	2
Implementar un modelo de gestión por competencias para el personal					x		x	2
Realizar evaluaciones de desempeño					x		x	2
Elaborar un plan de incentivos para el personal					x		x	2

ANEXO 7. MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROYECTOS

PLANES DE ACCION	IMPACTO	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	COSTO	RIESGO	INDICADOR DE PRIORIDAD
Implementar nuevas líneas de negocio, no relacionadas con los servicios sanitarios	5	2	-3	-3	1
Buscar fuentes de financiamiento no operacionales	4	3	-1	-1	5
Implementar un sistema para la determinación de costos y asignación de	4	1	-3	-1	1
Establecer los productos/servicios que más ingresos generan y definir un plan de	4	3	-1	-1	5
Implementar proyectos de reducción de gastos operacionales y uso adecuado de	3	3	-1	-1	4
Establecer convenios con empresas para atención a su personal mediante la	5	3	-2	-2	4
Crear paquetes de chequeos médicos generales y comercializarlos a las	4	3	-2	-2	3
Ampliar los horarios de atención del laboratorio y farmacia	4	1	-3	-1	1
Incrementar las especializaciones de la Atención Médica	4	2	-3	-2	1
Crear y comercializar una tarjeta de descuentos para usuarios habituales	3	2	-3	-3	-1
Promoción de paquetes de exámenes médicos para estudiantes previo al inicio	4	3	-2	-1	4
Creación de más servicios de laboratorio	3	3	-3	-1	2
Promocionar las campañas de exámenes médicos	4	2	-2	-1	3
Publicitar los servicios de la fundación, en los medios de comunicación locales y	3	3	-2	-1	3
Crear promociones y descuentos	3	3	-1	-1	4
Realizar convenios con farmacéuticas y proveedores para el auspicio de material	3	3	-1	-1	4
Elaborar y distribuir flayer y dípticos	2	2	-1	-1	2
Incrementar el programa de las jornadas médicas con financiamiento externo	2	2	-1	-1	2
Realizar análisis de la competencia local	2	3	-1	-1	3
Identificar proveedores con mejores precios y negociar promociones y	2	3	-1	-1	3

Organizar seminarios y congresos médicos, auspiciados por los proveedores	2	3	-1	-1	3
Realizar seguimientos a las existencias de la farmacia	3	3	-1	-1	4
Gestionar financiamiento/auspicio/convenio para	5	3	-1	-1	6
Mejorar la infraestructura de los consultorios y áreas públicas	1	1	-3	-1	-2
Definir políticas de adquisiciones	3	3	-1	-1	4
Elaborar un Manual de servicio	3	3	-1	-1	4
Elaborar un Reglamento Interno de Trabajo	2	3	-1	-1	3
Actualizar el Organigrama	2	3	-1	-1	3
Elaborar el Manual de Funciones	2	3	-1	-1	3
Elaborar los Manuales de Políticas y Procedimientos	2	3	-1	-1	3
Implementar un plan de capacitación al personal	4	2	-3	-1	2
Gestionar con los proveedores, pasantías y capacitaciones al personal	2	2	-1	-1	2
Implementar un modelo de gestión por competencias para el personal	2	1	-2	-1	0
Realizar evaluaciones de desempeño	2	1	-1	-1	1
Elaborar un plan de incentivos para el personal	2	1	-3	-1	-1

INDICACIONES

IMPACTO:	*Viene de la Matriz de Análisis de Impacto*		
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:	**1** *Recursos disponibles*	**2** *Recursos limitado*	**3** *Recursos escaso*
COSTO:	**-1** *Costo bajo*	**-2** *Costo medio*	**-3** *Costo alto*
RIESGO:	**-1** *Riesgo bajo*	**-2** *Riesgo medio*	**-3** *Riesgo alto*

ANEXO 8. PROYECTO APROBADO

TEMA

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA FUNDACIÓN SER DE LA CIUDAD DE LOJA, PERÍODO 2011 – 2015.

PROBLEMÁTICA

La Fundación SER se constituyó, en agosto de 2005, como una persona jurídica ecuatoriana de derecho privado, con finalidad social y sin fines de lucro. El domicilio principal de esta institución es la ciudad de Loja, sin embargo su campo de acción es nacional, pudiéndose crear sedes y representaciones en otros lugares del país.

La fundación SER nace a ante la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy CoopMego, de contar con un ente especializado en brindar servicios de atención médica a sus socios y clientes. Los principales objetivos de la fundación son:

Prestar servicios de atención medica preventiva y de laboratorio, así como la comercialización de medicamentos a precios módicos en beneficio de la comunidad;
Desarrollar acciones con organismos gubernamentales y no gubernamentales de orden local, nacional e internacional, que nos permita definir proyectos que reflejen la responsabilidad social frente al crecimiento y desarrollo humano de la población urbana, urbana marginal y rural
Desarrollar planes, proyectos y procesos de capacitación que conduzcan a la creación de microempresas

Han transcurrido más de 5 años desde la creación de la fundación, y se ha hecho evidente el desarrollo que ha tenido en los últimos años; se han incrementado los servicios que se prestan así como el número de usuarios que atienden diariamente. Empero, pese a este

crecimiento, a nivel organizacional se ha podido evidenciar un retraso en cuanto a la administración de la fundación, retraso que hasta cierto punto está llevando a inconvenientes en la toma oportuna y adecuada de decisiones.

