

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA FUNDACIÓN DIVINA MISERICORDIA DE LA  
CIUDAD DE IPIALES “FUNDIMI” EN LA CIUDAD DE IPIALES AÑO 2015 -2020**

**ERIC HERNAN JARAMILLO QUENGUAN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

**PLAN ESTRATEGICO DE LA FUNDACION DIVINA MISERICORDIA DE LA  
CIUDAD DE IPIALES "FUNDIMI" EN LA CIUDAD DE IPIALES AÑO 2015 -2020**

**ERIC HERNAN JARAMILLO QUENGUAN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Asesor:  
Esp. WILSON REVELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2015**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2015.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi familia, mi madre mis hermanos y mi padre en el cielo gracias por toda su colaboración tanto económica como espiritual, por su confianza, por el apoyo incondicional.

Resaltar la colaboración de la familia Muñoz al brindar su confianza y trabajo para poder solventar mis estudios, todos los profesores de la universidad de Nariño y en especial a los que llegaron hacer mis amigos y los que fueron un gran ejemplo para el desarrollo de mi vida personal y profesional.

## RESUMEN

El diseñar un Plan estratégico en la Fundación Divina Misericordia de la ciudad de Ipiales, se ayudara a dicha fundación a que esta tenga una dirección para poder surgir en el mercado y poder brindar mayor ayuda a los pobres entre los más pobres de la ciudad de Ipiales, mejorando de esta manera la sociedad Ipialeña.

Espero que este plan estratégico signifique un granito de arena para el desarrollo de todas las metas y objetivos de la Fundación y así cambien la vida de forma positiva de todos los miembros tanto directivos como de sus beneficiarios. Se tendrá que generar un seguimiento continuo para el desarrollo de este plan estratégico y modificarlo según el desarrollo de la ciudad de Ipiales para siempre la fundación pueda brindar el mayor apoyo posible a los pobres entre los más pobres de Ipiales.

## **ABSTRACT**

Designing a strategic plan in the Divine Mercy Foundation of the city of Ipiales , you help the Foundation that this has an address to arise in the market and to provide more assistance to the poorest of the poor in the city of Ipiales , thus improving Ipialeña society .

I hope that this strategic plan means a grain of sand to the development of all the goals and objectives of the Foundation and thus change positively life of all members of both managers and beneficiaries. They have to generate a continuous monitoring for the development of this strategic plan and modify it according to the development of the city of Ipiales forever the foundation can provide maximum support to the poorest of the poor in Ipiales .

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
INTRODUCCION .....	18
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION .....	19
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	19
1.2 TITULO .....	19
1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.3.1 Línea de Investigación: .....	19
1.3.2 Sub-línea de Investigación:.....	19
1.4 PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	19
1.4.1 Descripción situación actual: La.....	19
1.4.2 Formulación del problema.....	21
1.4.3 Sistematización del problema .....	21
1.5 JUSTIFICACIÓN.....	21
1.6 OBJETIVOS.....	22
1.6.1 Objetivo general.....	22
1.6.2 Objetivos Específicos.....	22
1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	23
1.8 DELIMITACION .....	25
1.9 PROCESO METODOLOGICO .....	25
1.9.1 Tipo de investigación. ....	25
1.9.2 Paradigma de la investigación. ....	25



1.9.3 Enfoque de Investigación.....	26
1.9.4 Método de la Investigación .....	26
1.9.5 Fuentes de Recolección de Información:.....	26
2 .MARCO REFERENCIAL.....	28
2.1 MARCO CONTEXTUAL .....	28
2.1.1 Reseña histórica. ....	28
2.2 MARCO TEORICO .....	30
2.2.1 Antecedentes Base Conceptual y Estado del arte. ....	30
2.2.2 Fundamentos Teóricos: .....	34
2.3 MARCO LEGAL .....	53
2.4 MARCO CONCEPTUAL .....	57
3. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL .....	60
3.1 DIAGNOSTICO EXTERNO.....	60
3.1.1 Entorno político-administrativo:.....	60
3.1.2 Entorno económico: .....	74
3.1.3 Entorno socio-cultural: .....	78
3.2 DIAGNOSTICO INTERNO.....	93
3.2.1 Tabulación de encuestas dirigidas al personal directivo y a la satisfacción del cliente de la fundación divina misericordia:.....	93
3.2.2. Tabulación de encuesta de satisfacción al cliente: .....	106
3.2.3 Análisis áreas de la Fundación: .....	122
3.2.4 Proceso administrativo.....	123

3.2.5 Direccionamiento Estratégico: .....	128
4. PLAN ESTRATÉGICO .....	139
4.1 FILOSOFÍA .....	139
4.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	139
4.3 MISIÓN .....	140
4.4 VISIÓN.....	140
4.5 OBJETIVOS.....	140
4.6 POLÍTICAS .....	141
4.7 ESTRATEGIAS.....	142
4.8 PROGRAMAS.....	143
4.9 ORGANIZACIÓN. ....	144
4.9.1 Manual de funciones:.....	144
4.10 PROCESOS ADMINISTRATIVOS .....	146
4.11 DIRECCIÓN.....	154
4.11.1 Comunicación. ....	154
4.11.2 Liderazgo. ....	154
4.12 CONTROL .....	155
4.13 INDICADORES .....	155
5. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO .....	158
BIBLIOGRAFÍA.....	162
CONCLUSIONES .....	162

RECOMENDACIONES..... 165

ANEXOS..... 167

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Plan cartesiano matriz PEYEA .....	43
Figura 2. Ubicación Geográfica del Municipio de Ipiales .....	81
Figura 3. Ordenamiento territorial .....	84
Figura 4. ¿Se ha analizado en la Fundación cuál es su razón de ser (Misión), es decir su razón de existir? .....	94
Figura 5. ¿Se han desarrollado estrategias adecuadas y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada? .....	95
Figura 6. ¿En el proceso de visionar (Visión) en cuanto al desarrollo de la Fundación se ha tenido en cuenta, el aporte de todos los integrantes de la entidad? .....	95
Figura 7. ¿Se ha definido en la Fundación los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?.....	97
Figura 8. ¿Se ha formulado y ha tenido en claro los objetivos que la Fundación debe alcanzar? .....	98
Figura 9. ¿Las estrategias y objetivos planificados en la Fundación se revisan periódicamente? .....	99
Figura 10. ¿En la Fundación se ha tenido siempre en cuenta los factores de riesgo tanto internos como externos? .....	100
Figura 11.¿Se definen claramente los indicadores de gestión necesarios, para la evaluación de la productividad? .....	101
Figura 12. ¿Se evalúa el impacto en la comunidad, que tienen las acciones de la Fundación, tanto positivas como negativas?.....	102
Figura 13.¿Se siente identificado con lo que la Fundación es al momento, y lo que ella representa? .....	103
Figura 14. ¿En porcentaje cuanto cree que usted está comprometido, con la dirección y apoyo a la Gestión que ha venido manejando la Fundación? .....	104

Figura 15. ¿Cómo califica el proceso actual de la Gestión administrativa en la Fundación? .....	105
Figura 16. General ¿Con que frecuencia utiliza el servicio? .....	106
Figura 17. Calidad del servicio ¿La comida es servida a la temperatura adecuada? .....	107
Figura 18. Calidad ¿Considera que la comida servida es fresca? .....	108
Figura 19. Calidad ¿El menú presenta suficiente variedad? .....	109
Figura 20. Calidad ¿La cantidad de comida servida es adecuada? .....	110
Figura 21. Calidad ¿La cantidad de bebida es adecuada? .....	111
Figura 22. Salón Comedor ¿La disponibilidad de servilletas y de todos los utensilios necesarios en el salón comedor es correcta? .....	112
Figura 23. ¿El tamaño de las mesas es el adecuado? .....	113
Figura 24. ¿Los servicios higiénicos están limpios? .....	114
Figura 25. ¿La higiene de los utensilios es adecuada? .....	115
Figura 26. ¿La higiene de la mesa es correcta? .....	116
Figura 27. ¿Los empleados son pacientes al atender? .....	117
Figura 28. ¿La comunicación con y entre empleados es buena? .....	118
Figura 29. ¿Hay fluidez y orden en la entrega de los almuerzos? .....	119
Figura 30. Tiempo necesario sin demoras constantes? .....	120
Figura 31. Satisfacción al cliente .....	121
Figura 32. Organización .....	144
Figura 33. Registro de ingresos .....	146
Figura 34. Selección de personal .....	147
Figura 35. Pago de nomina .....	148

Figura 36. Compra de Insumos.....	149
Figura 37. Informes Financieros .....	150
Figura 38. Gestion de Recursos .....	151
Figura 39. Formación y Capacitación .....	152
Figura 40. Proceso de Donantes de Dinero.....	153

## LISTA DE TABLAS

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Distribución de ingresos por hogares.....	75
Tabla 2. Índice de precios al consumidor, variación y contribución año corrido, según grupos de gasto - 2014-2015 .....	76
Tabla 3. Indicadores de necesidades básicas insatisfechas.....	79
Tabla 4. Indicadores de necesidades básicas insatisfechas.....	79

## LISTA DE CUADROS

	<b>pág.</b>
Cuadro 1. Operacionalización de Variables .....	23
Cuadro 2. Junta Directiva inicial.....	29
Cuadro 3. Junta directiva 2013 .....	30
Cuadro 4. Marco analítico para formular estrategias .....	39
Cuadro 5. Ejemplo matriz de la gran estrategia .....	47
Cuadro 6. Población del municipio de Ipiales .....	82
Cuadro 7. Población indígena.....	82
Cuadro 8. Comportamiento Demográfico .....	83
Cuadro 9. cuadro de distribución espacial .....	83
Cuadro 10. Residuos sólidos tratados .....	89
Cuadro 11. Programa de selección de personal .....	143
Cuadro 12. Programa de motivación .....	143
Cuadro 13. Indicadores de recursos humanos .....	155
Cuadro 14. Indicadores de mercado.....	156
Cuadro 15. Indicadores de finanzas .....	156
Cuadro 16. Plan de acción y mejoramiento .....	159



## LISTA DE MATRICES

	<b>pág.</b>
Matriz 1. Ejemplo Matriz IE .....	46
Matriz 2. Matriz POAM externa .....	90
Matriz 3. Matriz M.E.F.E. ....	91
Matriz 4. Perfil Competitivo (MPC) .....	93
Matriz 5. MEFI. Fundación Divina Misericordia.....	125
Matriz 6. DOFA (interno y externo .....	126
Matriz 7. Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción .....	128
Matriz 8. BCG. ....	131
Matriz 9. Interna- Externa (MIE).....	133
Matriz 10. Gran Estrategia MGE .....	134
Matriz 11. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	136

## LISTA DE ANEXOS

	<b>pág.</b>
ANEXO A. ENCUESTA .....	168
ANEXO B. BENEFICIADOS ALMUERZO DE LA SOLIDARIDAD .....	173

## INTRODUCCION

El desarrollo del ser humano en los últimos años en Colombia ha tenido grandes dificultades tanto en el sector socioeconómico, en la creación de nuevos empleos, como en la continua lucha con grupos irregulares lo que ha desarrollado muchos problemas sociales como el desplazamiento forzado de grandes cantidades de familias del campo colombiano, inundando de esta forma las ciudades, por personas que no tienen los recursos para cubrir sus necesidades más básicas. También se ha analizado otras problemáticas sociales como el alcoholismo, drogadicción que son adicciones que limitan el desarrollo laboral de cualquier persona impidiendo que este cumpla con las funciones normales de una persona socialmente productiva. Analizando la problemática expuesta anteriormente podemos darnos cuenta que este problema ha llegado a casi todas las ciudades del país, donde la ciudad de Ipiales no es la excepción. Por tal razón se crea la fundación divina misericordia en la ciudad de Ipiales, la cual está enfocada a la ayuda, desde el desarrollo católico pues sus principales precursores son personas del sector religioso, pero el desarrollo de la empresa sea visto estancada en una o dos funciones generales como es el apoyo alimenticio a las personas que no pueden acceder al mismo y a ayudas recreativas a personas de la tercera edad, lo que la empresa quiere es crecer y para ello es necesaria una reestructuración en el campo administrativo, pues el problema más representativo es la forma de organización y dirección administrativa de la fundación, dado que las funciones realizadas se han desarrollado sin cambios por casi 15 años en toda sus áreas funcionales, sin siquiera tener en cuenta la creación de parámetros indispensables para una organización, como es el caso de la creación de una visión, misión, publicidad que ayuden a identificar el rumbo de la empresa y que sea conocida por su misma comunidad . También la empresa necesita introducir más servicios para la ayuda a sus conciudadanos por ello es indispensable la reestructuración administrativa, para empezar a tomar caminos y decisiones administrativas coherentes y acordes a la realidad del sector al que pertenece.

# 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

## 1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Gerencia Estratégica

## 1.2 TITULO

**“PLAN ESTRATEGICO DE LA FUNDACION DIVINA MISERICORDIA “FUNDIMI” EN LA CIUDAD DE IPIALES AÑO 2015 -2020”.**

## 1.3 LÍNEA Y SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1 Línea de Investigación:** Dinámica empresarial

**1.3.2 Sub-línea de Investigación:** Gestión gerencial

## 1.4 PLATEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.4.1 Descripción situación actual.** “La fundación DIVINA MISERICORDIA de la ciudad de Ipiales, desde sus inicios no ha contado con una gestión administrativa definida que le permita tener claras sus actividades y los pasos que tiene que realizar para facilitar su crecimiento como empresa, por ello se ha centrado en prestar dos servicios básicos, lo que demuestra claramente que la empresa presenta un estancamiento en el desarrollo funcional, pues aspecto tan generales como la creación de una misión, visión, y la gran necesidad del desarrollo de la gestión administrativa son algo que nunca la fundación ha tomado como indispensable para el funcionamiento de la misma dentro del cumplimiento de sus actividades administrativas”.<sup>1</sup>

Por lo anteriormente expresado, se nota que es indispensable y de forma inmediata el desarrollo de una propuesta de reestructuración del área funcional de la organizacional, porque los problemas que tiene al no poder definir sus ideas y sus proyectos causa el desgano de los trabajadores y de los asociados de esta

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, A. Entrevista Jorge Muñoz Aux. Presidente fundacion divina misericordia. Madrid: s.n, 2000. p. 55.

forma el plan estratégico ayudara a definir los factores externos e internos mediante la implementación de estrategias acordes al medio en el que desarrollamos nuestras actividades, Se tendrá en cuenta la necesidad de desarrollar estrategias acorde a los cambios económicos y sociales de la ciudad de Ipiales porque de esta manera se disminuirá el costo de oportunidad que tiene la fundación, al perder el desarrollo de proyectos significativos y el mejoramiento de la calidad de vida de los beneficiarios socios de dicha fundación.

Se carece de un correcto manejo de la gestión administrativa pues la utilización de sus cuatro aspectos básicos es inadecuado o inexistentes en algunos procesos y sin el apoyo de estos cuatro elementos de gestión como son: La planeación, organización, ejecución y control es imposible habla de una correcta gestión administrativa. A demás de esta situación se presenta el hecho que ninguno de los socios tiene capacidad o compromiso gerencial lo que impide definir los objetivos de la organización, como el establecimiento de estrategias para lograr esos objetivos.

La tarea más complica y el problema clave es sin duda la gestión de recursos por parte de la Fundación, esta actividad se ha estado desarrollando en el área local, la ciudad de Ipiales y la gestión es únicamente desarrollada al apoyo por buena fe de los laicos de la ciudad, pero la gestión real en las instituciones grandes, nacionales e internacionales es casi inexistente

El apoyo brindado por la diócesis de Ipiales es representativo y ha hecho que la Fundación se desarrolle en la ciudad pero también ha hecho que sus dirigentes no busquen o gestionen más ayuda, esto es principalmente por la apatía de sus asociados al ver a la Fundación como una entidad que no es rentable por ser esta denominada sin ánimo de lucro, además de mirar la rentabilidad de esta como algo inapropiado, por esto sus socios presentan un estado de apatía al desarrollo de la Fundación, sin darse cuenta que al generar beneficios para ellos, de la misma forma beneficiaran a la fundación y a sus beneficiarios.

El momento actual es el indicado pues el año pasado la Fundación Divina Misericordia ha aceptado más de 10 miembros los cuales son profesionales de diferentes áreas como: Administración, Contaduría, Medicina, Psicología, Ingeniería y otras, lo cual indica que el futuro de esta es muy promisorio a demás poco a poco se observa iniciativas que cambian la imagen y la estructura de la institución como es el caso de este plan de gestión que está encaminado a direccionar el camino de la fundación y a actualizar en materia de gestión administrativa a la misma. Con esta perspectiva la Fundación Divina Misericordia ha llegado a la decisión de que en un mediano y largo plazo cambiar su funcionalidad para encaminarse a ser un centro de atención especializado en drogadicción y alcoholismo. Pero esto será imposible si no empezamos a identificar los problemas claves y sus posibles soluciones para la fundación lo que realizaremos en este Plan de Gestión Administrativo. (ANECA, 2012)

**1.4.2 Formulación del problema.** ¿Qué acciones y factores estratégicos inciden en la formulación de un plan estratégico de la Fundación Divina Misericordia año 2015-2020?

### **1.4.3 Sistematización del problema**

- ¿Qué situación presenta actualmente la empresa en cuanto a su gestión administrativa?
- ¿Qué es la gestión administrativa de una empresa social o fundación?
- ¿Cómo proponer un plan de gestión administrativa acordes con los objetivos de la fundación?

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

En estos momentos la FUNDACION DIVINA MISERICORDIA, no cuenta con una gestión administrativa eficaz, solo se ha trabajado basándose en los estatutos generados desde su constitución, lo cual ha dificultado el desarrollo de las actividades de todos los integrantes de la fundación y no se tiene clara ni siquiera la misión de esta, por ello la propuesta es necesaria e imperativo desarrollarse en un periodo que sea lo más corto posible pues el costo de oportunidad y social es enorme, perjudicando a la misma fundación como a la ciudad de Ipiales donde desarrolla sus actividades.<sup>2</sup>

La Fundación Divina Misericordia está realmente interesada en lograr un nivel alto de competitividad dentro del mercado actual en el sector del buen vivir de beneficencia pública sin ánimo de lucro, dentro de todo los aspectos sociales, principalmente en incrementar la cobertura en suministro de alimento, incrementar la gestión en la obtención de recursos y vestuario a los más pobres entre los pobres que se encuentren en total abandono como ancianos, minusválidos y gente de la calle en la ciudad de Ipiales, pero la Fundación está interesada en incrementar sus servicios en el sector salud por que mira que en la actualidad posee gran cantidad de socios los cuales integran una gran variedad de especialidades entre ella las jurídicas, administrativas y medicas por lo que mira la posibilidad de generar mayor beneficio para la comunidad vulnerable de la ciudad, pero el primer paso es reestructurar los procesos y gestión administrativas en la fundación. Por tal razón la fundación es consciente de la importancia de los factores que necesita mejorar y entre ellos ponemos en consideración la optimización de los procesos administrativos y el nivel del servicio a la comunidad, gestión humana.

Considerando la necesidad real de la FUNDACIÓN DIVINA MISERICORDIA (FUNDIMI) para llevar a cabo este estudio, teniendo muy presente las prioridades de la fundación por mejorar la cobertura y la atención, para ello será necesario la

---

<sup>2</sup> AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: [www.aneca.es/](http://www.aneca.es/) p.3.

optimización de los recursos existentes y los que cada momento forman parte de la fundación al adherir nuevos socios, con ello podremos conllevar a beneficios organizacionales y sociales.

Con el diseño de esta propuesta de estructuración administrativa no solo se busca incrementar la cobertura de beneficio para los pobres entre los más pobres, si no mejorar la calidad de vida de los asociados, contribuyendo así al entorno organizacional y administrativo, al tiempo que se asegura un grado de posicionamiento de la fundación en el entorno social.

Para ello es necesario establecer la situación actual de la institución y los procedimientos que lleva acabo, teniendo en cuenta la importancia que tiene la fase de control dentro de cualquier proceso, ya que este permite determinar y evaluar la eficiencia y eficacia de cada una de las acciones a recomendar, así como brindar la posibilidad de mejorar y corregir las existentes.

El objetivo del estudio es proponer, detectar y mejorar los aspectos del proceso de Gestión administrativa que está dificultando y estancando el curso normal de desarrollo en cada lugar y área de trabajo de la fundación.

## **1.6 OBJETIVOS**

### **1.6.1 Objetivo general:**

**“FORMULAR UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA FUNDACIÓN DIVINA MISERICORDIA (FUNDIMI) EN LA CIUDAD DE IPIALES AÑO 2015–2020”**

### **1.6.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el entorno externo e interno que permite identificar oportunidades, amenazas Fortalezas y debilidades en la fundación divina misericordia de la ciudad de Ipiales.
- Formular un direccionamiento estratégico de los proceso administrativos de la Fundación Divina misericordia de la ciudad de Ipiales
- Definir acciones estratégicas competitivas que fortalezcan el mejoramiento administrativo de la Fundación Divina Misericordia en la ciudad de Ipiales.
- Formular un plan de mejoramiento que permita gestionar los procesos administrativos de la fundación Divina Misericordia en la ciudad de Ipiales
- Estructurar indicadores de Gestión administrativo de la Fundación Divina misericordia de la ciudad de Ipiales.

## 1.7 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro 1. Operacionalización de Variables**

VARIABLES	ACTIVIDADES	METAS	INDICADORES	RECURSOS	SUPUESTOS Y RIESGOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Operacionalizar las variables de mejoramiento de la fundación Divina misericordia de la ciudad de Ipiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las actividades para el desarrollo del Plan de Mejoramiento</li> <li>Metas deseada</li> <li>Indicadores necesarios para alcanzar los objetivos propuestos</li> <li>Recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar las características y atributos o variables más importantes que generan valor agregado y mayor competitividad a la Fundación Divina Misericordia.</li> </ul>	<p>Total de variables/variables operacionalizadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo en material de investigación Bibliotecas</li> <li>Asesorías</li> <li>Conocimientos previos de la academia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización y/o cambio del manejo de la Operacionalizar por los teóricos.</li> <li>Discrepancias entre materiales académicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar el direccionamiento estratégico administrativo de la Fundación Divina misericordia de la ciudad de Ipiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar un análisis óptimo para:               <ul style="list-style-type: none"> <li>-Identificar los cambios en los entornos</li> <li>-Pensar en el futuro visualizar nuevas oportunidades.</li> <li>-Monitorear y evaluar las estrategias realizadas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener un camino real a seguir para el desarrollo de la gestión administrativa</li> </ul>	<p>Oportunidades/Amenazas #Estrategias vigiladas/estrategias implementadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo de asesor para el análisis del entorno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No exista apoyo económico para en su finalización el plan sea implementado</li> </ul>



Cuadro 1. (Continuación).

<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantear, dentro del proceso administrativo estratégico la formulación de la misión, visión de acuerdo con las necesidades y aspiraciones de la fundación Divina Misericordia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar el estado del compromiso de todos los miembros de la fundación.</li> <li>Socializar la necesidad de una misión y visión para la organización.</li> <li>Realizar una inclusión total del talento humano en el desarrollo de la misión y visión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener una misión y visión acorde con las necesidades de todos los miembros de la fundación y por lo tanto coherente para la Fundación Divina Misericordia</li> </ul>	<p># De empleados incluidos/Tot al de empleados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad de directivos.</li> <li>Desembolso de capital necesario para el desarrollo de misión y visión</li> <li>Personal comprometido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos no le den el valor a la creación de una visión y misión.</li> <li>No tener identidad por falta de compromiso del talento humano de la Fundación.</li> </ul>
<p>•Estructurar indicadores d Gestión administrativo de la Fundación Divina misericordia de la ciudad de Ipiales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir la actualidad de la Fundación en cuanto a recursos y restricciones.</li> <li>La capacidad, lo máximo que se podría hacer con los recursos existentes bajo las restricciones actuales.</li> <li>Definir las potencialidades de maximización de recursos y eliminando los cuello de botella</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir el estado real de la Fundación y nuestro alcance en el mercado</li> </ul>	<p>Capacidad real/ Capacidad instalada</p>	<p>Apoyo directivo, financiero y la entrega de información oportuna</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca importancia al desarrollo del plan dejado en archivo</li> </ul>

Fuente: La presente investigación

## **1.8 DELIMITACION**

Esta propuesta se realizara en el municipio de Ipiales, en un periodo comprendido entre los meses de abril y agosto de 2015 en la comunidad de este municipio, tomando como razón de ser la ayuda a los más pobres entre los pobres, como también mejorar la calidad de vida de sus asociados.

## **1.9 PROCESO METODOLOGICO**

**1.9.1 Tipo de investigación.** La investigación es de tipo descriptivo, de acuerdo con los objetivos específicos la investigación se plantea como descriptiva, por que buscó dar cuenta de las características fundamentales de la empresa sobre la gestión y particularmente sobre la gestión del personal; a partir de su conocimiento se desarrolla un diagnóstico sobre la situación de la Fundación Divina Misericordia.

Se comienza a partir de la recolección de información detallada sobre diferentes procesos para esto se tuvo en cuenta como instrumento de recolección de información la técnica de Observación Participativa, permitiendo así, reunir datos que son relevantes para finalmente llegar al diseño del plan de mejoramiento administrativo.

Los objetivos general y específicos, será de obligatoria aplicabilidad para el desarrollo de este plan administrativo, pues con esto se desarrollara eficientemente la construcción de un panorama que contextualiza las particularidades de La Fundación Divina Misericordia y a partir de esto se diseña un plan que permita mejorar la eficiencia de la Fundación, además de optimizar el uso de los recursos y crear un ambiente laboral sano. Este método de estudio (Descriptivo), acude a técnicas específicas de recolección de información, como la observación, las entrevistas, en cuestas y los cuestionarios y otras clases de investigación de autores especializados. La mayoría de las veces en estas investigaciones se utiliza el muestreo para la recolección de información, y esta será tabulada y codificada.

**1.9.2 Paradigma de la investigación.** El paradigma desarrollado en esta investigación es de carácter cuantitativo, porque este Plan estratégico está enfocado a la solución de múltiples problemas administrativos encontrados en la Fundación Divina misericordia.

La Fundación se ha encontrado en un estado estático en cuanto a su gestión administrativa lo que implica la intervención inmediata de un plan estratégico, Utilizamos un paradigma cuantitativo porque nuestra finalidad primordial es

encontrar las causas reales, exactas de los problemas de la Fundación Divina Misericordia, para de esta forma controlar, solucionar los problemas actuales y al mismo tiempo nos ayude a predecir posibles problemas futuros con un control de calidad de la gestión continua.

**1.9.3 Enfoque de Investigación.** Este estudio corresponde al enfoque analítico descriptivo porque permite identificar, analizar y describir factores tanto administrativos como sociales para la ejecución del Plan de Gestión Administrativa.

**1.9.4 Método de la Investigación.** Deductivo, se empleara este método para el desarrollo del plan administrativo de la Fundación Divina Misericordia porque, nosotros iremos de lo general a lo particular, además al emplear la observación de hechos obtendremos proposiciones de una visión Global o general, sin analizar o desmenuzar, la cual nos servirá para que dicha información sea analizada y nos lleve a tener soluciones a todo los posibles conflictos mediante las diferentes técnicas empleadas en esta propuesta de mejoramiento administrativo.

#### **1.9.5 Fuentes de Recolección de Información:**

“En cuanto a la utilización de técnicas de recolección de información para el desarrollo de este plan administrativo estará sujeto a las siguientes fuentes de información”<sup>3</sup>.

- Fuentes primarias:

Dentro de nuestro plan administrativo la información se recolectara a través del contacto directo con el personal de la Fundación Divina Misericordia, tanto de los niveles, altos y medios y operativo o de ayuda directa, se elaboraran encuestas, entrevistas.

- Fuentes secundarias:

La dirección de la investigación estará sujeta a libros, documentos, archivos, gráficos, trabajos de Grado, páginas web información relacionada con la gestión administrativa y en las experiencias obtenidas al conocer la Fundación Divina Misericordia de la ciudad de Ipiales.

---

<sup>3</sup> RODRÍGUEZ LEÓN, Edward y SÁNCHEZ, Diego Alejandro. El re direccionamiento estratégico y la estructura administrativa. Bogotá: Universidad de la Salle, 2015. p. 13.

- Fuentes terciarias:

Se recibe gran colaboración de parte del Señor Jorge Muñoz, estatutos de la fundación, reseña histórica y conocimiento de las instalaciones y percepción del ambiente laboral.

**Población y muestra:** Para llevar a cabo esta investigación se hace necesario aplicar en cuestras, al personal de la Fundación y en segundo lugar se recolectara información de los beneficiarios de las actividades que desarrolla actualmente la Fundación, que es la razón de ser de la misma, el criterio para la formulación de las encuestas será en primer lugar la recolección de información, para mejorar la gestión dentro de la institución, al saber las dificultades más arraigadas dentro de la misma y la segunda será para determinar, las fallas de cobertura que tiene la Fundación, como la capacidad instalada que posee, y las necesidades urgentes a cubrir por esta en cuanto a la gestión de ayuda, priorizada por las necesidades, de nuestros clientes(Los pobres entre los más pobres).

**Población:** Para realizar el análisis del estudio, se aplicara el instrumento del número de trabajadores de la Fundación (finita).

El tamaño de muestra para determinar el número de encuestas para el desarrollo de la investigación tiene un total 37 trabajadores y 52 beneficiarios del servicio.

Basado en lo anterior para el análisis de las encuestas utilizaremos la totalidad de la planta de personal debido a que la población es muy pequeña

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 MARCO CONTEXTUAL

**2.1.1 Reseña histórica.** Hace aproximadamente unos veinte años atrás, la familia Barco Cabrera y un grupo de laicos comprometidos con la religión católica, al observar cómo varias personas deambulaban por las calles con hambre, harapientos, enfermos, sin techo; es decir carente de toda clase de recursos, se unieron con el fin de proporcionarles una comida diaria, y fue así como acordaron aportar cada familia con lo que este dentro de sus posibilidades, para la comprar alimentos y prepararlos para suministrarles a estas personas. La familia Barco Cabrera acondicionó la cocina y adecuó un sitio para el comedor. Las señoras de cada familia comprometida para desarrollar este proyecto caritativo, eran quienes se encargaban de la preparación de los alimentos para suministrarles a las personas desfavorecidas. Entre las personas que se comenzó a atender se encontraban mendigos, niños de la calle y ancianos. Esta comunidad venía con todas las necesidades básicas insatisfechas y se miró la necesidad del aseo personal en primer lugar y para ello se empezó a desarrollar las jornadas de aseo y dotación de ropa limpia.

“A medida que la población atendida fue creciendo cada día más y más y los recursos eran muy escasos, las necesidades también fueron incrementándose y no alcanzaban para darles la solución a toda esta problemática de estas personas y hubo la necesidad de empezar a involucrar a más familias caritativas y al clero para que nos ayuden con alimentos, ropa, medicinas y donaciones en efectivo”<sup>4</sup>.

El lugar donde se estaba prestando el servicio del comedor quedó pequeño y había la urgente necesidad de buscar un local mucho más amplio y fue así como el señor obispo ALONSO ARTEAGA YEPEZ de la diócesis de Ipiiales, de ese entonces, por intermedio de la FUNDACION SAN VICENTE DE PAUL, entró a colaborar dando un local en las instalaciones donde funcionó el antiguo Hospital San Vicente, en donde se traslada el comedor comunitario y se adecuó con una cocina en donde preparar los alimentos. Posteriormente, la diócesis de Ipiiales, en cabeza del señor Obispo, entra a colaborar con el pago del salario a dos personas encargadas de la preparación de los alimentos, en principio, únicamente se les daba el almuerzo de lunes a viernes, quedando desprotegido el sábado y el domingo. Hoy en día, gracias a la generosidad de gente amable, se ha cubierto todos los días con el almuerzo y se incrementó el desayuno.

---

<sup>4</sup> DIOSECIS DE IPIALES. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: [diocesisdeipiales.co/quienes.php](http://diocesisdeipiales.co/quienes.php)

Inicialmente se comenzó a con diez a quince personas y hoy en día se está favoreciendo con el desayuno y almuerzo a más de doscientas persona diarias, entre mendigos, niños de la calle, desplazados, prostitutas, alcohólicos, gente de la calle (drogadictos), entre otros.

Al frente de esta fundación, se encuentra dirigiendo la señora SONIA CABRERA DE BARCO, como presidenta de la fundación, quien trabaja incansablemente en la consecución de los alimentos, ropa, medicamentos y demás implementos necesarios para su funcionamiento.

La parte espiritual es el componente principal y esencial que se imparte a todos y cada uno de la gente que asiste a beneficiarse de este servicio; contando para ello con catequistas, sicólogos, y gente voluntaria que desea compartir sus conocimientos profesionales con la gente vulnerable de la ciudad de Ipiales, con el único fin de darles una voz de esperanza y ayudarles a levantar su estima y encaminarlos por la fe católica y rehabilitar a la gente que lo necesite.

Como toda organización, la fundación se inició de manera informal, pero a partir del 12 de abril de 2002, se da creación formal como una persona jurídica, reglamentándola mediante los estatutos, dándole nombre jurídico como FUNDACION DIVINA MISERICORDIA con su sigla "FUNDIMI".

Los miembros fundadores fueron:

- Sonia aguada Esther cabrera de barco,
- Edith Alina jurado de Arteaga,
- Aureliano Orlando barco salas,
- Bertha Edith Arteaga jurado,
- María del Carmen rosero
- José Félix Arteaga Calvache,
- Teresa Guancha,
- María del Carmen vera moreno,
- Asesor eclesiástico,
- Miembros benefactores,
- Miembros honorarios,

## **Cuadro 2. Junta Directiva inicial**

Sonia Águeda Esther cabrera de barco	presidenta
Alina Jurado de Arteaga	vicepresidenta
ligia Narváez	secretaría

Fuente: La presente investigacion

Una vez aprobados los estatutos de FUNDIMI, se procedió a la inscripción en la Cámara de Comercio de Ipiales, ante la secretaría de gobierno y la DIAN.

En vista de esta gran labor desinteresada que viene desarrollando. La señora SONIA CABRERA, había solicitudes de mucha gente que quería poner un granito de arena a este proyecto, y es así que el día 26 de marzo de 2013 se aceptó el ingreso de 29 solicitudes y que hoy en día se cuenta con 37 miembros.

En la actualidad la junta directiva está conformada de la siguiente manera:

### Cuadro 3. Junta directiva 2013

CARGO	PRINCIPALES	SUPLENTE
Presidente	SONIA AGUEDA ESTHER CABRERA	JORGE H. MUÑOZ T
Vicepresidente	NANCY DEL SOCORRO FLOREZ C.	EDISON BARCO C.
Secretario	MARIA DEL CARMEN ROSERO	ADRIANA MUÑOZ R.
Tesorero	AURA HONORIA CHINGAL CH.	HAROLD H. MUÑOZ ROSERO
Fiscal	ALINA JURADO DE ARTEAGA	ERIKA.PATRICIA.CABRERA
Vocal	CARMEN CRISTINA FLOREZ C.	TERESA GUANCHA
Vocal	NURY ESMERALDA BARCO	RUBEN DARIO TULCA
Vocal	SANDRA PATRICIA FLOREZ	DEISY CAROLINA BARCO
Vocal	JOSE ARTEAGA CALVACHE	ALBA D. BENAVIDES

Fuente: La presente investigación

## 2.2 MARCO TEORICO

**2.2.1 Antecedentes Base Conceptual y Estado del arte.** “En el plan de mejoramiento administrativo y operativo de la IPS Los ángeles de la ciudad de Ipiales. Realizado por Luz Ángela Cortes Escobar, Gloria Urrea Londoño y Guillermo Luna Medina de la Universidad CEIPA, con el fin de lograr la potencialización de los servicios de las áreas administrativa y operativa de la I.P.S que garantice la satisfacción de los usuarios y permita la captación de nuevos, mediante un estudio técnico administrativo y operativo, se determinaran las falencias presentadas en estas áreas que permitan plantear las soluciones”.<sup>5</sup>

En el trabajo realizado y desarrollado entorno al análisis y diagnóstico sobre el manejo de información, procesamiento estadístico del grupo de Exportaciones y

<sup>5</sup> PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA I.P.S LOS ANGELES SEDE IPIALES. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: <https://www.yumpu.com/.../plan-de-mejoramiento-administrativo>

su GESTION ADMINISTRATIVA ante la Dirección Seccional de Aduanas de Cali. Realizado por Janer Cortes García de la Universidad de Nariño con el fin de generar un mayor conocimiento acerca de la Gestión Administrativa en materia del comercio exterior que lleva acabo el Grupo de exportaciones para ello es indispensable conocer de manera muy eficiente cada una de las actividades que operan dentro del grupo en materia de gestión administrativa, estadística y financiera.

Por consiguiente todo lo anterior permite mediante el diagnostico conocer de una u otra manera, como se está llevando a cabo el manejo procesamiento y registro de información estadística para cada una de las actividades que conforman la base y el pilar fundamental del grupo de exportaciones, para la construcción de base de datos estadísticas sólidas, tendientes a llevar un control, orden y mejor manejo de la información es decir mejor gestión administrativa en dicha área.

En el modelo de Gestión Administrativa para la FUNDACIÓN VOLAR, realizado por Martha Cecilia Usme Ochoa de la Universidad Tecnológica de Pereira. Propone un sistema administrativo para la Fundación Volar, estableciendo el tipo de estructura operacional viable acorde a los recursos humanos, legales, económicos, físicos, técnicos con que cuenta; determinando mediante una buena gestión el perfil de la población atendida, planteando estrategias de desarrollo que contribuyan al mejoramiento de las necesidades básicas y condiciones de vida de sus beneficiarios.

La aplicación de este modelo de gestión necesariamente contribuirá a los siguientes escenarios:

- Socio- Económicos: Una gestión del día a día claramente identificada y normalizada permitirá un óptimo aprovechamiento de los recursos que se puedan conseguir a nivel gubernamental, como de la sociedad civil
- Humano-Organizacional: Tanto los miembros de la junta directiva, como el personal directivo y voluntariado de la Fundación Volar prestaran los servicios a la comunidad baja una estructura operacional de gestión estratégica, de acuerdo con los recursos humanos con que se cuenta.
- Sociales: El direccionamiento estratégico y una mejor administración permitirá a la fundación VOLAR la probabilidad de crecer y proyectarse, contar con colaboradores y voluntarias comprometidas cumpliendo eficazmente su responsabilidad social.

La Fundación VOLAR deberá desarrollar una estructura organizacional que facilite su desarrollo pues la actual es ineficiente, para que sus objetivos sean fácilmente obtenidos, es importante implementar un Sistema administrativo que le permita tener una estructura operacional viable acorde a los recursos humanos, legales económicos y físicos, técnicos con que esta cuenta y su objeto social. SE propondrá también la creación de un manual de procesos, procedimientos y funciones por procesos, y la certificación por normas ISO, proporcionando a si a la Fundación



herramientas adecuadas para el desarrollo de un nuevo direccionamiento estratégico, con la posibilidad de conseguir ayudas nacionales e internacionales, lo que traerá consigo un sin número de beneficios tanto al os beneficiados la infancia, jóvenes y adultos mayores.

En la propuesta Reestructuración y mejoramiento de procesos administrativos en el manejo de sus cuatro sedes en la Fundación Centro de Renacimiento a la Vida Yolima, realizada por: ALEX ALFREDO AMAYA BOLAÑOS de la UNIVERSIDAD AUTONOMA DE OCCIDENTE, Se realizó una identificación y documentación de los procesos existentes con el fin de proporcionar mejoras en su parte administrativa, llevando a cabo una evaluación y diseño de las políticas de la institución, para dar una mejor organización y planificación a metas.