Los directivos de la fundación SER, han manifestado la necesidad urgente de contar con un plan estratégico que permita definir el horizonte de la institución. Luego de la entrevista previa, se pudo evidenciar las siguientes novedades:

- No existe definido la visión y valores institucionales;
- No se han establecido las fortalezas y debilidades de la fundación;
- No se encuentra actualizado el organigrama funcional;
- Existe un desconocimiento del entorno en el cual desenvuelve sus actividad la fundación;
- Muchas de las decisiones no son tomadas en base a datos o previsiones, por el contrario son resultado de la incertidumbre del momento;
- No se ha realizado un análisis financiero y evolutivo de la fundación;
- No se ha definido una planeación para el corto o mediano plazo;
- No se ha considerado los niveles y planes operativos en la toma de des ciciones;
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a aprovechar las oportunidades futuras.
- No se ha definido con claridad el horizonte a mediano y largo de la fundación, y;
- No existe mecanismos de medición y evaluación de desempeño.

Sobre la base de la problemática mencionada se puede identificar el problema a investigar como “La carencia de mecanismos y procesos de planificación práctica y estratégica en la Fundación SER de la ciudad de Loja”; al mismo tiempo que se deja ver la necesidad imperante de definir un plan estratégico para los próximos cinco años con miras a definir el futuro esperado de la fundación, propósito que se logrará con la realización del presente trabajo investigativo.

JUSTIFICACIÓN

ACADEMICA

El trabajo investigativo propuesto permite poner en evidencia la formación profesional en el campo de la Consultoría, formación recibida a través de los conocimientos teóricos y prácticos impartidos en las aulas universitarias, adquiriendo habilidades y destrezas mediante la aplicación de técnicas y herramientas de investigación y administración de proyectos que ayudarán en la profesionalización del investigador. Paralelo a esto, al realizar este trabajo se estará poniendo de manifiesto uno de los principios universitarios, el cual es vincular el Alma Mater con la sociedad a través de la investigación y lograr con este trabajo, cumplir con un parámetro evaluable, previo a la obtención del título de Especialista en Proyectos de Consultoría.

ECONÓMICA EMPRESARIAL

La planeación estratégica potencia la capacidad de cualquier organización para enfrentar el futuro de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que está se desarrolle, organice y tenga una mejor comprensión del entorno en el cual opera o funciona. Con la presente investigación la fundación SER podrá contar con una visión más amplia, clara de lo que desean, a donde quieren llegar y cómo lograrlo, fomentando una cultura de toma de decisiones más oportuna y acertada. El Plan estratégico servirá además como una herramienta que haga más eficaz y eficientemente el desempeño de sus labores, la definición de planes operativos realizables y el control de la gestión de sus colaboradores.

SOCIAL

La Universidad Nacional de Loja en cumplimiento de su misión frente al progreso de la sociedad se encuentra formando permanentemente profesionales capaces de enfrentar la problemática nacional. En este marco, la presente investigación se justifica porque viene a dar solución a un problema fundamental, la carencia de planificación, sobre la base de la innovación y adaptación de mecanismos y

procesos de “planificación práctica y estratégica”, propuesta esta que se desarrollará de manera participativo con todos los participantes e involucrados de la Fundación SER. Indirectamente, al dar una solución al problema de la Fundación SER se estará beneficiando a los usuarios de esta organización.

OBJETIVOS

GENERAL:

- Formular un Plan de Desarrollo Estratégico Humano Sostenible para la Fundación SER de la ciudad de Loja, 2011 - 2015.

ESPECÍFICOS:

- Elaborar participativamente un marco orientador que señale con claridad el horizonte de la Fundación SER para los próximos 5 años, en consecución y logro de un desarrollo sostenible;
- Proponer un Cuadro de Mando Integral para la fundación;
- Socializar los resultados del plan estratégico a todos los participantes e involucrados;

MARCO TEÓRICO

CONTEXTO INSTITUCIONAL

REALIDAD NACIONAL

Debido a la constante inestabilidad política y la pobre economía nacional, la inequidad social y económica es evidente, la adopción del dólar como moneda oficial ha logrado estabilizar ciertos indicadores macroeconómicos. Al revisar la página web del Banco Central del Ecuador en la parte de cifras e indicadores económicos podemos ver que los índices de desempleo, salud y

educación, mantienen cifras que si bien se han mejorado no son del todo convincentes.

Este escenario de inestabilidad social y económica que ha sido el patrón de comportamiento de los últimos gobiernos, y porque no decirlo del actuar también, ha generado desconfianza en el sistema y la oportunidad de a un sector importante de la sociedad civil que está generando cambios. La forma como este sector genera presencia en la sociedad es coadyuvando a cubrir las deficiencias estatales en casi todos los ámbitos, especialmente en los sectores marginales. El florecimiento de ONG's ha estado acompañado en un inicio por un debilitamiento de la capacidad del Estado para brindar bienestar social a las personas. De esta manera, estas organizaciones de carácter privado, en muchos casos con vinculaciones a grupos religiosos, han ido asumiendo este rol, promoviendo el desarrollo social o ejecutando programas de acción social dentro del marco de asistencia y caridad. La contribución de las fundaciones al desarrollo es tan amplia como la de las ONG's o la de las agencias gubernamentales. Pasando por proyectos de desarrollo en prácticamente todas las áreas sociales y campos económicos, la contribución de las fundaciones comprende desde el apoyo al desarrollo de estrategias económicas generales, hasta la concesión de becas y donaciones personales destinadas a desarrollar capacidades humanas y a preservar el patrimonio natural o humano.