La fundación podrá de esta manera mostrar el direccionamiento de la organización e incrementar el nivel de calidad y competitividad frente a los entes reguladores al igual que el mercado de centros de atención y tratamiento de adicciones mediante el desarrollo de su gestión administrativa.

“Se realizó una formulación, creación, diseño y planeación estratégica para lograr generar un nivel de calidad adecuado a través de una reestructuración de la Gestión Administrativa”.<sup>6</sup>

Lo anterior, buscando una mayor eficiencia de la organización, con los subsecuentes beneficios a nivel interno, así como para brindar un óptimo servicio a sus usuarios conforme en lo exigido por el Ministerio de la Protección Social. Mediante la reestructuración y mejora de los procesos administrativos la Fundación Centro de Renacimiento a la vida Yolima requiere organizar y documentar el proceso actual con sus características y beneficios de manejo dentro de los procesos organizacionales, además, mejorar el desempeño y atención al público generando así un posicionamiento en el mercado como Centro de Tratamiento para personas con problemas de adicción a las drogas.

Se considera de importancia para mejorar la gestión administrativa la creación del departamento de Publicidad y Mercadeo bien estructurado, con el objetivo de desarrollar correctamente sus campañas publicitarias, lograr el posicionamiento de su marca en el mercado y aumentar sus usuarios. Es indispensable que exista una persona idónea y profesional que lidere, verifique los procesos y controle dicha área.

El análisis sobre el comportamiento organizacional de la empresa arroja información indispensable para conocer como son aplicados los conocimientos dentro de la organización. Una empresa que aprende; es experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos.

---

<sup>6</sup> UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Gestion Administrativa. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: [www.udenar.edu.co](http://www.udenar.edu.co)

Se llegó a la conclusión de que el proceso de toma de decisión efectiva, debe tener un mejoramiento continuo direccionado a decisiones ágiles y asertivas para el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el mercado y requieren de un Toma Decisor que seleccione las alternativas de la mejor manera.

Con las herramientas para garantizar la viabilidad de los proyectos de la fundación se podrá lograr la eficiencia en la asignación de los presupuestos para cada proyecto planeado; optimizando así su gestión. Al evaluar los proyectos a realizar, se crean herramientas necesarias para la correcta toma de decisiones en la organización, intentando conocer que tanto un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos o bien que tanta capacidad poseería para cumplir.

En el Modelo para el diseño de un sistema de control de GESTION académica-ADMINISTRATIVA en una institución universitaria aplicado en la división de ingeniería de la UNIVERSIDAD DEL NORTE de la ciudad de BARRANQUILLA, realizado por KATHERINE S. PALACIOS. Se realizó un estudio de las necesidades de Gestión Administrativa que se deberá desarrollar en estos tiempos tan cambiantes para ello se entiende que la globalización de la economía y la aparición de las nuevas tecnologías han cambiado el entorno en el cual las organizaciones del siglo XXI deben desarrollar su actividad.

Las organizaciones hoy en día están en la búsqueda continua de adaptar y mejorar sus sistemas de Gestión y control administrativo que canalicen los esfuerzos, conocimientos y habilidades de su equipo de trabajo con el fin de lograr los objetivos estratégicos trazados desde el marco de su misión y visión.

Dichos modelos de Gestión y Control estratégicos no son suficientes si no incorporan herramientas que ayuden a monitorear la implementación de la gerencia estratégica y hacer su respectivo seguimiento en cuanto a resultados.

La justificación para su propuesta es que la universidad del norte como toda organización cuenta con planes estratégicos para la Gestión Administrativa en la cual está definida la visión, misión, políticas y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado periodo. Sin embargo esto no es suficiente en el sentido, en que es difícil monitorear de manera efectiva la implementación de dichos planes y controlar sus resultados a través de indicadores diseñados, conocidos y utilizados por todas las dependencias a nivel institucional.

Es así como las diferentes Divisiones de la Universidad, ajustándose a lo institucional, operativizan los planes estratégicos en planes de acción pero no se cuenta con un SISTEMA DE CONTROL DE GESTION que integre una herramienta sistemática que permita monitorear y hacer seguimiento a sus indicadores y que sea utilizado como mecanismo en la toma de decisiones. Adicional a esto, las distintas dependencias que suministran la información

necesaria para alimentar los indicadores en muchos casos no lo hacen impidiendo alimentar dichos indicadores dificultando un seguimiento efectivo del cumplimiento de sus objetivos.

La propuesta en sus objetivos se encamina a realizar un moldeamiento de la División de ingenierías de la Universidad del Norte con el fin de identificar y analizar su estado actual como el desarrollar la metodología para el diseño e sistemas de control de Gestión académico y administrativo.

### **2.2.2 Fundamentos Teóricos:**

**Gerencia Estratégica:** Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea PROACTIVA, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación de la Gerencia Estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de

esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

**Origen:** La palabra estrategia proviene del griego strategia que significa el arte o ciencia de ser General. Stone 1994, afirma que “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos”. Así la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Lo anterior se considera el origen etimológico

**Evolución:** Según Porter (1992) la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La Tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa.

En la cuarta etapa H. Igor Ansoff unifica el estilo, incrementa con el intra emprendedor en las organizaciones considerando a esta última administración como estratégica, tal que asegure un futuro viable a la organización en su medio ambiente.

- **Planeación**

Comprende la fijación de objetivos organizacionales, metas, políticas, estrategias y programas, precede a la ejecución de las funciones administrativas de organizar, dirigir y controlar. Los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos.

- **Estrategia**

Es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y cumplir así su misión; esta proporciona las personas y recursos en juego frente a los problemas y riesgos que plantea el entorno. Sergio Paiz, en su trabajo Elementos fundamentales de un negocio, define estrategia como: “El conjunto de objetivos y de programas diseñados para asegurar una ventaja competitiva de largo plazo.”

- **Planeación Estratégica**

Consiste en crear un sistema flexible e integrado de los objetivos y de sus estrategias correspondientes que sirven como punto de referencia para visualizar en qué grado se alcanzan los objetivos, con una coherencia entre el esfuerzo de las personas y el valor relativo de cada meta.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder las siguientes preguntas.

- ¿Cuál es el negocio?
- ¿Cuáles son las características del entorno y la competencia?
- ¿Dónde están las competencias organizacionales?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Cómo llegar?
- ¿Cómo medir que se esté logrando las metas y objetivos?

La planeación estratégica no solo tiene que ver con decisiones futuras, sino que está relacionada con la toma de decisiones actuales que afectarán a la organización y su futuro, esto no quiere decir que se eliminara del todo los riesgos si no que ayuda a comprenderlos y lograr una mejor visualización de los parámetros utilizados en las decisiones.

Dentro de la planeación estratégica es necesario tener una secuencia y siguiendo un orden conocer cuáles son sus principios como organización, para esto es necesario tener claro cuáles son sus principios corporativos y todos los pasos respectivos nombrados a continuación.

- **Principios Corporativos**

Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, los principios de una corporación no son parte de la visión, como tampoco de la misión, en cambio sí son el soporte de la misión y de la visión.

Toda organización, implícita o explícitamente, tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios ni valores, por ello en un proceso de planeación estratégica se deben analizar, divulgar y definir como parte del proceso.

**Misión:** La misión es entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto el cubrimiento de sus operaciones, productos, mercados, y talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En términos generales la misión responde a preguntas como:

- ¿Para que existe la organización?
- ¿Cuál es su negocio?
- ¿Cuáles son sus objetivos?
- ¿Cuáles son sus clientes?
- ¿Cuáles son sus prioridades?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su responsabilidad social?

**Visión:** La visión corporativa es un conjunto de ideas generales que por medio de un objetivo se dirigen todos sus esfuerzos y se define el número de años en el que se desea alcanzar. Para definirlo deben preguntarse cómo desean llegar a ser en cinco a diez años. El resultado es lo que se denomina Visión.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o que une a las empresas del presente con el futuro, la visión debe proporcionar respuesta a la pregunta: ¿Qué queremos crear?

Los elementos de una visión empresarial son:

- Formulada por los líderes de la organización,
- Definir un horizonte de tiempo,

- Debe ser realista y posible,
- Debe ser consistente con los principios corporativos,
- Debe ser difundida interna o externamente.

La visión de una organización sirve como guía en la formulación de las estrategias y su vez se ve reflejada en la misión, los objetivos, tácticas, haciéndose tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles en un sistema de índices de gestión bien definido.

**Diagnostico Estratégico:** Frente al diagnóstico estratégico se debe responder a las preguntas

- ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del talento humano.

Para esto es necesario obtener y procesar información, sobre el entorno, con el fin de identificar, debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas por medio del análisis DOFA o FODA. (M.H, y otros, 1998)

En la realización DOFA o FODA son muchas las variables que pueden intervenir, por esto es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndose en términos de importancia.

La matriz FODA o DOFA, constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz podemos realizar muchas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias a través de las etapas siguientes.

#### Cuadro 4. Marco analítico para formular estrategias

Etapa1: De los insumos Matriz de Evaluación de los Factores Internos(MEFI) Matriz del Perfil Competitivo MPC Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)
Etapa 2: De la adecuación Matriz de las amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE). Matriz de la Posición estratégica y la Evaluación de la Acción (MEPE). Matriz del Boston Consulting Group (MBCG) Matriz Interna- Externa (MIE) Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
Etapa 3: De la Decisión Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

Fuente: La presente investigación

**El análisis DOFA- FODA:** El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.

Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

**Matriz de Evaluación de los Factores Internos MEFI:** Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)<sup>7</sup>

El procedimiento para la elaboración de una MEFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente: a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia

<sup>7</sup> MATRIZ FODA. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>. 2007



relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0; b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante; c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.

Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno.

**Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE):** Una vez elaboradas las matrices FODA y MAFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Como lo propone David (1997), la siguiente matriz evalúa los factores externos, esta establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento: a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa; b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0; c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala; d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. La clave de la MEFE consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor al peso ponderado total de las amenazas. Resulta claro que, al realizar una matriz MEFE, la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades y de las amenazas

**Matriz de perfil competitivo (MPC):** Esta matriz permite identificar plenamente a los competidores de una cierta organización a través de determinados aspectos o factores internos, que bien pueden constituir fortalezas o debilidades.

El procedimiento consiste en los siguientes pasos:

- Se obtiene información de las empresas competidoras que serán incluidas en la MPC.

- Se enlistan los aspectos o factores a considerar, que bien pueden ser elementos fuertes o débiles, según sea el caso, de cada empresa u organización analizada,
- Se asigna un peso a cada uno de estos factores,
- A cada una de las organizaciones enlistadas en la tabla se le asigna una calificación, siendo los valores de las calificaciones los siguientes: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza,
- Se multiplica el peso de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las organizaciones o empresas competidoras, obteniéndose el peso ponderado correspondiente,
- Se suman los totales de la columna del peso (debe ser de 1.00) y de las columnas de los pesos ponderados.

“Esta matriz resulta de mayor interés para el estudio de organizaciones privadas, aunque puede adaptarse al caso de las públicas”.<sup>8</sup>

**Análisis estratégico mediante la matriz MEFE:** Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior: la denominada primeramente como MAFE (amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas), desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (1997):

Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, FA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización. Sin embargo, se considera que el nombre de esta matriz con el acrónimo MAFE asignado por David (1997) no es adecuado, pues realmente no

---

<sup>8</sup> PONCE TALANCÓN, Humberto. Red de Revistas de América latina. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

explica lo verdaderamente importante de la matriz, que consiste en formular estrategias.

**Procedimiento para elaborar la matriz MEFE:** El procedimiento para elaborar una matriz MAFE incluye los siguientes pasos:

- Integrar una lista de las oportunidades claves,
- Integrar una lista de amenazas claves,
- Integrar una lista de las fuerzas internas,
- Integrar una lista de las debilidades internas,
- Adecuar las fuerzas internas a las oportunidades externas registrando las estrategias FO resultantes en la celda adecuada,
- Adecuar las debilidades internas a las oportunidades externas, registrando las estrategias DO en la celda adecuada,
- Adecuar las fuerzas internas a las amenazas externas registrando las estrategias FA en la celda adecuada,
- Adecuar las debilidades internas a las amenazas externas registrando las estrategias DA en la celda correspondiente.

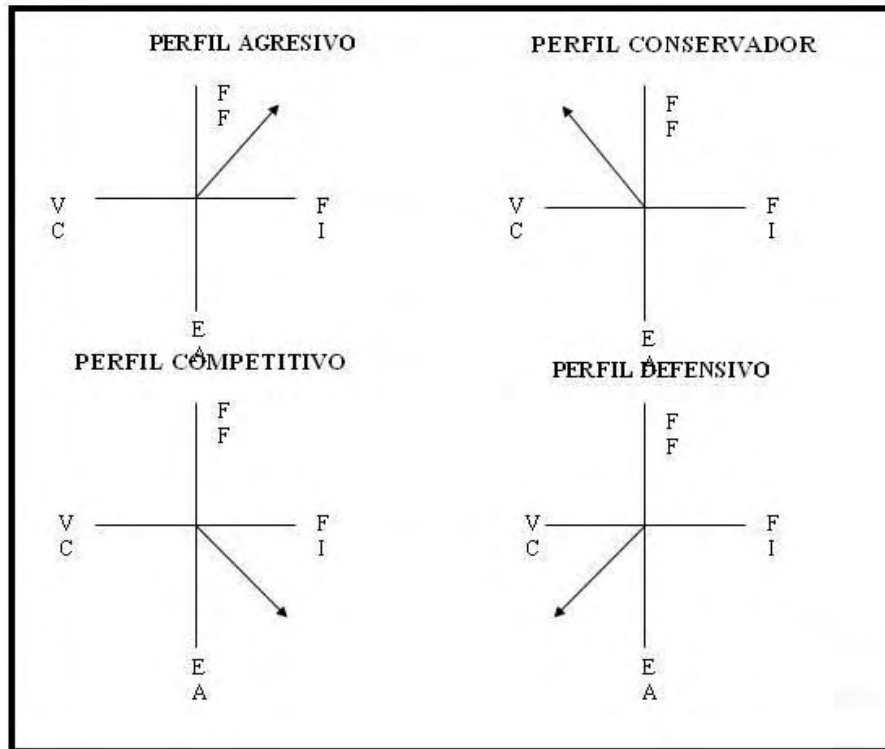
**Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA):** Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente).

Se seleccionan variables para cada una de las dimensiones; se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto; se calcula la calificación promedio de cada dimensión; se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y; por último, se traza un vector del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Op. cit., p. 15.

**Figura 1. Plan cartesiano matriz PEYEA**



Fuente: La presente investigacion

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de formato de una matriz PEYEA: cuyos valores se situaran en el plano cartesiano expresado en la figura anterior.

**Madriz de Boston Consulting Group (MBCG):** Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias, esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio: la parte relativa al mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria) y la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones.

La MBCG se divide en cuatro cuadrantes, que se subdividen de la forma siguiente:

Cuadrante 1. **Las interrogantes.** Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento; se les llama así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, de desarrollo de mercado o de desarrollo de productos, o si los vende.

Cuadrante 2. **Las estrellas.** Representan las mejores oportunidades para crecer, así como para lograr una mejor rentabilidad de la empresa.

Cuadrante 3. **Las vacas.** Cuentan con una parte relativamente grande del mercado, pero se desarrollan en un mercado de crecimiento escaso.

Cuadrante 4. **El producto Perro.** Cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un mercado con escaso o nulo crecimiento.

**Matriz Interna Externa (MIE):** La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada una de ellas, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Así mismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes.

Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro.

Este análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI en el eje “x” y los totales ponderados de la matriz EFE en el eje “y”. Cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo. En el eje “x” de la matriz IE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en la matriz EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje “y” se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se divide en tres espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

- En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones.
- En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden mejorar con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones.
- En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.

Lo anterior lo podemos ver en la figura siguiente:

**Matriz IE:** Para la elaboración de esta matriz se debe tener en cuenta dos variables: el primero son los resultados totales obtenidos en la elaboración de la MEFE, que se grafican en el eje X, la segunda variable son los resultados totales obtenidos en la elaboración de la MEFI, los cuales son graficados en el eje Y.

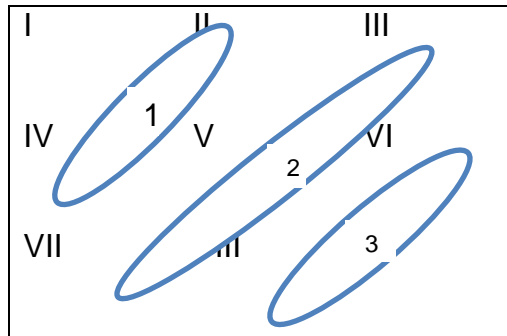
Ponderaciones: X (1-1.99 posición interna débil.) (2 – 2.99 posición promedio) (3 - 4 posición interna fuerte)

Eje Y. (1 -1.99 posición Baja) (2- 2.99 posición Media) (3 -4 posición Alta)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> MATRIZ CUANTITATIVA. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: <http://es.slideshare.net/josemoya750546/exposicion-matriz-ie-cuantitativa>

## Matriz 1. Ejemplo Matriz IE



Fuente: La presente investigación

Determina estrategias de Crecimiento y Desarrollo (Intensivas, Integrativas y de Diversificación)

Determina estrategias de Resistencia (Penetración del mercado y desarrollo del producto)

Determina estrategias de cosecha o eliminación.” (David, 2003).

**Matriz de la Gran Estrategia:** Mencionada así por David (1997), es una matriz que se incluye dentro de la llamada Etapa 2, “la etapa de la adecuación”, y según este autor es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo. Se compone solamente por un plano cartesiano basado solamente en dos dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, y todo tipo de organización puede ubicarse dentro de las dimensiones antes mencionadas, según sus condiciones y posición estratégica.

### Cuadro 5. Ejemplo matriz de la gran estrategia

	<b>Cuadrante II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de mercado.</li> <li>• Penetración en el mercado</li> <li>• Desarrollo del producto</li> <li>• Integración horizontal</li> <li>• Desinversión</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	<b>Cuadrante I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del mercado</li> <li>• Penetración en el mercado</li> <li>• Desarrollo del producto</li> <li>• Integración hacia delante</li> <li>• Integración hacia atrás</li> <li>• Integración horizontal</li> <li>• Diversificación concéntrica</li> </ul>	Posición competitiva fuerte
	<b>Cuadrante III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrinchamiento</li> <li>• Diversificación concéntrica.</li> <li>• Diversificación horizontal.</li> <li>• Diversificación en conglomerado.</li> <li>• Desinversión.</li> <li>• Liquidación.</li> </ul>	<b>Cuadrante IV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación concéntrica.</li> <li>• Diversificación Horizontal.</li> <li>• Diversificación en conglomerado.</li> <li>• Empresas en riesgo compartido</li> </ul>	

Fuente: La presente investigación

El plano de esta matriz se divide a su vez en cuatro cuadrantes: cuando una organización se ubica en el primer cuadrante, se encuentra comprometida únicamente con un producto, pero también las organizaciones ubicadas en ese cuadrante pueden aprovechar todas las oportunidades externas, corriendo<sup>11</sup> riesgos cuando resulte necesario. Las organizaciones que se ubican en el segundo cuadrante están en un mercado que se caracteriza por un rápido crecimiento, pero enfrentan una posición competitiva débil. Las colocadas en el tercer cuadrante se encuentran en la parte más vulnerable de la matriz, ya que su posición competitiva es débil y se encuentran en un mercado con muy lento crecimiento. En el último cuadrante se ubican las organizaciones con una posición competitiva fuerte, pero desafortunadamente en un mercado de muy lento crecimiento.

<sup>11</sup> STRIKLAN. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: (<http://es.scribd.com/doc/53986687/La-Matriz-de-La-Gran-Estrategia#scribd>, 2011)



**Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE):** Otra matriz que resulta importante para el análisis de las estrategias es la denominada Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, que expresa de manera objetiva cuáles pueden resultar las mejores estrategias posibles; es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basándose en el trabajo previo realizado por la matrices EFE y EFI y determinando el atractivo de tales estrategias. Se constituye por los siguientes pasos:

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

**Diagnostico Interno:** Lo integra el análisis de capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad técnica o tecnológica y capacidad de talento humano.

**Diagnostico Externo:** Lo integra el análisis de factores económicos, factores políticos, factores sociales, factores tecnológicos, factores geográficos y, factores competitivos.

**Formulación de estrategias:** Las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables, para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los planes estratégicos, definiendo objetivos y estrategias de cada área funcional así como diseñando planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos deben tener como base un presupuesto estratégico, verdadero, claro, y mostrar como ejecutarse dentro de las normas de la compañía.

### **Tipos de estrategias:**

- Integración hacia adelante: Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas,
- Integración hacia atrás: Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores,
- Integración horizontal: Buscar la propiedad o mayor control de los competidores,
- Penetración en el mercado: Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercado,
- Desarrollo del mercado: Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas,
- Desarrollo del producto: Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual,
- Diversificación concéntrica: Añadir nuevos productos pero relacionados.
- Diversificación de conglomerado: Añadir nuevos productos no relacionados.
- Diversificación horizontal: Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.
- Asociaciones: Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
- Reducción: Una empresa que se reestructura mediante la reducción de costos y de activos para disminuir declinación de ventas.
- Desposeimiento: Venta de una división o parte de una organización. (Gareth J. Jones, 2008)
- Liquidación: Venta de todos los activo de la empresa.
- Combinación: Organización que emplea dos o más estrategias simultáneamente.

**Alineación de Estrategias:** Cuando se define el plan estratégico y antes de que sea implementado, debe difundirse en toda la organización, la comunicación del plan estratégico lograra que sus colaboradores identifiquen sus responsabilidades en la ejecución del plan y se comprometan con él.

La alineación de las estrategias, los procesos, las personas, y el cliente con el plan estratégico asegurara una visión compartida, siendo la clave del éxito estratégico.

La planeación estratégica a largo plazo de la empresa tiene los siguientes beneficios:

- Permite que una organización este en capacidad de influir en el medio, en lugar de reaccionar a él, ejerciendo de este modo un control sobre su futuro.
- Da una base objetiva para la asignación de recursos y la pudieran surgir cuando como a decisiones importantes.
- Es un enfoque que lleva a toma de decisiones, mejor orden y disciplina a toda la empresa.

- Se hace menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño premio.

**Fijación de Objetivos:** Los objetivos son el resultado que se espera de la ejecución de ciertas estrategias.

Los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, realizables entre las unidades de la organización. Los objetivos fijados con claridad producen múltiples beneficios, suministran dirección, y reducen incertidumbre y conflictos, estimulando de esta manera a la organización.

Los objetivos tienen cuatro componentes.

- Atributo: Dimensión específica que los define.
- Escala o medida
- Una norma
- Un horizonte de tiempo.

**Indicadores de gestión.** Un indicador se define como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas. Se define como un número que sirve para informar continuamente sobre el funcionamiento o comportamiento de una actividad en una organización.

En la gestión de indicadores debemos tener el grado de control que debemos tener de estos para ello es importante entender que el control se define como la medida de desviación del comportamiento planeado y la iniciación de acciones correctivas. El control se asegura vigilando el rendimiento de los diferentes procesos, se ejerce de acuerdo con indicadores que son una medida de lo que la empresa hace en un determinado momento.

Los indicadores pueden ser Valores, Unidades, Índices, Series estadísticas, etc.

Los indicadores son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la Misión, Objetivos y Metas de un determinado proceso.

En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de Actualidad, Capacidad y Potencialidad:

- Actualidad: Valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.
- Capacidad: Es un valor fijo, significa lo máximo que podría hacerse con los recursos existentes y bajo las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima.

- **Potencialidad:** Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueve los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

Los anteriores conceptos son básicos para obtener indicadores, ya que ayudan a observar el comportamiento en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo visualizar que sucede en el tiempo bajo ciertas circunstancias si se mejora el comportamiento actual bajo restricciones particulares.

### **Niveles de Gestión:**

La Gestión se desarrolla en la organización en tres niveles diferentes:

- **Gestión Estratégica:** Se desarrolla en la dirección, y tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es, generalmente, corporativa y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno,
- **Gestión Táctica:** Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver las operaciones iniciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación,
- **Gestión Operativa:** Se desarrolla con base en la Gestión Táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control.

### **¿Por qué medir indicadores de gestión?**

La evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño, conlleva el compromiso de todos los involucrados en la generación del servicio de la Fundación y permite detectar inconsistencias entre el quehacer de la institución y sus objetivos prioritarios, induce adecuaciones en los procesos internos y aporta mayor transparencia a la gestión. Una herramienta útil para el desarrollo de una gestión de calidad es la medición y evaluación del servicio que provee cada unidad u organización, a través de un conjunto de indicadores claves.

Un sistema que entregue información regular sobre la calidad de la gestión posibilitara mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros, proporcionara una base de seguridad y confianza en su desempeño al conjunto de funcionarios implicados en su implementación, en la medida en que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes, incrementara la autonomía y responsabilidad de los directivos en cuanto cuenten con bases sustentables de información para la toma de decisiones, y ayudara a mejorar la coordinación con los demás niveles de la organización.

### **¿A quién interesa o beneficia la medición de gestión?**

La medición de indicadores de gestión, que en estricta lógica tendría que iniciarse por el proceso integral Planificación Estratégica, debe involucrar en forma democrática y participativa a todos los empleados implicados en la producción de un servicio o función, por lo que su desarrollo e implementación debería beneficiar tanto a sus productores como a sus destinatarios.

### **¿Qué son las metas de productividad y de gestión?**

Para evaluar adecuadamente la gestión de una organización, es necesario, previamente, definir su misión, formular los objetivos que orientarán a corto, mediano y largo plazo su accionar, y establecer metas de productividad y de gestión. La evaluación de la gestión institucional debe constituirse en un proceso permanente, que permita medir el logro de resultados, según parámetros previamente establecidos y acordados por todos sus miembros, para derivar de allí los proyectos, medidas y transformaciones que sean pertinentes. (Publica, 2012)

### **¿Qué información se requiere para evaluar la gestión?**

Además de las definiciones estratégicas, la medición de indicadores de gestión está condicionada por la capacidad de la institución de generar la información necesaria y de elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad, certeza y confiabilidad. Es obviamente necesario determinar la calidad y cantidad de información que será necesario procesar para evaluar la gestión. En este sentido puede ser útil elaborar un catastro con la información disponible en el servicio, distinguiendo aquella que es posible generar en forma relativamente sencilla, de la que requerirá de un trabajo específico para su obtención.

- Información financiera-contable: La medición de la gestión institucional supone la existencia de sistemas de información administrativos básicos. Más aún es deseable contar, o en su defecto diseñar dichos sistemas, modo que la información financiera que se utilice para evaluar la gestión se obtenga directamente del sistema contable de la institución, sin necesidad de realizar posteriores agregaciones o desagregaciones de ella. Un requisito básico es que cada unidad, programa o línea de actividad que se pretenda evaluar tenga un centro de costos y un registro detallado en el sistema contable.
- Información operacional: Son los datos sobre las actividades de las distintas unidades y programas de la institución (cantidad de productos, tiempo, clientes, prestaciones, etc.). Al igual que la información contable, debería ser obtenida directamente de los sistemas de información de la institución.
- Información de resultados: Este tipo de información es la más relevante en la evaluación de la gestión y requiere de la creación y operación de nuevos sistemas de seguimiento y recopilación, tales como encuestas, mediciones en terreno, elaboración de informes, etc.

### **¿Cómo se construye los indicadores de gestión?**

La medición de la gestión global de una institución requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen, con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones, las dimensiones de

- Economía. Manejo adecuado de los recursos financieros
- Eficacia. Logro de los objetivos institucionales
- Eficiencia. Ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos.
- Calidad del Servicio: Satisfacción de los requerimientos de los usuarios.

### **Ventajas para la organización por implementar indicadores de gestión**

Reducción drástica de la incertidumbre, de las angustias y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los trabajadores.

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras, y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder. (Publica, 2012)
- Estimular y promover el trabajo en equipo,
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización,
- Generar un proceso de innovación e enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia la eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios,
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas,
- Identificar fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento preactivos,
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad del cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos,
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización, y la gestión general de las unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas,
- Reorientar políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización. (Publica, 2012)

## **2.3 MARCO LEGAL**

**Fundación:** Persona jurídica que nace de la voluntad de una o varias personas naturales o jurídicas y cuya finalidad es propender por el bienestar común bien sea de un sector o gremio en particular o de toda la comunidad. La fundación surge de la afectación que se realice de un patrimonio por su fundador o fundadores.

**Características:**

- Tiene un patrimonio determinado desde su nacimiento,
- La afectación del patrimonio es irrevocable,
- La vigencia entendida como el periodo de duración de la entidad es de carácter indefinida,
- Legalmente no le es permitido disolverse y liquidarse por voluntad de los fundadores o miembros,
- Puede ser constituida por una sola persona.

### **Fundamentación constitucional y legal:**

Fundamento Constitucional: Regulación de las entidades sin ánimo de lucro en los diferentes niveles del ordenamiento jurídico:

La Carta Política establece los parámetros legales para regulación de las entidades sin Ánimo de Lucro en los diferentes niveles del ordenamiento jurídico.

En ella se contempla como fin esencial del Estado, garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución, facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan en la vida económica, política, administrativa y cultural de la nación, defender la independencia nacional. Estableciendo el deber de las autoridades de proteger a las personas en su vida honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares (art.2 C.P.).

Así mismo, garantiza el derecho a la libre asociación y el de libertad sindical, sin intervención del Estado (Artículos 38 y 39 C.P.).

El Derecho de Asociación, derecho fundamental consistente en la facultad constitucional que tienen las personas para reunirse en torno a ideales comunes y adelantar las actividades que éstas realizan en la sociedad, desde una perspectiva altruista y ajena al ánimo de lucro.

Para ello, las exigencias mínimas nacen de la voluntad de asociarse y la participación democrática de sus asociados.

De otra parte, le corresponde al Presidente de la República ejercer inspección y vigilancia sobre las instituciones de utilidad común para que sus rentas se conserven y sean debidamente aplicadas y para que en todo lo esencial se cumpla con la voluntad de los fundadores, la cual para el Distrito Capital fue delegada en el señor Alcalde Mayor.

### **Fundamentos Legales:**

Nuestra legislación civil establece:

“Artículo 633. Se llama Persona Jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente.”

“Las personas jurídicas son de dos especies: Corporaciones y Fundaciones de beneficencia pública.”.

Características de las personas jurídicas:

Las Personas Jurídicas son de creación legal, y como atributos de la personalidad le son propios:

- Nombre: Su función consiste en identificar a la Persona Jurídica sin Ánimo de Lucro,
- Domicilio: Es el lugar donde está situada su administración o dirección,
- Nacionalidad: Corresponde al Estado Colombiano,
- Patrimonio: Son todos los bienes activos, pasivos, derechos tangibles o intangibles que la entidad tenga a su favor,
- Capacidad: La facultad de obrar válidamente, la cual para entidades sin ánimo de lucro radica en cabeza del representante legal.

Competencias de las Alcaldías subdirección Distrital de Inspección Vigilancia y control de Personas Jurídicas sin Animo de Lucro. La competencia entendida como la facultad de ejercitar funciones administrativas, en lo relacionado con las Personas Jurídicas sin Ánimo de Lucro deviene por delegación legal según las siguientes normas:

**Ley 22 de 1987 dispuso:**

“Artículo 1. Dejar en cabeza del Gobernador del Departamento de Cundinamarca y al Alcalde Mayor, reconocer y cancelar personería jurídica a las Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones e Instituciones de utilidad común, que tengan su domicilio en el Departamento de Cundinamarca, y en el Distrito Especial de Bogotá, hoy Distrito Capital de Bogotá, respectivamente, cuya tramitación se venía adelantando ante el Ministerio de Justicia facultad otorgada por delegación Presidencial.

**Decreto Nacional 1318 de 1988 señala:**

“Artículo 1º.- Delegase en los Gobernadores de los Departamentos y en el Alcalde Mayor la función de ejercer la inspección y vigilancia sobre las Instituciones de Utilidad Común, domiciliadas en el respectivo Departamento y en la ciudad que no estén sometidas al control de otra entidad.

Artículo 2º.- Modificado Parcialmente por el Decreto Nacional 1093 de 1989. Para efectos de la Inspección y Vigilancia a que se refiere el artículo anterior, el



representante legal de la Institución, presentará a estudio y consideración de los Gobernadores de los Departamentos y del Alcalde, los estatutos de la entidad, los proyectos de presupuesto, los balances de cada ejercicio, los actos y contratos de cuantía superior a cien mil pesos (\$100.000.00), con arreglo a las normas vigentes sobre la materia.”.

#### Clases de Personas Jurídicas sin Ánimo de Lucro:

Para la creación de cualquier organización social o entidad sin ánimo de lucro, debe manifestarse expresamente la voluntad, bien sea bajo la figura jurídica de:

- Fundación,
- Corporación o Asociación,
- Entidades de Naturaleza Cooperativa,
- Iglesias y confesiones religiosas,
- Fondos de Empleados,
- Sindicatos,
- Partidos y movimientos políticos,
- Cámaras de Comercio,
- Propiedades Horizontales,
- Cajas de Compensación Familiar,
- Juntas de Acción Comunal,
- Asociaciones de Pensionados.

#### **Fundación:**

Persona Jurídica Sin Ánimo de Lucro creada por regla general por la voluntad de una persona o del querer unitario de varias acerca de su constitución, organización, fines y medios para alcanzarlos con un fin específico, el cual por regla general es altruista, esa voluntad original se torna irrevocable en sus aspectos esenciales una vez se ha obtenido el reconocimiento como persona jurídica por parte del Estado.

La fundación surge de la afectación que se realice de un patrimonio por su fundador o fundadores.

#### Características:

- Tiene un patrimonio determinado desde su nacimiento.
- La afectación del patrimonio es irrevocable.
- La vigencia entendida como el periodo de duración de la entidad es de carácter indefinida.
- Legalmente no le es permitido disolverse y liquidarse por voluntad de los fundadores o miembros.
- Su objeto y régimen jurídico son fijados para siempre en el acto de fundación.
- La entidad no tiene la facultad de fusionarse o transformarse.
- Puede ser constituida por una sola persona.

## 2.4 MARCO CONCEPTUAL

**Administración:** Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Para Robbins y Coulter, la administración es la "coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas".

Hitt, Black y Porter, definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Según Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez y Periañez Cristóbal, la administración es "el conjunto de las funciones o procesos básicos planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar, que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización".

Para Koontz y Weihrich, la administración es "el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos".

**Sistematización:** organización, clasificación conforme a un orden o sistema establecido.

**Objetivo específico:** Camino que hay que seguir para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren conseguir aunque no explicitan acciones directamente medibles mediante indicadores.

**Operacionalización:** Es un proceso que consiste en definir estrictamente variables en factor medibles. El proceso define conceptos difusos y les permite ser medidos empírica y cuantitativamente.

**Variable:** Representa a aquello que está sujeto a algún tipo de cambio, se trata de algo que se caracteriza por ser inestable, inconstante y mudable. Símbolo que permite identificar a un elemento no especificado dentro de un grupo.

**Meta:** Se denomina meta a un objetivo o un propósito que deseamos alcanzar, realizando determinadas acciones, actividades o trabajos para poder lograr eso que nos hemos propuesto.

**Indicadores:** No existe una definición oficial por parte de algún organismo nacional o internacional, sólo algunas referencias que los describen como: "Herramientas para clarificar y definir, de forma más precisa, objetivos e impactos,

son medidas verificables de cambio o resultado, diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso, con respecto a metas establecidas, facilitan el reparto de insumos, produciendo, productos y alcanzando objetivos”

**Recursos:** es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio. Normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles, pero también podemos hablar del recurso humano, ahora talento humano.

**Supuesto:** Que no es verdadero pero se pretende hacer pasar por cierto, o es cierto y a raíz del paso del tiempo se distorsiona y se pondera falso.

**Delimitación:** Línea real o imaginaria que separa dos territorios, la distancia o alcance de una teoría, o implementación de un plan.

**Estado del Arte:** Es lo último que se está publicando en revistas arbitradas especializadas en el área, es decir, lo más reciente que se está trabajando en el área, la punta de lanza en la materia.

**Diagnóstico:** Un diagnóstico son el o los resultados que se arrojan luego de un estudio, evaluación o análisis sobre determinado ámbito u objeto. El diagnóstico tiene como propósito reflejar la situación de un cuerpo, estado o sistema para que luego se proceda a realizar una acción o tratamiento que ya se preveía realizar o que a partir de los resultados del diagnóstico se decide llevar a cabo.

**Marco Analítico:** El medio que encierra, todos los aspectos de una estrategia y proporciona en su conjunto un análisis para llegar a una solución de un problema planteado con anterioridad.

**Desinversión:** Recuperación del dinero invertido, eventualmente con las ganancias o pérdidas que se hayan producido.

**Diversificación Concéntrica:** Es la incorporación de productos nuevos a la empresa, pero relacionados con el giro del negocio, actividad fundamental de la empresa.

**Riesgo compartido:** Es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas, llamado generalmente en inglés como Joint Venture.

**Competitividad:** Capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado.

**Racionalidad:** Consistente, lógico, razonamiento claro, carente de emociones.

**Fijación de objetivos:** Es aclarar los requisitos estratégicos y de política de la empresa y fijar y acordar objetivos operativos complementarios relacionados. Se trata de un proceso integral que vincula planificación empresarial y operaciones de negocios.

**Horizonte de tiempo:** ventana de tiempo en la que vamos a realizar el estudio de una propuesta o relación de implementación en un sistema

### 3. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

#### 3.1 DIAGNOSTICO EXTERNO

##### 3.1.1 Entorno político-administrativo:

**Legislación comercial:** Se entiende por legislación comercial como el conjunto de normas que regula las relaciones comerciales individuales y de la empresa.

Aspectos tan importantes como la calificación y deberes de los comerciantes, actos, operaciones y empresas mercantiles, régimen de sociedades, bienes mercantiles y contratos mercantiles son tratados por el conjunto de normas de la legislación comercial, que en su gran mayoría se compila en el código del comercio.

Las empresas son constituidas generalmente para producir capital y sus operaciones se denominan mercantiles de tal manera que es importante conocer las leyes que conciernen a esta actividad como:

- La contabilidad que se debe llevar en cada empresa,
- Conformación de la empresa según su número de personas,
- Actividad económica de la empresa,
- Sector al que pertenece la empresa,
- Obligaciones, prohibiciones y sanciones que pueda tener la empresa.

##### **Legislación laboral:**

**Salario mínimo.** El salario mínimo es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas tanto suyas como de su familia, el cual ha sido fijado en 644.300 para el año 2015.

La ley busca garantizar que el trabajador reciba como contraprestación por su trabajo, lo mínimo necesario que le permite subsistir con su familia en condiciones dignas.

Aunque el objetivo del salario mínimo es **garantizar el cubrimiento de las necesidades básicas** en cuanto alimentación, educación salud, vivienda, vestido y recreación de un trabajador, indudablemente que no cumple con sus objetivos, puesto que con el valor del salario mínimo no es posible cubrir todas estas necesidades.

La ley [Art. 146, Código sustantivo del trabajo] establece que para la fijación del salario mínimo se deben tener en cuenta factores como **costo de vida**, las

modalidades de trabajo, la capacidad económica de las empresas y las condiciones de cada región o actividad económica.

Al considerar la capacidad económica de las empresas como un factor determinante a la hora de la fijación de salario mínimo, permite que este pueda ser fijado en común acuerdo entre empresarios y sindicatos, puesto que la filosofía de la norma ha sido lograr que los intereses de las partes involucradas y que se afectan de una u otra forma con la fijación del salario mínimo, confluyan en un punto que permita el equilibrio y deje a todos contentos.