A pesar de esta variedad, las características particulares de las fundaciones más grandes les han asignado un "nicho" específico en los esfuerzos de desarrollo. Tienen suficientes fondos propios como para desarrollar actividades de largo plazo que entrañan riesgos elevados y que pueden resultar impopulares para determinadas corrientes de opinión. En este contexto, no es sorprendente que algunos de los esfuerzos más exitosos de las fundaciones estén relacionados con la investigación y desarrollo de las fases iniciales de implantación de nuevas técnicas y tecnologías.

La diversidad de fundaciones, se cuentan más de 20.000 inscritas dentro del Ministerio de Inclusión económica y Social, que es el órgano estatal que regula su funcionamiento. Mucha de la ayuda de estas organizaciones es muy significativa, ya que ha logrado la reinserción al campo laboral-económico de cientos de poblaciones y personas a lo largo del territorio.

Lamentablemente, al no disponer de bases de datos confiables y actualizados a cerca de la actividad de estas organizaciones, resulta muy difícil el dimensionar y cuantificar los logros de estas organizaciones, ya que en el MIES no se cuenta con datos y cifras de la ayuda y los objetivos logrados por ellas. En el país no se tiene un sistema para aunar la estadística e información de las fundaciones; principalmente porque éstas, según la ley, no tienen la obligatoriedad de presentar información financiera. Únicamente presentan su información a los organismos rectores o a los donantes de cada una de ellas, para establecer los objetivos que han logrado y que faltan por realizar.

En el campo de la salud, el panorama es algo diferente, ya que los avances del gobierno en temas sanitarios ha derivado en una mayor competencia por atender un sector necesitado. De la experiencia que se pudo recabar de la fundación SER, este desarrollo solo se lo ve a nivel de las capitales de provincia, mientras que en las zonas más alejadas y deprimidas la atención es limitada por lo que la influencias de las fundaciones resulta necesaria.

Pero, no todo es positivo, la principal y deplorable falencia de las Fundaciones en el Ecuador, se debe particularmente a las ambiciones de grupos o sectores de poder; los cuales, han aprovechado, para su propio interés personal o grupal, los beneficios, como la exoneración de impuestos, que tienen estas organizaciones en la Constitución, el Código Civil Ecuatoriano y en la Ley de Régimen Tributario Interno.

Amparándose y aprovechando estos beneficios, escudan sus negocios con “ánimos de lucro y repartición de utilidades”; dentro de la

figura de fundación; contraviniendo la esencia de ésta, la cual establece primordialmente que es una organización dedicada al bien y satisfacción social "SIN FINES DE LUCRO". Si una fundación establece negocios como parte de su función, las utilidades generadas deberán ser reinvertidas "totalmente" para los fines y objetivos para los que se ha constituido dicha fundación.

A**NTECEDENTES**

La Fundación SER se constituyó en el año 2005 con el propósito de fines de ayuda social y sin fines de lucro. El domicilio de la fundación es la ciudad de Loja, la creación de la misma fue como respuesta a la necesidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Manuel Esteban Godoy CoopMego, de contar con una institución especializada en brindar servicios de atención médica a los sus socios y clientes. En promedio la fundación atiende mensualmente a 720 pacientes aproximadamente.

Servicios

Los servicios que actualmente ofrece son:

- Consulta externa
  - Dermatología
  - Medicina general
  - Ginecología
  - Medicina Interna
  - Pediatría
  - Quiropráctico
  - Odontología
- Laboratorio
- Farmacia

Además de prestar servicio en su domicilio, la fundación también realiza mensualmente jornadas médicas en donde moviliza médicos para atender y entregar medicinas sin costo a personas de escasos recursos económicos. Las jornadas médicas se realizan en las ciudades donde la Cooperativa CoopMego mantiene aperturadas oficinas.