Históricamente lograr pactar el incremento del salario mínimo ha sido difícil, por lo que en muchas ocasiones ha tenido que fijarse por decreto como sucedió en este año.

En la mayoría de las ocasiones, el salario mínimo **no ha sido incrementado en la misma proporción en que se incrementa el costo de vida**, por lo que en realidad no ha existido un incremento efectivo, puesto que los ínfimos incrementos concedidos, no alcanzan a cubrir la pérdida de la capacidad adquisitiva del dinero en el último año. Esto ha sido una clara inobservancia de lo contemplado por la ley en el sentido que uno de los factores para la fijación del salario mínimo es precisamente el costo de la vida, que por su efecto en la calidad de vida del trabajador, debe ser el factor predominante.

La fijación del salario mínimo incluye también la fijación del auxilio de transporte, el cual es pagado a quienes devengan hasta dos salarios mínimos.

El valor del auxilio de **transporte para el 2015 se fijó en \$74.000.**

<b>Pagos</b>	<b>Parafiscales:</b>	Sena	2%
ICBF			3%
Cajas de Compensación Familiar			4%
<b>Cargas</b>	<b>Prestacionales</b>	Cesantía	8.33%
Prima	de	servicios	8.33%
Vacaciones			4.17%
Intereses sobre las Cesantías			1% mensual
<b>Seguridad</b>			<b>social</b>
Salud	Empresa	8.5%	Empleado
			4%
<b>Pensión</b>			
Empresa			12%
Empleado			4%
Total 16%			

## **Contrato de trabajo:**

**Contrato a término fijo.** El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

- Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

- No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

Parágrafo. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea. (ARTICULO 46 CST)

**Contrato a término indefinido.** 1o) El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. 2o) El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o., para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir. (ARTICULO 47 CST)

## **Jornada de trabajo:**

Trabajo ordinario y nocturno:

- Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).
- Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).ARTICULO 160 CST

**Salario.** Remuneración que recibe el trabajador por servicios prestados en forma personal, en dinero o en especie.

El salario mínimo no es embargable pero puede ser embargado hasta en un cincuenta por ciento (50%) en favor de cooperativas legalmente autorizadas, o para cubrir pensiones alimenticias que se deban de conformidad con los artículos 411 y concordantes del Código Civil. El valor que exceda del salario mínimo será embargable hasta en una quinta parte.

**Pagos que constituyen salarios (Que son factor salarial):** Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. (ARTICULO 127 CST)

**Pagos que no constituyen salarios (Que no son factor salarial).** No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el {empleador}, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad. (ARTICULO 128 CST).

La legislación laboral representa una oportunidad en el manejo de la empresa ya que estipula los derechos de los trabajadores y permite a las empresas conocer los parámetros para contratar personal dentro de un marco legal, respetando y cumpliendo con las garantías individuales y colectivas de los empleados, de tal manera que por aplicación de la ley la fundación tiene riesgo mínimo de verse envuelta en procesos judiciales.

**Legislación pensional:** Para el 2015, los aportes a pensión se incrementaron en 0,5% por lo que éstos serán del 16%, según el decreto 4982 de diciembre 27 de 2017 (Por el cual se establece el incremento en la cotización para el Sistema General de Pensiones a partir del año 2008, de conformidad con las leyes 1122 de 2007 y 797 de 2003)

Que de conformidad con el artículo 7° de Ley 797 de 2003, a partir del 10. de enero del año 2008, el Gobierno Nacional podrá incrementar en un (1%) punto adicional la cotización por una sola vez, siempre y cuando el crecimiento del



producto interno bruto sea igual o superior al 4% en promedio durante los dos (2) años anteriores.

Que de acuerdo con certificación del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el crecimiento observado del producto interno bruto en los años 2013 y 2014 ha sido en promedio superior al 4%.

Que las proyecciones oficiales a septiembre de 2014 registran un crecimiento anual del producto interno bruto del 6,7%.

Que el artículo 10 de la Ley 1122 dispuso un incremento en la cotización al Régimen Contributivo de Salud de un 0,5%, así como para los regímenes especiales y exceptuados, reemplazando parcialmente el incremento del punto en pensiones aprobado en la Ley 797 de 2003, y estableciendo que el Gobierno Nacional incrementará la cotización al Sistema General de Pensiones en 0,5%.

Que de acuerdo con el artículo 81 de la Ley 812 de 2003, el valor total de la tasa de cotización por los docentes afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio corresponderá a la suma de aportes que para salud y pensiones establezcan las Leyes 100 de 1993 y 797 de 2003.

Decreta:

**Artículo 1°. Cotización al sistema general de pensiones.** A partir del 1° de enero del año 2008, la tasa de cotización al Sistema General de Pensiones será del 16% del ingreso base de cotización.

El valor total de la tasa de cotización de los docentes afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio será de 28.5% del ingreso base de cotización.

**Artículo 2°. Distribución de las cotizaciones.** La cotización al Sistema General de Pensiones se distribuirá entre el empleador y el trabajador en la forma prevista en la ley.

La cotización al Fondo Nacional de Prestaciones del Magisterio se distribuirá así: 20.5% el empleador y 8% el servidor.

**Artículo 3°. Aportes al fondo de solidaridad pensional.** Lo previsto en los artículos precedentes se entiende sin perjuicio de los aportes adicionales que deban realizarse al Fondo de Solidaridad Pensional de conformidad con el artículo 20 de la ley 100 de 1993, modificado por el artículo 7° de la ley 797 del 2003 y en las demás disposiciones pertinentes.

**Artículo 4º. Vigencia y derogatorias.** El presente decreto rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

Una de las novedades que nos ha traído en año nuevo es el incremento en el porcentaje de aportes a los fondos de pensión, ubicándose en un 16%.

Estos aportes se siguen haciendo de la misma forma en que se han hecho, es decir, un 75% por parte del empleador (12%) y un 25% por parte del empleado (4%).

Este incremento afecta principalmente a los trabajadores independientes quienes deberán asumir la totalidad del aporte, por lo que su incremento con respecto al 2014, incluido el incremento del salario mínimo es de de aproximadamente del 9,84%.

El incremento del aporte estaba condicionado al crecimiento económico del país. Estaba contemplado que si el incremento del PIB era superior al 4% se incrementaría el aporte a pensiones.

Según las estadísticas del Dane, el incremento del Producto interno bruto del 2014 se aproximará al 6.7% por lo que el promedio del incremento del PIB de los dos años anteriores que contempla la ley 797 del 2003, como requisito para el incremento de los aportes a pensión, es superior al 4%.

El problema es que ese crecimiento económico no ha sido uniforme y menos para quienes viven del rebusque o trabajadores independientes que son los mas afectados por este incremento.

Puede que la economía haya crecido por encima del 6% en los últimos años, pero eso no significa que los ingresos de los aportantes lo hayan hecho en la misma proporción. De hecho, los incrementos económicos y del salario mínimo apenas si igualan el crecimiento del costo de vida, por lo que en términos reales no ha existido incremento alguno en los ingresos de los colombianos.

Si para los fondos de pensión ya era un buen negocio, pues mejor lo será para el 2014, y seguramente que con tan buen negocio la economía seguirá creciendo por lo que el estado tendrá otra justificación para que en los próximos años decida incrementar de nuevo los aportes.

## **Legislación tributaria:**

Impuesto sobre ventas:

**Artículo 468-1. Bienes y servicios gravados la tarifa del 5%.** A partir del 1 de enero de 2003, los siguientes bienes y servicios quedan gravados con la tarifa del 5%:

Impuesto sobre renta:

Este tributo tendrá una rebaja gradual en su tarifa. Este año -2006- la tarifa a pagar fue del 38,5 por ciento (incluyendo una sobretasa), en el año gravable 2007 bajará al 34 por ciento y en el 2015 al 25% por ciento, más el impuesto del CREE (impuesto a la equidad)

Los principales productos la carne, leche, los huevos, el pan, la papa, el tomate, la lechuga, la yuca, no se les aplicará el IVA. En total 38 productos de la canasta familiar no tendrán IVA.

El café tostado, el arroz para uso industrial, la harina de trigo, los embutidos, jarabes, melaza, cacao y pastas, quedaron con IVA del 10 por ciento.

**EL IVA.** En el Impuesto al Valor Agregado (IVA), La Ley establece para el 2014, nueve tarifas diferenciales del 1,6%, 3%, 5%, 10%, 16%, 20%, 25% y 35%. Bienes y productos que actualmente están gravados con el 10% pasan a la tarifa del 16% desde el 1 de enero de 2007.

Entre ellos figuran café tostado y descafeinado, harina de trigo, azúcar de caña, chocolate, embutidos, pastas alimenticias, cacao en polvo, maíz, arroz de uso industrial y productos para panadería y galletería, excepto el pan.

Determinamos que existe una amenaza, debido a que el IVA sube periódicamente sobre su precio en los productos que hacen parte de este impuesto. Lo que hace que su precio llegue a ser en muchos casos muy alto y los consumidores compren menos o sustituyan algunos productos por otros más baratos o que estén exentos del IVA.

**Contribuyentes del régimen tributario especial.** Artículo modificado por el artículo 8 de la Ley 863 de 2003. El nuevo texto es el siguiente: Los contribuyentes que se enumeran a continuación, se someten al impuesto sobre la renta y complementarios, conforme al régimen tributario especial contemplado en el Título VI ET.

Las corporaciones, fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con excepción de las contempladas en el artículo 23 de este Estatuto, para lo cual deben cumplir las siguientes condiciones:

- a) Que el objeto social principal y recursos estén destinados a actividades de salud, deporte, educación formal, cultural, investigación científica o tecnológica, ecológica, protección ambiental, o a programas de desarrollo social;
- b) Que dichas actividades sean de interés general, y
- c) Que sus excedentes sean reinvertidos totalmente en la actividad de su objeto social.

Las personas jurídicas sin ánimo de lucro que realizan actividades de captación y colocación de recursos financieros y se encuentren sometidas a la vigilancia de la Superintendencia Bancaria.

Los fondos mutuos de inversión y las asociaciones gremiales respecto de sus actividades industriales y de mercadeo.

Las cooperativas, sus asociaciones, uniones, ligas centrales, organismos de grado superior de carácter financiero, las asociaciones mutualistas, instituciones auxiliares del cooperativismo, confederaciones cooperativas, previstas en la legislación cooperativa, vigilados por alguna superintendencia u organismos de control. Estas entidades estarán exentas del impuesto sobre la renta y complementarios si el veinte por ciento (20%) del excedente, tomado en su totalidad del Fondo de Educación y Solidaridad de que trata el artículo 54 de la Ley 79 de 1988, se destina de manera autónoma por las propias cooperativas a financiar cupos y programas de educación formal en instituciones autorizadas por el Ministerio de Educación Nacional.

El beneficio neto o excedente de estas entidades estará sujeto a impuesto cuando lo destinen en todo o en parte en forma diferente a lo establecido en este artículo y en la legislación cooperativa vigente.

Inciso adicionado por el artículo 10 de la Ley 1066 de 2006. El nuevo texto es el siguiente: El cálculo de este beneficio neto o excedente se realizará de acuerdo a como lo establezca la ley y la normatividad cooperativa vigente.

**Formas de gobierno.** En Colombia la forma de participación por excelencia de la población es la democracia. Para que haya una democracia verdadera, se necesita de una confrontación de ideas, que haya oposición; en la mayoría de los países esta oposición y confrontación ideológica tiene en los partidos políticos y movimientos sociales a sus representantes: La democracia no acaba con la dominación política, pero intenta controlarla mediante la división de los poderes, la

vigencia de los derechos humanos, el derecho a la oposición y la oportunidad de una oposición de ser gobierno.

Las sociedades democráticas están divididas en dos: Sociedades democráticas heterogéneas. Son aquellas que están diferenciadas por factores sociales, geográficos y culturales. Las elecciones cumplen el papel de expresar los diferentes intereses de esa sociedad.

Sociedades democráticas homogéneas: En éstas, las elecciones cumplen el papel de legitimación del sistema político, del gobierno o del partido: ratifican el apoyo o deslegitimación a un partido o coalición (agrupación de partidos o movimientos); expresan tendencias o preferencias políticas; canalizan los conflictos hacia soluciones pacíficas; conforman la oposición al gobierno y desarrollan una conciencia y una cultura políticas.

En Colombia, el primer presidente elegido democráticamente fue el conservador José Vicente Concha, en el año de 1914; esta práctica democrática en Colombia reinó hasta el año de 1953, cuando el general Gustavo Rojas Pinilla da un golpe de Estado que lo mantuvo en el poder hasta 1957, cuando una junta militar toma el poder. Desde 1958 hasta 1974, la democracia en Colombia fue muy frágil por la existencia del Frente Nacional, en el cual los dos partidos mayoritarios (Liberal y Conservador) deciden alternarse el poder. A partir de 1974 se vuelve a elegir a los Presidentes mediante el uso del sufragio popular.

La democracia colombiana se ha caracterizado por ser representativa y contar con tres ramas del poder: legislativa, ejecutiva y judicial.

La política como un elemento estructurador de todas las actividades de la sociedad influye sobre los comportamientos de los hombres, aquella está determinada por las estructuras de poder definida a nivel Nacional, regional, por la configuración de elites de poder que se ubican en la cúspide de las decisiones de la vida socioeconómica de los pueblos, para proteger sus privilegios particulares. Con este fin entran en alianza y conflictos de intereses con unos y otros agentes del desarrollo regional o nacional, aunque por lo general la clase política servil de los grupos económicos.

A nivel del Departamento de Nariño, el poder político regional carece de unidad y continuidad, por eso es fácilmente el gobierno central impone su voluntad con mucha facilidad. Más aún si los intereses de quienes han dirigido el Departamento siempre coinciden con los de quienes dirigen el país, que son los mismos testaferros de las oligarquías, por lo tanto, los dirigentes regionales no son más que instrumentos de los nacionales. Así entonces, se perpetúa una relación de dominación casi colonial, de desintegración regional, de desarrollo desigual y de pobreza y miseria más acentuada en unas zonas que en otras, porque el centro tiene intereses diferentes a los de las periferias.

Las fuerzas de poder existentes generan una amenaza para la empresa que estamos analizando ya que partido o movimiento político busca sus intereses particulares y no prevalecen los de una colectividad generando una desconfianza a la hora de elegir ya que mucho de la leyes solo beneficia a unos pocos y no tienen en cuenta a los demás. Esto genera un atraso económico ya que nunca hay unas políticas dirigidas a fortalecer las empresas del Departamento esta falta de unidad política hace de que el gobierno central introduzca leyes con facilidad y no se tenga en cuenta en políticas económicas que muchas veces nos perjudican y no exista crecimiento industrial .

**Situación actual del país:** Colombia durante el periodo que lleva de gobierno Juan Manuel Santos, atraviesa por un periodo de recuperación económica lo cual se ha dado por las buenas gestiones del mandatario, el interés de este por cerrar pactos y negociaciones económicas con países como estados unidos, países de la unión europea y de la comunidad andina, esto se ve reflejado en el alza de las exportaciones con un crecimiento de 14.4% con referencia al año anterior (2014).

El país encuentra en su presidente la salida a los problemas que lo aquejan, la mayoría de los representantes políticos apoyan la gestión de Juan Manuel Santos, ya que existe el apoyo de la mesa de concertación para la paz..

Colombia pasa por un estado de transición el cual se proyecta a la solución de problemas como el empleo, que ha disminuido en tres puntos con referencia al año anterior, y el crecimiento económico nacional visto en el PIB (81283) millones de dólares, mayor en un 13% que el año anterior, hacen pensar que Colombia va por buen camino hacia la solución de sus conflictos.

La política de seguridad social en Colombia se ha vuelto mas rígida, siendo apoyada por países como los estados unidos y la unión europea, declarando a los grupos alzados en armas en el país como terroristas, y prestando servicios a Colombia como el espionaje y dinero para combatir el terrorismo y el narcotráfico.

En Pasto los ingresos que el gobierno aporta a cada ciudad han tenido un alza en el 2014, partiendo de la necesidad de la ciudad de recuperar espacios sociales y de combatir el terrorismo en áreas aledañas a esta. Además la ciudad ha tenido una mayor participación en el PIB, que ha sido generado por los diferentes sectores económicos de la sociedad pastusa. Esto nos demuestra que es una oportunidad porque la forma de gobierno que se esta implantando actualmente es basada en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas por lo tanto el gobierno es proteccionista con la leyes y normas que regulan el desarrollo del sector empresarial.

**Actitud del gobierno:** La actitud del señor presidente, en su gobierno, es positiva. Uno de su principal objetivo es la reactivación económica, en donde su prioridad es darle visiones de superación y desarrollo a los aspectos empresariales,

generando confianza y actitudes positivas hacia la producción, la comercialización y exportación de productos colombianos.

Existen diversos programas para la creación de grande, mediana, y pequeña empresa y que ha sido tomado por el pueblo colombiano como alternativas de superación y de reactivación económica, con buenos resultados, atrayendo la inversión nacional extranjera. También por los resultados que esta dejando el programa de seguridad democrática, en donde la inversión ha crecido por sentir la seguridad que este gobierno esta ejerciendo.

Es una oportunidad para la organización, debido a que este gobierno apoya desinteresadamente todo tipo de industria, empresa, organización, con actitudes de desarrollo empresarial.

**Comercio exterior:** Colombia goza de una posición privilegiada para acceder a los mercados internacionales mediante acuerdos comerciales y preferencias arancelarias que garantizan las mejores condiciones de acceso para los productos colombianos.

Tanto con Estados Unidos a través del Andean Trade Preference Act (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas), tratado de libre comercio (TLC) y su prórroga el Andean Trade Preference Drug Eradication Act ATPDEA- (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas), como la Unión Europea, a través del Sistema Generalizado de Preferencias Andino -SGP Andino, otorgan un tratamiento preferencial a los productos colombianos para incursionar en estos dos importantes mercados.

De igual manera, Colombia ha consolidado importantes acuerdos de intercambio comercial con países latinoamericanos, como es el caso de la Comunidad Andina de Naciones -CAN- MERCOSUR, el Grupo de los Tres -G3- y el recientemente suscrito acuerdo de complementación económica entre algunos de los países miembros de la CAN y MERCOSUR -. A la vez, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI-, existen en la actualidad varios acuerdos de complementación económica, como es el caso del Acuerdo firmado con Chile mediante el cual el comercio de productos entre los dos países esta prácticamente desgravado.

A continuación se presentan las características de las preferencias comerciales concedidas a Colombia, y los acuerdos comerciales en los que Colombia participa y con los que se presentan interesantes oportunidades de comercio e inversión

**Sistema generalizado de preferencias para los países andinos (SGP ANDINO).** El SGP Andino es un régimen especial unilateral que otorga la Unión Europea a Colombia y a otros países, dentro del marco del SGP comunitario aplicado a los países en desarrollo. El sistema contempla la rebaja del 100% del arancel aduanero para cerca del 90% de las importaciones provenientes de los países andinos.

De esta manera, el SGP Andino se convierte en un instrumento altamente atractivo para el exportador colombiano y para el importador europeo, ya que mejora las condiciones de competencia de los productos colombianos frente a los productos de otros países industrializados en el mercado de la Unión Europea. Cabe resaltar que como bloque económico, la Unión Europea es el mayor importador del mundo y está constituida por 25 países.

El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Andino de la Unión Europea, entró en vigor el 1 de enero de 1991. El 10 de diciembre de 2001, el Consejo de la Unión Europea aprobó el nuevo Reglamento (Ley) relativo a la aplicación de un plan de preferencias arancelarias generalizadas para el período comprendido entre el 1° de enero de 2002 y el 31 de diciembre de 2004. Dicho reglamento contempla una eventual renovación para el periodo 2005-14. Para Colombia el actual SGP se extendió hasta el 31 de diciembre de 2005 y actualmente se están adelantando negociaciones para extender este plazo.