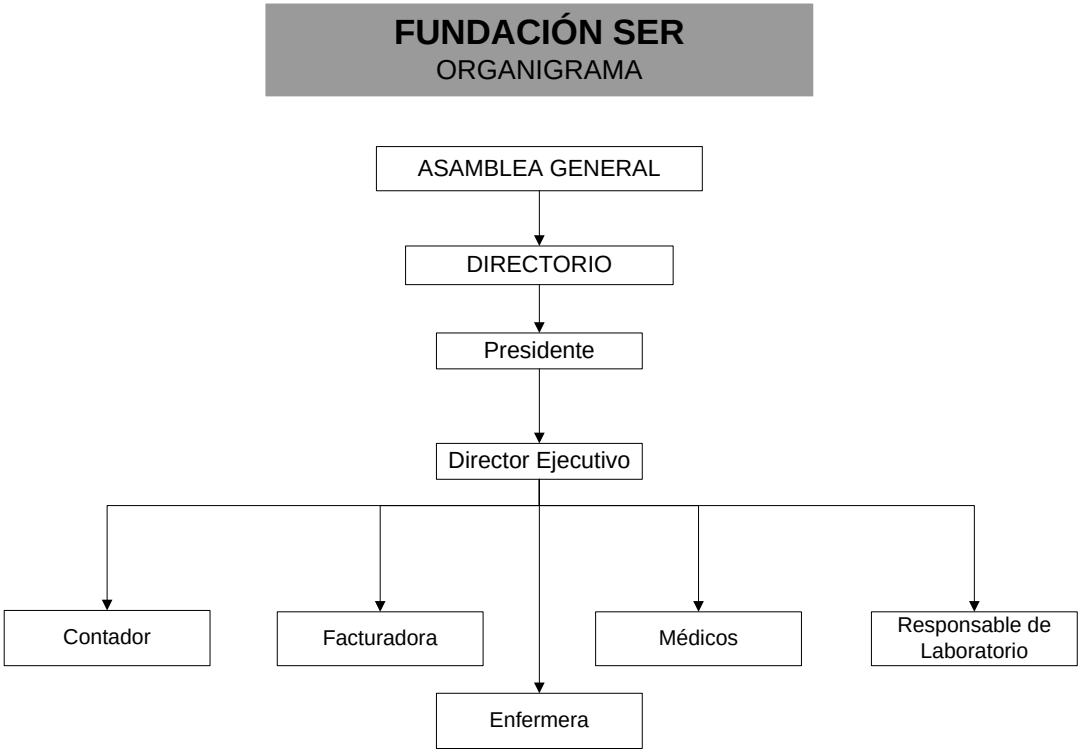
Clientes y grupos de interés

La población a la que actualmente ofrece sus servicios la fundación la conforman los habitantes de la ciudad de Loja a través de la atención directa en las oficinas, mientras que a través de las jornadas médicas se atienden a habitantes de Catacocha, Macara, Cariamanga, Gualaquiza, Catamayo y Yantzaza. Los pacientes a los que atiende la fundación, son de nivel socioeconómico bajo en un gran porcentaje. Además los pacientes comienzan a ser más exigentes, solicitando mayor rapidez en los servicios

Organización

En cuanto a la estructura organizacional de la fundación, la misma cuenta actualmente con la colaboración de 12 empleados entre el personal de planta y los médicos.

El organigrama funcional es:



FUNDACIONES

CONCEPTO

De acuerdo al Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES, organismo rector de las fundaciones en el Ecuador, se define como fundación a las organizaciones constituidas sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tienen afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general.

Dentro de la legislación ecuatoriana, se tipifica a las fundaciones y corporaciones como entes jurídicos, capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones.

Una fundación no es sólo una organización que otorga donaciones. Por lo general, pretende ser una institución permanente volcada hacia el bienestar social, que tenga la capacidad de recaudar y administrar fondos.

MOTIVOS PARA CREAR UNA FUNDACIÓN

A continuación, algunos de los principales motivos para crear una fundación:

- Falta de recursos suficientes. La incorporación de otros participantes ayuda a potencializar y recaudar recursos adicionales.
- Deseo de aumentar el impacto potencial.
- Deseo de aprender con otras personas y beneficiarse de sus experiencias y sus buenas ideas.
- Deseo de crear una conciencia y obtener el apoyo para los objetivos de la fundación.

Cada fundación se ha establecido como una estrategia para abordar uno o varios retos sociales, entre los cuales se pueden destacar el desarrollo social, el desarrollo comunitario, la conservación ambiental, la lucha contra enfermedades, la

actualización y transferencia tecnológica, la capacitación, la educación, los emprendimientos productivos, etc., y no parecía probable que pudieran resolverse a corto o a mediano plazo. No se trata sólo de descubrir cómo se podría satisfacer una necesidad inmediata, sino cómo se podría usar los recursos financieros para promover una acción sostenible a largo plazo.

Los fundadores durante su labor llegan a desempeñar algunas actividades, ente ellas: vincular la necesidad de una organización; contribuir con su asesoramiento en el campo técnico, financiero, consultor o facilitador; recaudar los fondos necesarios para el fin; movilizar talentos, energía y recursos de otros que comparten su visión; y planificar e implementar la propia fundación. Así como las personas aportan al desarrollo de las fundaciones, otras organizaciones también pueden participar en su creación, sobre todo en lo referente al acceso de conocimiento y a las informaciones, de espacio físico, personal y asistencia técnica.

TIPOS DE FUNDACIONES

No es fácil distinguir a las fundaciones de otras organizaciones no gubernamentales o sin fines de lucro, puesto que muchas de las entidades a las que la mayor parte de la gente se refiere como fundaciones son organizaciones de investigación o entidades recaudadoras de fondos. Sin embargo, se ha sugerido emplear los siguientes criterios para identificar a las fundaciones filantrópicas:

- No-gubernamentales.
- Sin ánimo de lucro.
- Propietarias de un fondo principal de su propiedad.
- Gestionada por sus propios fideicomisos y directores.
- Promueve actividades sociales, educativas, caritativas, religiosas o de otro tipo que contribuyen al bienestar común.

Mediante la aplicación de estos criterios, se logra identificar cinco tipos de fundaciones:

- Las de propósito general
- Las de propósito específico
- Las familiares o personales
- Las corporativas; y
- Las comunitarias

Así también se pueden clasificar a las fundaciones en privadas y públicas, siendo éstas últimas aquellas que carecen de un gran donante privado, y en su lugar recaudan dinero desde distintas fuentes, incluyendo fundaciones privadas, personas, agencias gubernamentales o cobrando por servicios prestados.

LA PLANEACION

ESTRATEGIA INICIAL

Definida como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recurso necesarios para lograr dicho propósito como ideas claves para llegar al éxito. Esta nueva concepción y práctica general se ha convertido a partir de la década de los ochenta en una herramienta indispensable de la alta gerencia, para evaluar el accionar de la empresa, el estudio del liderazgo, el grado de compromiso y el logro de los objetivos institucionales.

DEFINICIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante;
- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio;
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta;
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico;
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial; y,
- Permite evaluar los logros

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

Ventajas:

- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Permite una distribución adecuada de los recursos.
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.

- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

Desventajas:

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.

ESTRATEGIAS

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas. La estrategia consigna la dirección hacia la que debe de avanzar su empresa fuerza impulsadora.

EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Este concepto viene evolucionando desde hace 40 años; surgen dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa. La primera corriente viene del planeamiento y presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial. La segunda corriente de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destaca la importancia de tener una estrategia corporativa global.

NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LAS ESTRATEGIAS

Las estrategias contribuyen a las labores de planeación de los administradores, en tanto que orientan las decisiones operativas. El propósito principal es, los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de una empresa y su determinación de triunfar en un entorno competitivo.

TIPOS DE ESTRATEGIAS

Las estrategias no son fórmulas mágicas y milagrosas, son alternativas de éxito, que se ajustan dependiendo el tipo de negocio y a sus necesidades, así como en el entorno en que se encuentra.

La clasificación que a continuación se presenta es bajo dos criterios básicos: el enfoque competitivo de Michael Porter y el enfoque de crecimiento de F.J. Maqueda.

Estrategias Competitivas Genéricas

Las estrategias competitivas genéricas se definen como: “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar las cincos fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada”. Entendido como las cinco fuerzas competitivas: a los competidores actuales, competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, proveedores y compradores.

En forma amplia se consideran 3 estrategias genéricas:

- Liderazgo en costo: Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos a través de la puesta en práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales;

- Diferenciación: Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único. Las formas en que se logra son muy diversas: la tecnología, las características, el servicio al cliente, su red de distribución. Es necesario precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.
- Enfoque o concentración: Esta estrategia genérica se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; en contraste con las anteriores estrategias, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular.

Estrategias de Crecimiento

Este tipo de estrategias busca maximizar las utilidades a largo plazo, crecimiento en ventas, instalaciones, tecnología y otras áreas. Las estrategias de crecimiento son:

- Estrategias Integrativas: Estas se enfocan en el crecimiento de la empresa en forma vertical, obteniendo una ventaja competitiva a costa de sus proveedores. Se divide en dos clases:
  - Integración hacia delante: Su objetivo es obtener la propiedad o un mayor control sobre sus distribuidores.
  - Integración hacia atrás: Lograr un mayor control sobre sus proveedores.
- Estrategias Intensivas: Al igual que las anteriores buscan el crecimiento de la empresa, pero en forma horizontal. Estas estrategias son:
  - Penetración en el mercado: Se deben de hacer esfuerzos para una mayor penetración en el mercado de los productos actuales. Ej.; campañas publicitarias y promoción para un producto o servicio.
  - Desarrollo del mercado: La penetración de productos actuales a nuevos mercados.
  - Desarrollo de producto: Se busca elevar los niveles de venta mejorando o modificando el producto actual.

Estrategias Diversificadas

Este tipo de estrategia busca aumentar el rendimiento de la empresa a través de la diversificación del producto o servicio. Existen 3 estrategias:

- Diversificación concéntrica: Es cuando una empresa agrega un producto relacionado con el giro actual del negocio.
- Diversificación por conglomerado: Consiste en añadir nuevos productos que no están relacionados con el giro normal de la empresa.
- Diversificación horizontal: Busca añadir productos no relacionados a sus clientes actuales

ORIENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores orientando las decisiones operativas. Por lo tanto, en cuanto más clara sea la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

FASES DEL PROCESO ESTRATÉGICO

Este es un proceso que consta de 3 fases principales, las que se subdividen en 12 pasos, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas.
Las fases son las siguientes:

- Formulación de las Estrategias: Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa, investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y amenazas externas, estableciendo correlaciones entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa. En resumen, consiste en la fijación de la misión, los objetivos y las

estrategias empresariales. Esta fase se divide en tres actividades básicas: investigación, análisis y toma de decisiones.

- Ejecución de las Estrategias: Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas. Esta fase consiste de tres actividades: fijación de metas, políticas y asignación de recursos.
- Evaluación de las estrategias: Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan; inicialmente se someten a un nuevo análisis los factores internos y externos, luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes. Para ello es indispensable realizar tres actividades:
- Análisis de factores internos y externos
- Evaluación de estrategias
- Toma de medidas correctivas

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA FORMULADA

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente. El solo poder concebir nuevas y claras estrategias no es suficiente. El gerente debe también tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que “se hagan las cosas”.

Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia se abordan tres puntos:

- La definición de tareas claves de implementación.
- Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.

MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA

Las fases y actividades descritas anteriormente, se operativizan en el modelo de la planeación estratégicas que se sintetizan conforme al detalle siguiente:

CONCEPTO DE MISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La misión es una función o tarea básica de una empresa o dependencia de sus departamentos. Objetivos de la empresa: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de cualquier índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

BÚSQUEDA DE VALORES

Todas las decisiones de negocios se basan en valores. La fase de búsqueda de valores en el proceso de planeación estratégica requiere de un análisis profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés. El plan estratégico debe ser congruente con los de la compañía. Por lo tanto, la búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra cinco elementos:

- Los valores personales del equipo de planeación
- Los valores de la organización como un todo
- La filosofía operativa de la organización
- La cultura de la organización
- Los grupos de interés de la organización

LOS VALORES ESTRATÉGICOS

Hay un número indeterminado de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, pero es recomendable que sólo se tomen en cuenta de ocho a diez y basar el estudio estratégico en ellos; algunos son determinantes y quizás no necesiten estar en una lista,

otros serán fijos y deben de mantenerse visibles, otros podrán variar dependiendo de donde se encuentra el ciclo del negocio. Estos son 28 algunos de los valores que la mayoría de organizaciones han encontrado útiles: ética, calidad, seguridad, ambiente, imagen empresarial, imagen en su comunidad, diversión, responsabilidad con los clientes, recursos humanos, rentabilidad, alianzas estratégicas y expansión.