Hasta el presente, el SGP Andino ha tenido un trato especial y privilegiado con relación al régimen general del SGP en la Unión Europea, ya que permite el ingreso preferencial de una amplia gama de productos andinos con arancel cero, frente a una cobertura y un margen de preferencia más reducidos para el común de los países beneficiarios del SGP europeo.

Algunos de los productos agropecuarios y de manufactura que pueden ingresar a la Unión Europea sin impuestos, gracias al SGP Andino, son los siguientes: café y preparados, aceites y grasas de palma africana, atún y otros productos pesqueros, productos químicos, manufacturas en cuero, toallas, textiles y confecciones, calzado y sus partes, papel y cartón, autopartes, vajillas, instrumentos, partes eléctricas y electrónicas y juguetes. Las hortalizas, frutas y flores accederán a los beneficios.

- **Sistema generalizado de preferencias -SGP- en otros países.** Colombia también goza de preferencias arancelarias de acceso en países desarrollados tales como Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, Noruega, Nueva Zelanda y Suiza, dentro del esquema del SGP; mediante estos esquemas se tiene un acceso preferencial a los mercados mencionados, lo cual otorga una ventaja comparativa con relación a los países que no se benefician del Sistema Generalizado de Preferencias.



- **Tratado de Libre Comercio, (Colombia-Estados Unidos).** El Tratado de Libre Comercio es un acuerdo celebrado entre Colombia y Estados Unidos con el fin de eliminar los obstáculos al intercambio comercial entre los dos países y mejorar las condiciones de acceso de sus productos. El acuerdo fue cerrado el 27 de Febrero de 2006, y entre en vigor a partir de Enero de 2007, el cual ha logrado llevar a cabo una política de comercio exterior.
- **Comunidad Andina de Naciones (CAN).** El esquema de integración económica más importante para Colombia es el de la CAN que funciona bajo el amparo de la ALADI. En virtud de este Acuerdo, Colombia tiene libertad de intercambio comercial con Bolivia, Ecuador y Perú, países miembros de la CAN. El objetivo principal de este sistema de integración es el de profundizar la integración a través de un mercado común, en el cual se acuerden, por consenso y con carácter supranacional, las políticas monetaria, fiscal, cambiaria, de medio ambiente y de servicios. Es importante destacar el creciente peso de las exportaciones de manufacturas en las transacciones intrasubregionales. Al inicio del proceso de integración andino en 1970, estos bienes no representaban más del 50% del comercio intrasubregional, en tanto que hoy en día, significan más del 90% de las ventas registradas al interior de la CAN.
- **Tratado de Libre Comercio de los Tres (TLC-G3).** En 1995 entró en vigencia el TLC entre Colombia, Venezuela y México. Con un itinerario de desgravación asimétrica, los aranceles de los tres países se igualarán en un plazo de diez años, integrando un mercado de 145 millones de habitantes con un producto de más de US\$ 400,000 millones, teniendo en cuenta los sectores sensibles de cada país. El tratado establece mecanismos para evitar que la aplicación de medidas internas de protección a la salud y la vida humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio. El programa consistente en la desgravación del universo arancelario en un período de 10 años, otorga un tratamiento especial a los sectores agrícola y automotor. En la actualidad, más del 90% del universo arancelario se encuentra desgravado para el comercio entre los países firmantes del acuerdo, como consecuencia de la desgravación que se dio el 1 de julio de 2004. Sin embargo, subsiste una minoría de productos sobre los que se mantiene el arancel perteneciente al sector agropecuario y en una menor proporción a químicos y fibras. Para el sector automotor se adelanta un cronograma de desgravación el cual culminará en el año 2017.
- **7 Acuerdo de complementación económica con Chile.** En virtud de este acuerdo, se encuentra desgravado el 95% del comercio bilateral que corresponde al 96% del universo arancelario de Colombia. El porcentaje restante quedará totalmente liberado, con un arancel igual a cero, en el 2012. El acuerdo de complementación económica entre Colombia y Chile sobrepasa

la desgravación arancelaria, definiendo una zona de libre comercio mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias.

- **Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).** Establecida mediante el Tratado de Montevideo de 1980, la ALADI permite la concertación de acuerdos de alcance parcial entre los países y áreas de integración económica de América Latina. Adicionalmente, gracias al Convenio de Pagos Recíprocos el comercio entre los miembros de la Asociación puede canalizarse sin riesgo del intermediario financiero, lo que genera facilidades de crédito tanto al comprador como al proveedor. ALADI ha sido un importante foro de integración de los mercados latinoamericanos. Entre los socios de la ALADI se han establecido acuerdos dentro de los que se destacan los de alcance parcial de complementación económica (con base en listas negociadas de forma bilateral) y acuerdos regionales multilaterales como la Preferencia Arancelaria Regional PAR, los cuales han dado acceso preferencial a múltiples productos de la subregión atendiendo a la simetría del desarrollo entre los países.
- **Comunidad del Caribe (CARICOM).** CARICOM es un programa de liberalización del comercio que entró en vigencia a partir del primero de enero de 1995, tomando en consideración la diferencia en los niveles de desarrollo relativo de los países miembros del acuerdo, dentro de los cuales Colombia es el de mayor desarrollo económico relativo. Los 12 países miembros de CARICOM que participan como signatarios de este Acuerdo de Alcance Parcial son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas. En el marco del Acuerdo, Colombia otorga preferencias arancelarias a esos países en 1128 subpartidas de productos y recibe rebajas arancelarias en 1074 subpartidas, de parte de Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados y Guyana. Los niveles de las preferencias para los productos negociados son del 100%.
- **Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR y Colombia.** El Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela (países de CAN) y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay (miembros del MERCOSUR) entró en vigencia el primero de abril de 2004. Este Acuerdo impulsará la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias, con lo cual, se esperan incrementos sustanciales en las exportaciones colombianas.
- **Colombia en la Cuenca del Pacífico.** Colombia pertenece al Pacific Basin Economic Council -PBEC-, llamado también Club del Pacífico. Esta es una asociación no gubernamental conformada por los más importantes empresarios de países con costas sobre el Pacífico, cuyo propósito es el de

incrementar el mutuo conocimiento, el flujo de negocios e inversión, la cooperación económica, la transferencia de la tecnología y el turismo, entre otros

Pertenecen al PBEC: Japón, Estados Unidos, Australia, Canadá, Hong Kong, Nueva Zelanda, Taiwán, Corea del Sur, China Continental, Rusia, Malasia, Perú, Chile, Colombia, Filipinas, Indonesia y Fiji. El objetivo de la APEC es conformar una zona de libre comercio entre sus miembros, a más tardar en el año 2010 entre los países desarrollados y en el 2020 entre los de menor desarrollo. Colombia en la actualidad tiene posición de observador y participa en los diferentes grupos de trabajo de esta institución. En el futuro el país espera participar en calidad de miembro pleno.

De lo anterior se concluye que La importancia del buen desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo, político, comercial, cultural a nivel mundial es primordial hoy en día para el logro del desarrollo integral de las naciones, sus economías y por ende de sus empresas; es por esto que se cree que el comercio exterior representa una oportunidad para la fundación porque esto contribuiría en un mejor desempeño de su actividad económica.

### **3.1.2 Entorno económico:**

**Crecimiento y perspectivas del desarrollo de la economía:** El comportamiento de la economía Colombiana, se considera en términos generales, como favorable, estable y sostenible, debido a que la implementación que se ha venido dando de medidas tanto de corto como de largo plazo, los cuales han ayudado a generar las condiciones necesarias para el crecimiento. Al largo plazo, las reformas estructurales son las encargadas de garantizar condiciones macroeconómicas estables, favoreciendo la inserción de la economía en un mundo globalizado y reduciendo la incertidumbre tanto económica como política, a través de la disminución del conflicto armado interno y de la corrupción. En el corto plazo, las políticas han buscado el ajuste de las finanzas públicas y la reactivación económica inmediata a través del impulso a sectores que pueden generar una respuesta significativa al crecimiento de la economía.

De otro lado los logros iniciales de la estrategia de seguridad, y el avance de las políticas macroeconómicas dirigidas a corregir los grandes desequilibrios que se han registrado en la economía Colombiana, generando confianza y compromiso del gobierno en tema del ajuste fiscal. Es una oportunidad para la organización porque con desarrollo de la economía se puede también incrementar el crecimiento de la sociedad.

**Niveles y distribución de ingresos:** En la región según porcentajes de nivel y distribución de ingresos se ha demostrado que de 264.207 personas el 82.7% de

esas personas reciben ingresos (trabajadores o pensionados) el 17.3% se encuentran en condición de pobreza y el 5.0% en estado de miseria. (DANE)

El nivel y distribución de ingresos por hogares mensual disponible esta dividido en la siguiente forma.

**Tabla 1. Distribución de ingresos por hogares**

Nivel de Ingreso		Numero de Familias		
1	\$98.700	A	\$197.399	3800
2	\$197.400	A	\$296.099	1077
3	\$296.100	A	\$394.179	7902
4	\$394.800	A	\$493.499	3068
5	\$493.500	A	\$592.199	3935
6	\$592.200	A	\$690.899	2790
7	\$690.900	A	\$789.599	2392
8	\$789.600	A	\$888.299	1740
9	\$888.300	A	\$986.999	1656
10	\$978.000	A	\$1480.499	4280
11	\$1480.500	A	MAS	3840

Fuente: La presente investigacion

**Nivel de inversión:** En el departamento se acostumbra a un tipo de economía que es minifundio, los empresarios se preocupan por el beneficio de cada uno, mas no por la comunidad. No hay inversión en el sector económico, el sector mas fuerte es el financiero por que los Nariñenses se dedican al ahorro y no invierten, este es un problema cultural que no genera empleo ni desarrollo.

En Nariño existe una inversión del 24.5% según datos proporcionados en la Gobernación de Nariño.

**Tasas de inflación:** La inflación en Colombia durante el primer semestre de 2015 continuó su tendencia a la baja con un registro de 3.0%, el cual la acerca a la meta de largo plazo cuyo rango se sitúa entre el 2% y el 4%. El comportamiento más volátil de la tasa de cambio durante el periodo no fue significativo para presionar los precios, cuyo descenso se explica por factores de oferta (alimentos primarios), los precios regulados y las expectativas de los agentes que son coherentes con el Banco de la República. No obstante lo anterior, la evolución del gasto interno, la reversión de la apreciación del peso y el nuevo escenario internacional con tasas de interés al alza han llevado a la autoridad monetaria, con el fin de no comprometer la estabilidad de largo plazo, ha modificar la postura de la política monetaria, subiendo dos veces las tasa de intervención en el segundo trimestre.

Al término del primer semestre de 2015 la variación del Índice de Precios al Consumidor para la ciudad de San Juan de Pasto fue de 2,58% lo que significó una reducción de 2.05 puntos porcentuales, buena parte de este comportamiento

lo explica el grupo de alimentos que registró una disminución de 2.01 puntos porcentuales y en menor medida el grupo de cultura, diversión y esparcimiento con 0.21 puntos porcentuales

**Tabla 2. Índice de precios al consumidor, variación y contribución año corrido, según grupos de gasto - 2014-2015**

GRUPOS	2014		2015	
	VARIACIÓN N PORCENT	CONTRIBUCIÓN (puntos)	VARIACIÓN PORCENTU AL	CONTRIBUCIÓN N (puntos)
<b>Total</b>	4.63	4.63		2.58
<b>Alimentos</b>	8.15	2.29	0.98	0.28
<b>Vivienda</b>	1.89	0.36	2.17	0.41
<b>Vestuario</b>	0.77	0.07	0.17	0.01
<b>Salud</b>	3.52	0.14	2.88	0.11
<b>Educación</b>	0.31	0.01	0.95	0.05
<b>Cultura</b>	11.82	0.79	8.57	0.28
<b>Transporte</b>	3.72	0.70	4.27	0.81
<b>gotos vario</b>	2.78	0.37	3.32	0.32

Fuente: La presente investigación

En el transcurso del primer semestre del año 2015, las compras realizadas por Nariño ascendieron a US\$130 millones con un crecimiento de 35,06% con relación al mismo periodo de 2014. Por subsectores de actividad económica, los de mayor participación fueron productos alimenticios y bebidas 48,85%, fabricación de productos textiles 9,44% y curtido y preparado de cueros 8,36%

**Tasas de empleo:** Las cifras proporcionadas por el DANE pone en conocimiento que en el año 2014, la tasa global de ocupación subió en 1.7 puntos porcentuales (paso de 62.4% a 64.1%).

Las ramas de la actividad que en mayor porcentaje demandan mano de obra de los 151.324 mil ocupados son: comercio (51 mil), servicios comunales y personales (45 mil), industria (21 mil), transporte (16 mil) y los 4 mil restantes en otras ramas de actividad económica. Según la posición ocupacional, la mayor parte de la población ocupada son trabajadores por cuenta propia con

57 mil personas indicando un incremento de 6 mil personas con relación al año anterior que fue de 50 mil personas. (Producto del creciente número de negocios informales).

Es decir, en Nariño la tasa de ocupación se encuentra en un promedio de 53.4% lo cual indica que el 50% de la población tiene una situación económica estable.

**Tasas de subempleo:** La tasa de subempleo en el periodo comprendido entre el año 2013 y el año 2014 presentó un aumento del (26.8%), pasando de 33.8% cifra que presentó el año 2014.

Datos proporcionados por el DANE indican que la tercera parte de la población se encuentra condicionada a trabajos de subsistencia porque no reciben un salario fijo sino que su presupuesto está dado por una comisión que se gana a diario.

**Tasas de desempleo:** La tasa de desempleo nacional a junio de 2013 se situó en 10.5%, inferior en 0.9 puntos porcentuales al registro del mismo mes de 2013. El desempleo urbano bajó del 14% al 12.5%. El menor desempleo se asocia al buen desempeño económico, destacándose los efectos multiplicativos en el mercado laboral de la dinámica del sector de la construcción y especialmente por el aumento en el valor agregado de obras civiles.

#### **Exportaciones e importaciones:**

**Exportaciones.** Si bien las exportaciones totales tuvieron un alza de 9,70%, para el periodo referido no sucedió lo mismo con las exportaciones no tradicionales que reportaron un decrecimiento de 4,30%.

Teniendo en cuenta que este tipo de exportaciones generan mayor valor agregado a la economía departamental, es importante implementar políticas que garanticen tasas de crecimiento positivas en el marco de acuerdos comerciales como el TLC con Estados Unidos

Por otra parte el alza en el nivel de exportación que mostró Nariño en el 2013, hacia España es importante para que la fundación, busque nuevas líneas de acción para que sea reconocida en otros países.

**Importaciones.** Según las estadísticas suministradas por el DANE para el primer trimestre del 2013 el departamento de Nariño presentó registros de importaciones por US\$ 11.058.983, lo que significó una disminución de -11.4% frente a las observaciones del primer semestre del año anterior cuando fueron de US\$ 12.488.55, este comportamiento negativo en las compras al exterior se originó en los sectores: agropecuario, silvicultura, caza y pesca (-40.3).

Por otra parte el sector industrial presentó durante el primer semestre un balance positivo al crecer en US\$ 489.533 lo que significó un aumento en el 6.4% y el subgrupo de productos alimenticios, bebidas alcohólicas y tabaco (23.0%).

**Distribución del (PIB).** Durante el primer semestre de 2013 la economía colombiana creció a un ritmo superior a lo previsto. Según el DANE, el crecimiento

interanual del PIB en el periodo enero - junio fue del 5,74% y de 5,96% en el comprendido entre marzo - junio. Este crecimiento supera los niveles observados en las mayores economías de la región (Brasil, México, Chile) que, no obstante continuaron exhibiendo un buen desempeño, moderaron su dinámica en el segundo trimestre de 2013. El elevado crecimiento observado en el primer semestre obligó a varias entidades a redefinir la cifra para el 2013. El FMI subió la proyección de 4,5% al 4,8% y el Departamento Nacional de Planeación la ajustó al 5,2%.

La variación anual del PIB en el segundo trimestre es la más alta en este periodo desde 1994 y la segunda mayor en los últimos doce trimestres que lleva la fase expansiva. Impulsada por una política monetaria acomodaticia, la mayor confianza de los agentes y un entorno externo favorable, la demanda interna se constituye en el principal motor de la economía creciendo a una tasa del 8,51% en el primer semestre. El consumo aumentó el 4,54% y la formación bruta de capital el 29,67%.

Los sectores que lideraron el crecimiento fueron en su orden, construcción; transporte almacenamiento y comunicaciones; comercio y hostelería, e industria manufacturera. El sector agropecuario y el de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas exhibieron un pobre desempeño.

### **3.1.3 Entorno socio-cultural:**

**Tasa de crecimiento de la población:** La tasa de crecimiento de la población Nariñense es de 18.41% por cada mil personas, es decir 184 personas por cada mil. Es decir existe una población aproximada de 1.332.515 Habitantes con una variación en que la tasa de crecimiento es de 245.316. Fuente (DANE)

**Tasa de natalidad:** Estadísticas que lleva ha analizar que el promedio de vida en este período va hacer muy alto ya que habrá unos 450.000 habitantes más, teniendo un total de aproximadamente de unos 2.100.000 personas. En decir en esta situación se puede observar que el promedio de edades tiene una tendencia a mantener una sociedad de jóvenes y adultos y no una población vieja.

**Tasas de mortalidad:** El índice porcentual de mortalidad es de 63.6% lo que representa un nivel alto de muertes en Nariño. Sin embargo, las causas mas comunes en el departamento son: suicidio con un índice de 8%, homicidio 27%, accidentes de transito 14% y muertes accidentales 16%. La mortalidad de enfermedades digestivas, respiratorias, hígado y del corazón representadas con un 97% según datos del DANE, son las principales causas de muerte-

**Tasas de longevidad:** Se entiende por longevidad como una circunstancia de un ser humano o de una población en general de alcanzar una edad avanzada.

El promedio de longevidad en el departamento de Nariño es de 67.61 para los hombres y para las mujeres es de 72.75 según el DANE, que logran alcanzar la mayoría de las personas, un transcurso de vida con un promedio bastante alto, pero menor a los índices registrados a nivel nacional que llegan a la edad de 75.3. La longevidad es el índice o promedio de vida que alcanzan las personas, y se mide de generación en generación por medio de proyecciones hechas a largo plazo.

**Necesidades de la población:** Necesidades básicas insatisfechas

**Tabla 3. Indicadores de necesidades básicas insatisfechas**

REGIÓN	NBI	SITUACIÓN DE MISERIA	ANALFABETISMO
Ipiales	26.6	9.21%	8.9
Nariño	53.23	20.3%	26.77
Colombia	37.2	7.8%	14.9

Fuente: La presente investigación

**Tabla 4. Indicadores de necesidades básicas insatisfechas.**

	NARIÑO	PASTO
<b>NBI</b>	712816	77133
<b>PERSONAS</b>	1.201.630	289996
<b>VIVIENDA</b>	20.1%	7.4%
<b>SERVICIO</b>	20.1%	3.0%
<b>INASISTENCIA</b>	11.3	4.2
<b>DEPENDENCIA</b>	16.6	8.0
<b>COMPUESTO</b>	54.0	26.6
<b>MISERIA</b>	20.3%	8.9%

Fuente: La presente investigación

Los datos anteriores muestran unas tasas muy altas de NBI en el departamento y en la ciudad, lo que lleva a pensar en que estos índices representan una amenaza que generan consecuencias directas e indirecta, Las necesidades de la población son consideradas una amenaza ya que la mayoría de estas, están insatisfechas tal y como lo muestran las estadísticas, debido a que el público da más importancia a la solución de sus prioridades.

**Municipio de Ipiales:** Municipio de Ipiales, ciudad colombiana situada en el departamento de Nariño y cabecera del municipio del mismo nombre. Es puerto



aéreo y terrestre fronterizo pues se ubica en la frontera con la república del Ecuador; en el Nudo de los Pastos, en el altiplano andino; relativamente cerca a la costa del océano Pacífico, al pie de monte amazónico y a la línea equinoccial; siendo una región panamazónica. La Ciudad y Municipalidad forma parte de la conurbación binacional Tulcán-Ipiales en donde viven 196.630 habitantes, aunque estos datos podrían ser más elevadas ya que la cifra dada para el municipio de Ipiales corresponde al censo 2005 y la del cantón de Tulcán del censo 2010. Según estimaciones para el 2012 la población de ambas ciudades aglomeradas es de alrededor de 220.000 de habitantes, y es por tanto el área metropolitana fronteriza más poblada del lado ecuatoriano y la segunda más poblada del lado colombiano.