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es la formulación de la misión. La formulación de la misión sigue después que la búsqueda de valores a culminado y deben de ser congruentes entre sí a la formulación de la misión.

Una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Qué funciones desempeña la compañía?
- ¿Para qué desempeña esa función la compañía?
- ¿De qué manera trata de desempeñar esta función?
- ¿Por qué existe esta compañía?

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general. La misión es importante porque:

- Sirve para establecer, darle consistencia y claridad al propósito en toda empresa
- Proporciona un marco de referencia para todas las áreas de la empresa; y,
- Lograr el compromiso de todos a través de una comunicación clara del origen y concepto del negocio, así como de su organización.

IDENTIFICACIÓN DE VALORES, VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIAS PERCIBIDAS

El primer paso, consiste en analizar la funcionalidad de la misión, objetivos, estrategias y valores actuales debidamente publicitadas o inferirlas, si es que la empresa no los ha diseñado, comunicado o escrito. Esta es la tarea gerencial, clasificar y detallar los valores, la misión visión y estrategias actuales; lo cual no es fácil, ya que muchas empresas realizan actividades tan variadas y complejas, que es difícil ubicarlos en un campo específico de acción.

Una adecuada formulación de la misión identifica el alcance de sus operaciones en relación con su principal servicio o producto, sus clientes y la forma como satisface estas necesidades y deberá formularse con base en el cliente o usuarios y no en el producto.

EL ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA es una herramienta muy sencilla y clara; permite hacer un diagnóstico rápido de la situación de los procesos en términos de factores externos e internos que le afectan. A los factores internos se los denomina Fortalezas y Debilidades.

ANÁLISIS INTERNO

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización. En la identificación de los factores internos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
¿Ventajas de las propuestas? ¿Capacidades del área? ¿Ventajas competitivas? ¿Recursos, activos, personal? ¿Experiencia, conocimiento,	¿Desventajas de las propuestas? ¿Falta de fuerza competitiva? ¿Reputación, presencia y alcance?

datos? ¿Distribución? ¿Aspectos innovadores? ¿Ubicación geográfica? ¿Precio, valor, calidad? ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones? ¿Procesos, sistemas, comunicaciones?	¿Vulnerabilidades propias conocidas? ¿Tiempo del proceso? ¿Robustez de la cadena de suministros? ¿Efectos sobre las actividades principales? ¿Confiabilidad de los datos? ¿Motivación, compromiso, liderazgo? ¿Acreditación? ¿Procesos y sistemas?

ANÁLISIS EXTERNO

Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa.

Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.

En la identificación de los factores externos se deben considerar las siguientes interrogantes para su análisis:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
¿Desarrollo del mercado? ¿Vulnerabilidad de los competidores? ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones? ¿Influencias globales?	¿Efectos políticos? ¿Efectos legislativos? ¿Efectos ambientales? ¿Intenciones de los competidores? ¿Demanda del mercado?

¿Nuevos mercados? ¿Nuevas propuestas de servicio? ¿Desarrollo de negocios o de productos? ¿Información e investigación? ¿Sociedades - distribución?	¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas? ¿Mantener las capacidades internas? ¿Debilidades no superables? ¿Pérdida de personal clave? ¿Respaldo financiero sostenible? ¿Economía – local o extranjera? ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Al realizar el diagnóstico interno y externo de los procesos, debemos considerar que las Fortalezas hay que usarlas, las Oportunidades hay que aprovecharlas, las Debilidades hay que reducirlas y las Amenazas hay que evitarlas.

FORMULACIÓN DE LA NUEVA MISIÓN EMPRESARIAL

Una vez realizada la auditoria interna y externa de la empresa, se correlacionan estos resultados en la misión empresarial, especificando los propósitos a largo plazo y valores que sustentarán el que hacer institucional.

La misión debe coordinar los esfuerzos y recursos en una sola dirección, definiendo claramente la posición de la empresa con respecto a:

- Clientes
- Filosofía
- Servicio o producto
- Imagen
- Innovación
- Motivación
- Mercados

DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

Al igual que toda estrategia, cada área estructural debe establecer sus objetivos de los generales de la empresa. Los objetivos son importantes para alcanzar el éxito de toda organización ya que permiten:

- Establecer prioridad
- Diseñar controles
- Evaluar en una forma eficaz
- Asignar premios e incentivos
- Seguir la dirección asignada

En resumen, son los resultados que la institución espera obtener a largo plazo cuyas características principales son:

- Factibilidad
- Medición
- Coherencia
- Motivación
- Participación

FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La formulación de las estrategias del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más especifica el éxito, en el contexto del(los) negocio(s) en que desea participar. Investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y las amenazas externas, estableciendo una relación entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

El paso final para ejecutar exitosamente una estrategia, estriba en la asignación de los recursos requeridos, de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas y los límites establecidos en las

políticas organizacionales. Generalmente toda institución cuenta o tiene que disponer de cuatro recursos:

- Financieros
- Humanos
- Físicos
- Tecnológicos

Es recomendable para la asignación de estos recursos cuatro etapas básicas:

- Efectuar inventarios para los recursos actuales
- Realizar inventarios por unidad
- Requerir necesidad por unidad de trabajo
- Asignar los recursos priorizados en base a los objetivos establecidos

METODOLOGÍA

MÉTODOS

En la ejecución del presente trabajo se utilizará los métodos lógicos y particulares, los mismos que nos ayudaran a descubrir la información requerida o a modificarla mediante conclusiones precisas. Estos métodos son:

- Método Inductivo.- Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se revisará, estudiará y analizará toda la documentación correspondiente a la planeación estratégica, cuadro de mando integral así como la información financiera y administrativa proporcionada por la fundación, todo esto con la finalidad de llegar a conclusiones generales respecto de su relación y análisis.