El municipio de Ipiales presenta una topografía ondulada y altamente quebrada por encontrarse en inmediaciones de la cordillera centro oriental, encontrando accidentes orográficos como los cerros: La Quinta, Troya, francés, Negro, Páramo Palacios. Por las funciones políticas - administrativas, además por su ubicación espacial privilegiada, el municipio de Ipiales, ha crecido significativamente en términos sociales y de infraestructura física.

Su progreso e importancia actual, se debe especialmente a su ubicación estratégica por servir de paso obligado al interior del país y al vecino país del Ecuador; en el municipio se encuentra la segunda ciudad más importante del departamento de Nariño y desde tiempos atrás el municipio ha ejercido como capital de la Ex provincia de Obando, además se constituye en la ventana abierta a los países del cono sur con su fuerte crecimiento poblacional y prestación de servicios especializados.

**Ubicación geográfica del municipio de Ipiales:** El municipio de Ipiales, se encuentra ubicado al sur de la región andino amazónica del departamento de Nariño formando parte de la meseta de Tuquerres e Ipiales y de la cordillera centro.

**Figura 2. Ubicación Geográfica del Municipio de Ipiales**



Fuente: La presente investigación

**Localización del municipio de Ipiales.** El municipio de Ipiales se encuentra ubicado:

- Al norte: 0° 54' 25" de latitud norte, en la quebrada del Boquerón, límite con el municipio del Contadero.
- Al sur: 0° 22' 10" de latitud norte, en el río San Miguel, límites con la República del Ecuador.
- Al occidente: 57° 41' 04" de longitud occidental, en el cerro Troya.
- Al oriente: 77° 05' 38" de longitud occidental, cerca de la desembocadura del río Churuyaco sobre el río San Miguel.

**Límites del municipio de Ipiales.** Para los límites del municipio de Ipiales, se hace necesario mencionar la normatividad que ha conllevado a delimitar el territorio del municipio de Ipiales. Ipiales tiene como límites los municipios de:

- **Norte:** Pupiales, Gualmatán y Contadero.
- **Sur:** La República del Ecuador.
- **Occidente:** Aldana, Carlosama, y la República del Ecuador.
- **Oriente:** Puerres, Córdoba, Potosí, y el departamento del Putumayo.

**Población del Municipio.** La población total del municipio de Ipiales es de 123.341 habitantes aproximadamente, ocupando el tercer lugar a nivel

Departamental, de la cual 85.791 corresponden a la cabecera municipal y 35.791 lo conforma el resto. El 67% de la población está ubicada en el área urbana y el 33% restante en el área rural. La densidad de la población es de 52,1 habitantes por kilómetro cuadrado, la población femenina representa el 51.7% y la masculina el 48.3%<sup>12</sup>.

El municipio se constituye como la capital comercial de un mercado regional de 13 municipios que conforman la “Ex provincia de Obando” en la que la mayor parte de la población se concentra en los sectores rurales y su gente se dedica a las actividades agropecuarias”.<sup>13</sup>

### Cuadro 6. Población del municipio de Ipiales

AÑO	URBANA	RURAL	TOTAL
2005	77.491	19602	97093
2006	78.771	19796	98567
2007	79.897	19913	99810
2008	81024	20030	101054
2009	82.151	20147	102298
2010	83.277	20264	103541
2011	84.404	20381	104785
2012	85.791	35791	123341
2013			129362

Fuente: La presente investigación

### Cuadro 7. Población indígena

CARACTERISTICAS DE POBLACION 2013	NUMERO	PORCENTAJE
TOTAL	129.362	100%
INDIGENAS	34.796	26.80%
NO INDIGENAS	94.566	73.10%

Fuente: La presente investigación

<sup>12</sup> CÁMARA DE COMERCIO. Censo Empresarial de Ipiales. [en línea] [citado 2011-07-07] Disponible en internet: [www.ccpasto.org.co](http://www.ccpasto.org.co)

<sup>13</sup> PLAN DE DESARROLLO TODOS POR IPIALES. [en línea] [citado 2015-06-16] Disponible en internet: [ipiales-narino.gov.co/apc](http://ipiales-narino.gov.co/apc)

## Cuadro 8. Comportamiento Demográfico

TASA IMPLICITA POR MIL HABITANTES					
AÑO	CRECIMIENTO NATURAL	NATALIDAD	MORTALIDAD GENERAL	TASA DE DEFUNCIDAD	DENSIDAD POBLACIONAL L X KM2
2008	1.52%	18.06%	5.94%	65.29% MEF	69.79
2009	2.27%	24.98%	4.80%	78.59% MEF	73.09
2010	2.42%	13.26%	2.42%	41.80% MEF	74.88
2011	2.43%	13.19%	3.74%	41.64% MEF	76.70

Fuente: La presente investigación

**Sector población vulnerable:** En este sector se describe los objetivos de la población adulta, discapacitada y de etnias del Municipio de Ipiales.

El número de hogares que han declarado situación de desplazamiento en el municipio de Ipiales para el año 2012 de 102 con un total de 397 personas con un total de 177 personas menores de 17 años de edad.

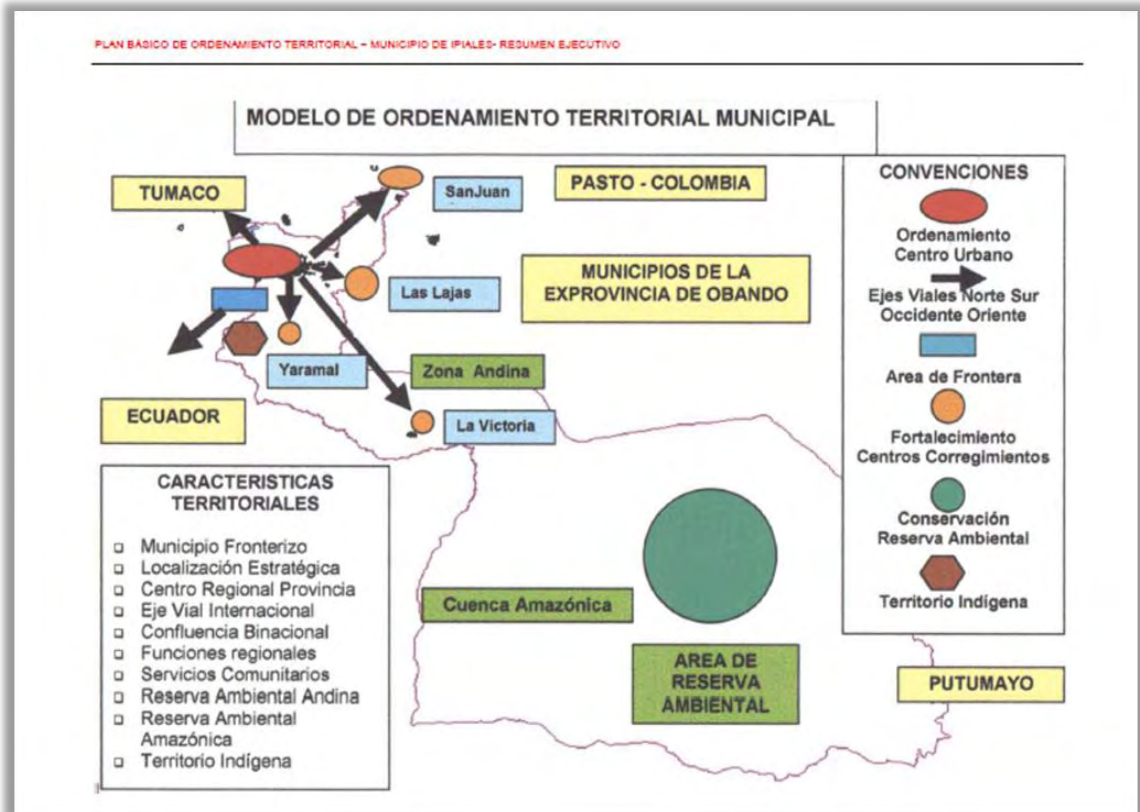
**Diagnóstico:** Según proyección del DANE para el año 2012 es de 129.362 de ellos 4.154 para hombres y 4.912 son mujeres, y su distribución territorial es de 6.381 en la cabecera y 2.685 en el sector rural. (Municipal, 2012-2015)

## Cuadro 9. Cuadro de distribución espacial

EDADES	HOMBRES	MUJERES	CABECERA	RESTO	TOTAL
TOTAL	63550	65812	91071	38291	129362
>65 AÑOS	4154	4912	6381	2685	9066
%	3,2%	3,8%	4,9%	2,1%	7,0%

Fuente: La presente investigación

**Figura 3. Ordenamiento territorial**



Fuente: La presente investigación

**Actividad económica:** De acuerdo con la actividad económica reportada por las unidades productivas en el censo empresarial, la principal actividad en Ipiales es el comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas con un 50,28%, siendo esta la actividad más representativa del total de las empresas censadas; en segundo lugar se encuentran las industrias manufactureras con un 9,12%, el sector de información y comunicaciones representa el 8,17%, seguida de las actividades de alojamiento y de servicio de comidas con un 8,01%. También podemos decir que los habitantes del municipio de Ipiales tienen como actividades económicas de importancia: el comercio, la microempresa, el turismo; y en la zona rural: la agricultura, la ganadería, las especies menores. En minerales: el petróleo en la selva del Churuyaco, las canteras de piedra y artesanías en Las Lajas, recebo en Puente Viejo, arcilla en El Tejar.<sup>20</sup> Los recursos naturales son abundantes en todo su territorio.

Ipiales es puerto fronterizo terrestre y aéreo, con intenso comercio internacional y con los pueblos de la ex provincia de Obando y como paso obligado de los viajeros desde países del Pacto Andino, en especial con el Ecuador, es la segunda frontera más importante de Colombia. “Existe una amplia legislación para

regular el paso de personas y vehículos; con tratados y convenios internacionales en materia económica y relaciones fronterizas, en todos los aspectos sociales culturales y económicos. Existe la Comisión de Vecindad e Integración Colombo - Ecuatoriana de 1989,21 la Zona de Integración Fronteriza de 1993, la ley de Fronteras de 1995. La Zona Económica Especial de Exportación de 2000, para mejorar el desarrollo económico, institucional y social de ésta comarca”.<sup>14</sup>

A continuación desarrollaremos el análisis por sector:

**Sector Primario de Ipiales:** En este sector cabe destacar la agricultura, ganadería y la extracción de madera. Estas actividades económicas desarrolladas se caracterizan por estar situadas en un predominante minifundio, su explotación se realiza con base en la pequeña parcela, cuya producción está dirigida a la comercialización, tanto regional como, extra regional y el excelente al consumo de las familias. Los cultivos que predominan en la región, según el número de hectáreas dedicadas a éstos son: papa, trigo cebada y maíz. Se considera de mayor importancia el cultivo de papa, en el cual Ipiales participa con el 24.4% de la producción regional de la Exprovincia de Obando y para el cual Ipiales cumple la función de acopio y mercadeo regional. En el componente rural se amplía esta información Sigue en importancia la ganadería, los productos derivados de esta actividad abastecen el mercado local y regional y su explotación se efectúa artesanalmente, con extensiva utilización de mano de obra.

De otra parte, los recursos forestales son cada vez más escasos y aunque se cuenta con una zona privilegiada de bosques naturales en el Corregimiento de la Victoria, se permite la explotación de subsistencia debido a la falta de alternativas para la supervivencia del campesino. Es importante referirse en el desarrollo de este componente económico a la comercialización de los principales productos generados en la región. Al respecto desde la formulación del Plan de Desarrollo de Ipiales y la Exprovincia de Obando se identificaron las limitantes que presenta la comercialización de la producción agrícola, la cual se denota con mayor énfasis para los productores minifundistas en los cultivos tradicionales caracterizados por realizarse en pequeños predios, ser bienes de consumo directo, altamente perecederos y por la carencia de adecuados sistemas de almacenamiento. Como es conocido, la papa como principal producto de la región y otros como el trigo, maíz, hortalizas y verduras se comercializan en un promedio del 85.0 por ciento de su producción y el excedente es aprovechado para consumo familiar y semilla en algunos casos.

Esta situación permite potenciar actividades agroindustriales en la zona. En cuanto a la producción pecuaria se lleva al mercado entre el 75.0 y 50.0 por ciento, si se trata de leche, en el caso de especies como ovinos, porcinos asciende a un 100.0 por ciento y es variable el porcentaje que se presenta para el ganado vacuno. La

---

<sup>14</sup> CÁMARA DE COMERCIO, Op. cit.

dotación de infraestructura para almacenamiento de esta producción y otra proveniente de distintos mercados del orden nacional e internacional es escasa, particularmente para productos agrícolas y en especial los pertenecientes al sector oficial. Actualmente, se puede afirmar que el único sitio destinado para este tipo de actividades es la Central de Acopio y Abasto de Papa, ubicada en la ciudad fronteriza de Ipiales y centro de convergencia de la actividad regional de la Ex provincia de Obando. Este proyecto ha iniciado recientemente sus operaciones y su capacidad está estimada en 1.646 toneladas. En el sector privado, se cuenta con infraestructura capacitada para almacenar aproximadamente 47.386 toneladas, de las cuales BAVARIA SA. Participa con el 13.5 por ciento y el restante porcentaje se concentra en bodegas ubicadas en diversos sitios de la ciudad, como es el caso de Molinos San Fernando, cuyas bodegas están ubicadas cerca de sectores residenciales y tienen una capacidad de 1.038 toneladas. En lo referente a la capacidad de almacenamiento d<sup>15</sup>e leche, Ipiales y algunos municipios de la Exprovincia de Obando como Guachucal y Pupiales cuentan con plantas de enfriamiento con una capacidad instalada de 177.000 litros por día, que equivalen al 64.3 por ciento de la capacidad total existente en el departamento de Nariño, producción que se comercializa para su procesamiento en plantas localizadas en los departamentos del Cauca y Valle.

**Sector Industrial:** Este sector presenta un desarrollo lento, debido a diversos factores, entre los cuales están las políticas nacionales y la falta de aprovechamiento de la integración binacional en la franja fronteriza. En el Municipio se encuentran algunas industrias de transformación de tipo liviano, destacándose la producción de harina de trigo, tostadoras de café y otros establecimientos industriales, especialmente los que utilizan insumos primarios extraídos de la región, como en el caso de los aserraderos de madera.

El resto del sector industrial puede clasificarse como microempresaria, dedicado a actividades de carpintería, tejido en lana, ebanistería, confecciones, elaboración de calzado, cerámicas, artesanías, entre otras de menor envergadura. Estas pequeñas empresas utilizan en promedio tres personas siendo esta contribución importante como unidades generadoras de empleo.

**Sector Comercio:** Debido a su posición fronteriza se presenta una actividad comercial inestable. El auge o decadencia depende de las fluctuaciones monetarias que se presenten en los dos países limítrofes. La actividad informal es de gran magnitud dada esta misma situación fronteriza. De acuerdo con datos de Cámara de Comercio de Ipiales, el 40% aproximadamente del total de establecimientos comerciales no están registrados en esta institución. La actual dinámica de este sector, generada por la política de Apertura Económica ha permitido el incremento de intercambio de productos a través de actividades comerciales de tipo mayorista con otros países, significando exigencias en la

---

<sup>15</sup> PLAN DE DESARROLLO TODOS POR IPIALES, Op. cit., p. 24.

infraestructura de servicios básicos y deficiencias en cuanto a equipamiento.

**Sector Financiero:** “A este sector pertenecen las siguientes entidades, que por su servicio se pueden agrupar así: Bancos 10, Corporaciones Financieras 4, Cooperativas y Organizaciones Financieras de Ahorro y Crédito pertenecientes a Economía Solidaria 1 (Megabanco), Oficinas de Seguros 4 (Estado, Confianza, Bolívar, La Nacional), varias Casas de Cambio y el Sindicato de Cambistas de la ciudad de Ipiales. Información a diciembre de 1998. Según datos del Banco de la República, los depósitos bancarios superan tasas de crecimiento del 20.0% anual. Esta actividad se estimula por el movimiento comercial resultante de la situación cambiaría de la frontera”<sup>16</sup>

**Sector Transporte:** Presenta una gran dinámica debido a la necesidad de intercomunicación por su doble calidad de frontera y zona periférica. Tanto el transporte de carga como de pasajeros, son atendidos por diferentes modalidades y empresas que se organizan de nivel regional y del interior del País. Con respecto al servicio de transporte urbano, es prestado por taxis colectivos, taxis de servicio público, microbuses y busetas. El transporte veredal es ofrecido por varias empresas con camiones, camperos, transporte mixto de carga y pasajeros y en algunos casos por vehículos tipo taxi. Con respecto al transporte de carga, ésta es una de las actividades más complejas en cuanto a su estructura y organización interna debido a la necesidad de movilización de grandes volúmenes de productos de intercambio extra-regional generado en el tránsito hacia el norte y sur del Continente.

**Dimensión Ambiental:** “De acuerdo con la caracterización ambiental efectuada para el municipio de Ipiales, particularmente en las áreas urbanas y suelo de protección, se encuentran aún dentro del ecosistema transformado recursos naturales en los cuales han basado en buena medida su desarrollo económico y social. Sin embargo, también puede afirmarse que el aprovechamiento irracional de éstos, han ocasionado el creciente deterioro expresado en la disminución de la biodiversidad, deforestación, degradación del suelo, disminución de caudales y fuentes de agua, contaminación de estas y de igual manera del aire. En cuanto al recurso suelo para la parte urbana es importante tener en cuenta el uso que se le ha dado, e históricamente se ha demostrado que está destinado con mayor relevancia a la utilización de tipo residencial, seguido por el de carácter mixto, institucional, comercial, industrial, recreativo y en menor proporción se encuentran dentro de la ciudad algunas áreas de cobertura arbórea comercial, puntualmente en los barrios El charco, Corazón de Jesús, Puente negro y Vía Rumichaca”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Ibid.



**Geomorfología de la ciudad de Ipiales:** El área urbana y sub-urbana del municipio de Ipiales, está localizada sobre sucesiones piro- clásticas de origen volcánico. Esta actividad, ha condicionado en la mayor parte del territorio nariñense, la formación y el moldeado del relieve, especialmente en el sur del departamento, donde existen diferentes geoformas relacionadas con el volcanismo, tales como, los edificios volcánicos del Cumbal, Chiles, Azufrar, entre otros. Igualmente, el aporte de material piro-clástico, producto de erupciones explosivas ha conformado una serie de cerros y colinas que han sido en general fuertemente disectadas por la red de drenaje. El área urbana de Ipiales esta sobre formaciones volcánicas dispuestas en forma tabular, levemente disectadas por la red de drenaje y modelada además por procesos de escurrimiento superficial difuso, coluvionamiento y disección de corrientes menores exceptuando el río Guáitara.

**Recurso Hídrico y Residuos Sólidos:** El aprovechamiento del recurso hídrico es inadecuado y la afectación se produce sobre su calidad y caudales, esta crítica situación obedece a la falta de conciencia social ambiental propia de la ausencia de sensibilidad y aplicación de la normatividad existente para adelantar acciones de control y vigilancia frente a la demanda del agua. La falta de un proceso de planificación del desarrollo en términos de sostenibilidad contribuye a su deterioro, de igual forma la descoordinación institucional.

- **Aguas residuales**

Las descargas de las aguas servidas a cielo abierto y a fuentes hídricas superficiales generan impactos negativos alrededor del casco urbano, considerados nuevos focos de contaminación que ameritan ser tratados adecuadamente mediante su canalización e implantación de sistemas de tratamiento acordes con las condiciones biofísicas y caracterización de los residuos líquidos producidos por la actividad de la ciudad. En estas circunstancias, se presenta el deterioro de ríos, quebradas, acequias existentes en el ecosistema urbano destacándose el río Guáitara, Quebradas Totoral, Doña Juana, la Ruidosa y el humedal Las Canoas, principalmente.