- Método Deductivo.- Es un proceso sintético-analítico, el cual permitirá, conocer, analizar y evaluar en forma general, el grado

de conocimiento sobre planeación estratégica y cuadro de mando integral en la fundación SER, con el propósito de llegar a conclusiones particulares respecto a la situación actual y la formulación de la respectiva propuesta.

- Método Descriptivo.- Es un método particular que permitirá analizar e interpretar adecuadamente la información tanto teórica como los resultados de las encuestas, análisis FODA y demás información obtenida en los talleres, toda esta información será analizada y descrita en el informe final.

- Método Analítico.- Este método se utilizara para analizar los resultados de las encuestas y formularios aplicados.

- Método Estadístico.- A este método se lo utilizará para determinar las condiciones actuales de la oferta y demanda relacionada con la fundación, los resultados de las encuestas y formularios y la representación gráfica de los mismos.

TÉCNICAS

A la par de la aplicación de métodos también se requerirá el uso de técnicas:

- La observación, esta se dio al lugar investigado, tratando de formar una idea inicial y global de la situación en que se encuentra la empresa investigada. El uso de esta técnica permitió examinar los documentos contables, estados financieros, organigramas, estatutos y la recolección de datos en general.

- La entrevista, que estuvo dirigida hacia la directora y sus principales colaboradores por ser los principales responsables de la actividad económico-financiera de la empresa, con el fin de obtener información que oriente el trabajo de investigación propuesto.

- Revisión de Literatura, esta técnica permitirá recopilar información teórica sobre el tema de investigación, en libros, tesis, leyes, reglamentos, acuerdos, Internet, etc. Con lo que se podrá estructurar un conjunto de conceptos, principios, enunciados relacionados con las Fundaciones y Planeación Estratégica.

Talleres, se organizarán reuniones de trabajo con los funcionarios y empleados de la fundación con el propósito de levantar con ellos toda la información necesaria para la formulación de la estrategia.

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

En relación con la metodología propia de la planeación estratégica, se realzarán las siguientes macro actividades:

- Análisis del entorno, competencia, mercado, ofertas, y otros factores relacionados con la fundación
- Análisis de la evolución económica financiera de la fundación
- Definición de misión, visión y valores
- Definición de la estrategia con que va a trabajar
- Definición del segmento o segmentos objetivos de la fundación
- Análisis FODA
- Definición de los objetivos estratégicos
- Definición de las estrategias para cada objetivo, en base al FODA realizado y basado en las perspectivas del cuadro de mando integral
- Definición de proyectos por cada estrategia
- Priorización de los proyectos
- Definición el plan operativo anual con sus respectivos indicadores
- Socialización de la planeación estratégica

INSTRUMENTOS

- Textos
- Fichas bibliográficas
- Calculadoras
- Hojas de apuntes
- Laptop
- Formularios

POBLACIÓN Y MUESTRA

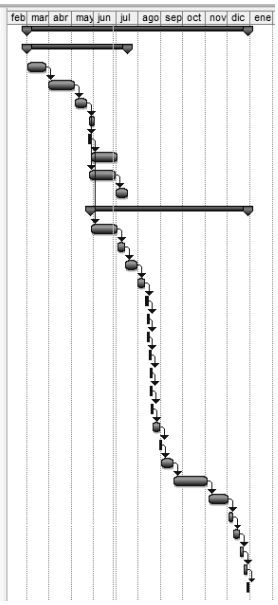
Por la naturaleza del tema no es necesario definir una muestra para la investigación, ya que los talleres y demás actividades planificadas se las realizará con todo el personal de la fundación.

CRONOGRAMA

DIAGRAMA DE GANTT

Diagrama de Gantt

		Predecesoras	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos
1			**TESINA: PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACIÓN SER**	**162.5 días**	**mar 01/03/11**	**mié 28/12/11**	
2			**ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PROYECTO**	**75 días**	**mar 01/03/11**	**sáb 16/07/11**	
3			Definición del problema y tema	15 días	mar 01/03/11	sáb 26/03/11	Investigador
4		3	Recopilación del marco referencial	20 días	mar 29/03/11	mié 04/05/11	Investigador
5		4	Elaboración del proyecto	10 días	mié 04/05/11	sáb 21/05/11	Investigador
6		5	Tramite para la pertinencia	5 días	mar 24/05/11	mié 01/06/11	
7		5	Presentación del proyecto	2 días	mar 24/05/11	jue 26/05/11	Investigador
8		7	Analisis de la pertinencia	20 días	jue 26/05/11	sáb 02/07/11	Docente Especialización
9		5	Tramite de aprobación del proyecto	20 días	mar 24/05/11	mié 29/06/11	Investigador
10		9	Asignación de director de tesis	10 días	mié 29/06/11	sáb 16/07/11	
11			**DESARROLLO Y SUSTENTACIÓN DE LA TESINA**	**115.5 días**	**jue 26/05/11**	**mié 28/12/11**	
12		7	Estructuración del marco teórico	20 días	jue 26/05/11	sáb 02/07/11	
13		12	Entrevistas y levantamiento de trabajo de campo	5 días	sáb 02/07/11	mar 12/07/11	Investigador,Personal fundación
14		13	Análisis de resultados	10 días	mié 13/07/11	sáb 30/07/11	Investigador
15		14	Levantamiento de datos del entorno	5 días	sáb 30/07/11	mar 09/08/11	Investigador
16		15	Preparación de taller FODA	2 días	mié 10/08/11	vie 12/08/11	Investigador
17		16	Taller FODA	0.5 días	vie 12/08/11	sáb 13/08/11	Investigador,Personal fundación
18		17	Elaboración de misión y visión	0.5 días	sáb 13/08/11	sáb 13/08/11	Investigador,Personal fundación
19		18	Elaboración de Valores	0.5 días	mar 16/08/11	mar 16/08/11	Investigador,Personal fundación
20		19	Definición de la estrategia	0.5 días	mar 16/08/11	mié 17/08/11	Investigador,Personal fundación
21		20	Definición de objetivos estrategicos	1 día	mié 17/08/11	jue 18/08/11	Investigador,Personal fundación
22		21	Definición de proyectos estrategicos	1 día	jue 18/08/11	vie 19/08/11	Investigador,Personal fundación
23		22	levantamiento del borrador del Plan Estratégico	5 días	sáb 20/08/11	mar 30/08/11	Investigador
24		23	Socialización del Plan Estratégico	0.5 días	mar 30/08/11	mié 31/08/11	Investigador,Personal fundación
25		24	Levantamiento del borrador de tesina	10 días	mié 31/08/11	sáb 17/09/11	Investigador
26		25	Revisión de borrador de tesis	25 días	sáb 17/09/11	jue 03/11/11	Investigadir,Director de tesina
27		26	Correcciones	15 días	vie 04/11/11	jue 01/12/11	Investigador
28		27	Presentación y revisión del borrador final	3 días	vie 02/12/11	mié 07/12/11	Investigador,Director de tesina
29		28	Tramite para la actitud	5 días	jue 08/12/11	vie 16/12/11	Investigador
30		29	Solicitud de tribunal	3 días	vie 16/12/11	jue 22/12/11	Investigador
31		30	Preparación material para la sustentación	2 días	jue 22/12/11	mar 27/12/11	Investigador
32		31	Sustentación y defensa de la tesina	1 día	mar 27/12/11	mié 28/12/11	Investigador,tribunal de grado



RECURSOS Y FINANCIAMIENTO

En la ejecución del presente trabajo, se requiere contar con los siguientes recursos:

TALENTOS HUMANOS

- Un docente de la Especialización en Proyectos de Consultoría de la Universidad Nacional de Loja, que actuará como Director de Tesina;
- Un estudiante de la Especialización en Proyectos de Consultoría;
- Autoridades y personal administrativo de la Área jurídica, Social y Administrativa;
- Funcionarios y empleados de la Fundación Ser de la Ciudad de Loja;

RECURSOS MATERIALES

- Material bibliográfico que comprende: libros, revistas, papers, estudios, casos, normas y demás documentos publicados sobre el tema a investigar
- Equipo de oficina como: calculadora, impresora, etc.
- Computador portátil
- Cámara fotográfica
- Copias xerox de documentación necesaria
- Hojas de papel bonn
- Carpetas fólder
- Cartucho de tinta para computadora
- Esferográficos, portaminas y minas
- Cuaderno de apuntes

UTILITARIOS

- Word
- Excel
- PowerPoint
- Visio
- Project

RECURSOS FINANCIEROS

El presente trabajo de investigación será financiado en su totalidad con recursos propios del investigador de acuerdo al siguiente presupuesto (en dólares americanos):

INGRESOS	
Aporte del Investigador	1268
Total Ingresos	1268
GASTOS	
SERVICIOS	
Derechos y especies valoradas para trámites legales	250
Empastado	80
Horas de laptop	100
Horas de Internet	25
Horas impresora	30
Horas trabajo	500
Transporte y movilización	30
Imprevistos	100
SUMINISTROS Y MATERIALES	
Adquisición del material bibliográfico	50
Copias xerox	30
Esfero, portamira, minas y carpetas	5
Cartucho para impresora	50
Hojas de papel bonn	18
Total Gastos	1268

BIBLIOGRAFÍA

ACHIG, Lucas, "Metodología de la Investigación Científica", Editorial Edibosco, Cuenca – Ecuador, 1998.

BALBUCA. William, "Manual práctico para desarrollar proyectos de Investigación y Tesis", Segunda edición, 1999.

BERNSTEIN, Leopold A., "Análisis financiero a los Estados Financieros", Editorial Irwin, México, 1986.

DRUCKER, Peter F., "Los Desafíos de la Administración", Edit. Norma, Bogotá – Colombia, 2000.

GOODSTEIN, Leonard; NOLAN, Timothy, "Planeación Estratégica Aplicada", Editorial Mc Graw-Hill, 3ra. edición, Colombia, 2000.

MARÍN, José Nicolás; MONTIEL, Eduardo, "Estrategia Diseño y Ejecución", Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, 1994.

MORRISEY, George, "Pensamiento Estratégico", Editorial Prentice Hall, 4ta. Edición, 2005.

NIVEN, Paúl R., "El Cuadro de Mando Integral paso a paso", Ediciones Gestión 2000, Barcelona – España, 2003.

PAREDES, Yaneth Bertila, "Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica", 1997.

PORTER, Michael E., "La Ventaja Competitiva de las Naciones", Editorial Vergara, Buenos Aires – Argentina, 1991.