Los sitios de descarga de aguas residuales producidas por la dinámica urbana de Ipiales y que representa mayor conflicto se hayan identificados en los siguientes lugares.

- ✓ Emisario Final Los Álamos Norte,
- ✓ Emisario Final del Puente del Negrito,
- ✓ Emisario Final del Charco,
- ✓ Emisario Final La Chorrera,
- ✓ Emisario Final Club de Leones,
- ✓ Emisario Final Villanueva,
- ✓ Emisario Final Rumichaca,
- ✓ Emisario Final Barrio Seminario.

- **Residuos sólidos**

La gestión de residuos sólidos es insuficiente y la problemática ambiental en este sentido crece. La deficiencia en la prestación del servicio de recolección, manejo y disposición final de basuras es evidente, a pesar de que se vislumbran expectativas de cambio en la prestación de este beneficio público mediante la implantación de iniciativas que conlleven el manejo integral de los mismos. Los proyectos a implantar están orientados a fomentar la actividad de reciclaje, la adquisición de una planta procesador de residuos aprovechables y la puesta en marcha de un proyecto de compostaje. (Camara de Comercio, 2012)

### Cuadro 10. Residuos sólidos tratados

COMPOSICION DESECHOS	80Tn/Día 540 Ton/Sem	TRATAMIENTO
TIPO	PORCENTAJE	PRODUCTO
ORGANICA	64%	Planta de comp. biogas
VIDRIO	3%	Reciclaje y reutilización
PAPEL Y CARTON	11%	Reciclaje y reutilización
METAL	2%	Reciclaje
PLASTICO Y CAUCHO	8%	Reciclaje y reutilización
OTRA(Madera, Textiles, escombros)	12%	Tratamiento energético

Fuente: La presente investigacion

La producción percapita es de 1.15 kilos/día de residuos sólidos según el estudio del Plan integrado de tratamiento de Residuo Solidos Ipiales. Realizado por el ISERVI y COORPONARIÑO, para la comisión de vecindad colombo ecuatoriana.

**Ambiente Tecnológico:** Las Tic son herramientas indispensables para la transformación de la región, pues es donde los sectores se están apoyando para jalonar la economía local para generar dinámica e innovación, aumentar la productividad y mejorar en competitividad. La inclusión de las políticas para el impulso y promoción de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), el éxito de los programas se ha materializado en la medida que exista una articulación efectiva entre la Nación y las distintas entidades territoriales. El desarrollo de un plan para la ampliación de la cobertura en acceso a TIC en el municipio de Ipiales ha implicado un mayor producto interno Regional. El Banco mundial(2009) estima que por cada 10% de incremento en la penetración fija o de incremento en la penetración móvil se genera un incremento del 0.73 o del 0.81% respectivamente en el producto interno bruto (PIB) de un país en vía de desarrollo, También se estima que el desarrollo de la banda ancha generaría un impacto relativamente más alto que aquel que genero por la telefonía fija y la móvil tanto para países en vía de desarrollo como para países desarrollados, alcanzando niveles similares y superiores al 1.2% de crecimiento en el PIB por un 10% de incremento en la penetración.

### Diagnóstico del Sector Tecnológico:

- Los resultados del sector son 35 sedes educativas oficiales con conectividad de 61 que existen en el municipio de Ipiales lo cual representa el 57,38% hasta diciembre del 2011 la meta para el periodo 2012-2015 se estima en un 90%,
- 1118 terminales entregados a las sedes educativas oficiales para un promedio de 25 estudiantes por computador en el municipio la meta para el 2012-2015 se estima en 1600 terminales entregados a las sedes educativas oficiales y un promedio de 12 estudiantes por computador,
- Treinta docentes formados para la incorporación de TIC en las sedes educativas oficiales la meta para el 2012-2015 se estima en 60%.

Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno externo para identificar las oportunidades y amenazas con mayor impacto para la fundación de la siguiente manera:

### Matriz 2. Matriz POAM externa

	AM	Am	Om	OM
<b>ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO</b>				
LEGISLACIÓN COMERCIAL			3	
LEGISLACIÓN LABORAL				4
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA		2		
SITUACIÓN DEL PAÍS			3	
FORMAS DE GOBIERNO		2		
NORMATIVIDAD		2		
ACTITUD GOBIERNO			3	
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>				
CRECIMIENTO Y PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA			3	
NIVELES Y DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS				4
<del>NIVELES DE INFLACIÓN.</del>	1			
TASAS DE INFLACIÓN	1			
TASAS DE EMPLEO				4
TASAS DE SUBEMPLEO				4
DESEMPLEO				4
EXPORTACIÓN				4
IMPORTACIÓN		2		
PIB				4

<b>ENTORNO SOCIO-CULTURAL</b>				
TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN			3	
TASA NATALIDAD				4
TASA MORTALIDAD	1			
TASA MORBILIDAD		2		
TASA LONGEVIDAD				4
POBLACIÓN (GÉNERO, EDAD, ESTRATO)				4
NECESIDADES POBLACIÓN	1			
PROGRAMA DE SEGURIDAD SOCIAL			3	
NIVEL EDUCATIVO			3	
ACTITUD HACIA EL TRABAJO			3	
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS				4
RESPECTO AL CLIENTE			3	
INVERSIÓN HACIA LA COMPRA DEL PRODUCTO				4
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				4
TECNOLOGÍA DEL SECTOR				4
<b>ENTORNO ECOLÓGICO</b>				
TOPOGRAFÍA			3	
AGUA				4
CONTAMINACIÓN DEL AGUA				4
PROGRAMA PARA SALVAGUARDAR EL MEDIO AMBIENTE			3	
TOPOGRAFÍA	1			
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>				
COMPETIDORES DIRECTOS	1			
FORTALEZAS DE LOS COMPETIDORES	1			
POSIBILIDAD DE NUEVAS FIRMAS		2		

Fuente: La presente investigación

**Matriz M.E.F.E.** Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica, competitiva y del comportamiento del consumidor lo que permite establecer si la empresa tiene más oportunidades que amenazas para desarrollarse en el sector.

**Matriz 3. Matriz M.E.F.E.**

VARIABLES	Ponderación	Calificación	Total
<b>ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO</b>			
NORMATIVIDAD	0.05	2	0.1
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA	0.07	2	0.14
LEGISLACIÓN LABORAL	0.03	4	0.12
<b>ENTORNO ECONÓMICO</b>			
CRECIMIENTO ECONOMÍA	0.07	3	0.21
TASA DE EMPLEO	0.04	4	0.16
NIVEL DE INVERSIÓN	0.04	1	0.04
TASAS DE INFLACIÓN	0.05	1	0.05
<b>ENTORNO SOCIO –CULTURAL</b>			
TASA DE CRECIMIENTO DE POBLACIÓN	0.07	3	0.21
TASA DE NATALIDAD	0.03	4	0.12
POBLACIÓN (genero, edad y estrato)	0.03	4	0.12
NECESIDADES DE POBLACIÓN	0.04	1	0.04
NIVEL EDUCATIVO	0.04	4	0.16
<b>ENTORNO TECNOLÓGICO</b>			
DESARROLLO TECNOLÓGICO	0.07	4	0.28
TECNOLOGÍA DEL SECTOR	0.04	4	0.16
<b>ENTORNO ECOLÓGICO</b>			
TOPOGRAFÍA	0.04	2	0.08
CONTAMINACIÓN DEL AGUA	0.03	4	0.12
<b>ENTORNO COMPETITIVO</b>			
FORTALEZAS COMPETIDORES	0.07	1	0.07
POSIBILIDAD DE NUEVAS FUNDACIONES	0.04	2	0.08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.49</b>

Fuente: La presente investigación

La presente matriz indica un RTP por debajo de 2.5 lo que significa que la empresa no esta respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

## Matriz 4. Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el Éxito	Peso	FUNDACIÓN ANTIGUO HOSPITAL SAN VICENTE		FUNDACION DIVINA MISERICORDIA	
		C	Peso ponderado	C	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,20	3	0,60	2	0,40
Procesos sociales de producción y comercialización de productos y/o servicios que garanticen un crecimiento de la Fundación.	0,30	3	0,90	4	1,20
Acceso a recursos Financieros y no financieros	0,25	2	0,50	3	0,75
Capacidad de enfrentar obstáculos del entorno	0,15	2	0,30	3	0,45
Capacidad de identificar aspectos de asociatividad que agreguen valor a la iniciativa de la Fundación.	0,10	3	0,30	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,60</b>		<b>3,10</b>

Fuente: La presente investigación

### CALIFICACION

1=DEBILIDAD                      3=MENOR FUERZA  
2=MENOR DEBILIDAD        4=MAYOR FUERZA

De acuerdo a la presente investigación se tomara en cuenta el competidor más fuerte a nivel regional que en este caso es el hospital san Vicente con un puntaje de 2.60, pero es superado por la Fundación Divina Misericordia con un puntaje de 3.10. De acuerdo a lo anterior se aplicaran las siguientes estrategias para desarrollarse competitivamente:

Énfasis en innovación y satisfacción del cliente  
Campañas publicitarias  
Mayor tiempo en el mercado  
Apoyos empresariales  
Responsabilidad social empresarial

## 3.2 DIAGNOSTICO INTERNO

### 3.2.1 Tabulación de encuestas dirigidas al personal directivo y a la satisfacción del cliente de la fundación divina misericordia:

**Análisis de resultados:** Para la tabulación de la encuesta dirigida a la satisfacción del cliente, se utilizara un cuadro haciendo un análisis individual por cada pregunta y una representación gráfica de los mismos, su cuantificación se realizara con la siguiente formula.

$$\% = \frac{F * 100}{N}$$

%= Tanto por ciento que se encuentra en el total del estudio.

F= Número de veces que se repite el dato.

100=constante.

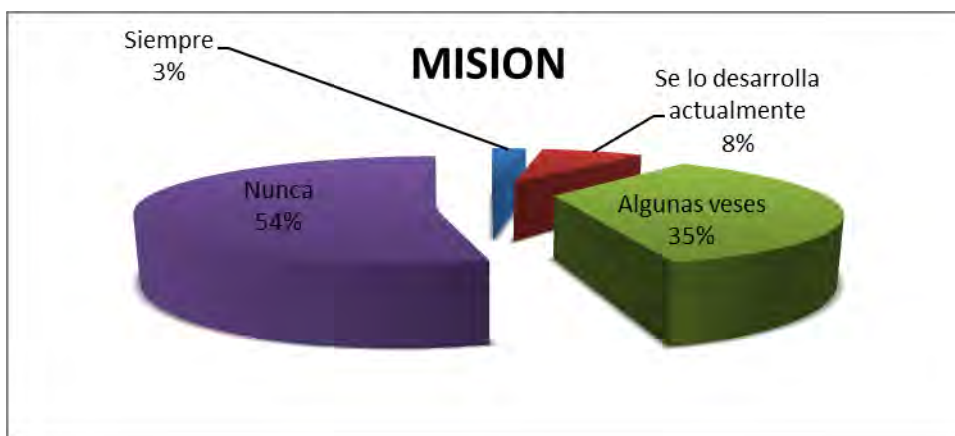
N= Total de Datos. Para el caso uno es 37 y para la encuesta dos es 52

### ENCUESTA A DIRECTIVOS

**Objetivo General:** Identificar el porcentaje de aplicación de tareas necesarias en el desarrollo de una buena gestión administrativa.

**Figura 4. ¿Se ha analizado en la Fundación cuál es su razón de ser (Misión), es decir su razón de existir?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	1	3%
Se lo desarrolla actualmente	3	8%
Algunas veces	13	35%
Nunca	20	54%
Total	37	100%



Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** El grafico nos dice que el 54% de los directivos no manejan el desarrollo de una misión para la fundación, el 33% algunas veces, el 8% que se lo desarrolla actualmente y el 3% que siempre se ha estado realizando.

**Análisis:** Se nota que la mayoría cree que el tema no es importante para el desarrollo de un buen manejo administrativo.

**Figura 5. ¿Se han desarrollado estrategias adecuadas y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	2	5%
Se lo desarrolla actualmente	4	11%
Algunas veces	16	43%
Nunca	15	41%
Total	37	100%



Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** El 43% de los directivos consideran que algunas veces se desarrollan estrategias para alcanzar los objetivos, el 41% dice que nunca, el 11% que se lo desarrolla actualmente y el 5% que siempre se lo ha hecho.

**Análisis:** Se puede ver claramente el desarrollo de estrategias es muy limitado y casi nulo en el manejo de gestión de la fundación, se deberá estudiar el tema para capacitarse en este tema para general un desarrollo estratégico adecuado y coherente.

**Figura 6. ¿En el proceso de visionar (Visión) en cuanto al desarrollo de la Fundación se ha tenido en cuenta, el aporte de todos los integrantes de la entidad?**



RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	2	5%
Se lo desarrolla actualmente	0	0%
Algunas veces	10	27%
Nunca	25	68%
Total	37	100%



Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** El 68% dice que nunca lo han tenido en cuenta para el desarrollo de la visión de la empresa, el 27% dice que algunas veces y un 5% dice que siempre se lo ha tenido en cuenta para este proceso.

**Análisis:** Se concluye que la Fundación no tiene en cuenta estos factores tan básicos pero primordiales en el desarrollo de su gestión.

**Figura 7. ¿Se ha definido en la Fundación los valores que sus miembros deben asumir para alcanzar los objetivos previstos?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	5	14%
Se lo desarrolla actualmente	6	16%
Algunas veces	6	16%
Nunca	20	54%
Total	37	100%



Fuente: La presente investigación

**Figura 8. ¿Se ha formulado y ha tenido en claro los objetivos que la Fundación debe alcanzar?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	3	8%
Se lo desarrolla actualmente	1	3%
Algunas veces	14	38%
Nunca	19	51%
Total	37	100%



Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** El 51% afirma que nunca se ha definido objetivos claros para el desarrollo administrativo o productivo, el 38% afirma que algunas veces, el 8% siempre y el 3% afirma que se lo desarrolla actualmente.

**Análisis:** Se mira claramente que el desarrollo de objetivos de gestión nunca fue realizado, podría ser por falta de gestión o por desconocimiento del mismo, por eso se ve la necesidad de un desarrollo de plan de mejoramiento que permita ver en donde está la Fundación en cuanto a nivel de gestión administrativa.

**Figura 9. ¿Las estrategias y objetivos planificados en la Fundación se revisan periódicamente?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	2	5%
Se lo desarrolla actualmente	3	8%
Algunas veces	28	76%
Nunca	4	11%
Total	37	100%



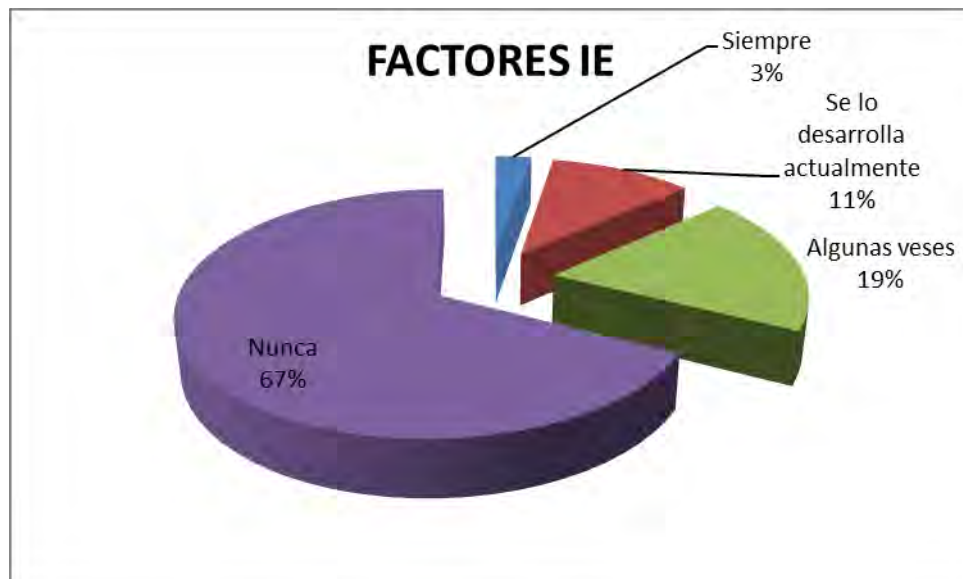
Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** El 76% dice que algunas veces se desarrolla el seguimiento de las estrategias y objetivos planteados, el 11% nunca, el 8% se lo desarrolla actualmente y el 5% siempre.

**Análisis:** Se nota que el seguimiento se desarrolló solo algunas veces o sea en procesos muy limitados, tal vez porque no se considera una actividad importante para el desarrollo de la Fundación.

**Figura 10. ¿En la Fundación se ha tenido siempre en cuenta los factores de riesgo tanto internos como externos?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	1	3%
Se lo desarrolla actualmente	4	11%
Algunas veces	7	19%
Nunca	25	68%
Total	37	100%



Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** El 67% de los directivos encuestados dicen que nunca se ha tomado en cuenta los factores internos y externos de la Fundación, el 19% algunas veces, el 11% actualmente y el 3% dice que siempre se los tiene en cuenta.

**Análisis:** Se nota que los factores de riesgo nunca han tenido en cuenta lo que nos ayuda a asegurar que los factores de oportunidad tan bien, lo que indica el costo tan elevado que tiene la empresa si hablamos del aprovechamiento de oportunidad

**Figura 11.¿Se definen claramente los indicadores de gestión necesarios, para la evaluación de la productividad?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	0	0%
Se lo desarrolla actualmente	0	0%
Algunas veces	9	24%
Nunca	28	76%
Total	37	100%



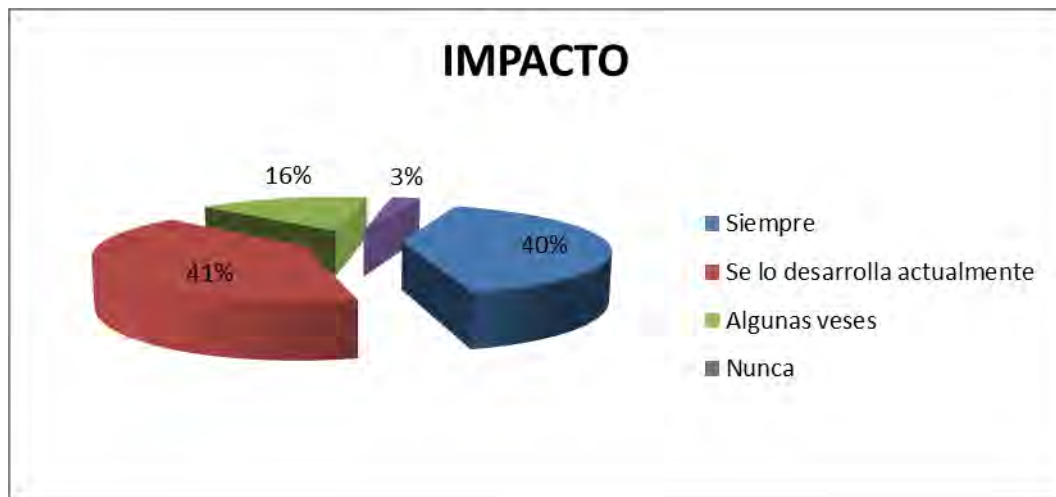
Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** El 76% de los encuestados indica que nunca se ha desarrollado indicadores de gestión, el 24% dice que algunas veces.

**Análisis:** Se nota la despreocupación de los directivos por medir la gestión de la fundación tal vez porque esta no existe dado que la tarea de gestión es insignificante.

**Figura 12. ¿Se evalúa el impacto en la comunidad, que tienen las acciones de la Fundación, tanto positivas como negativas?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	15	41%
Se lo desarrolla actualmente	15	41%
Algunas veces	6	16%
Nunca	1	3%
Total	37	100%



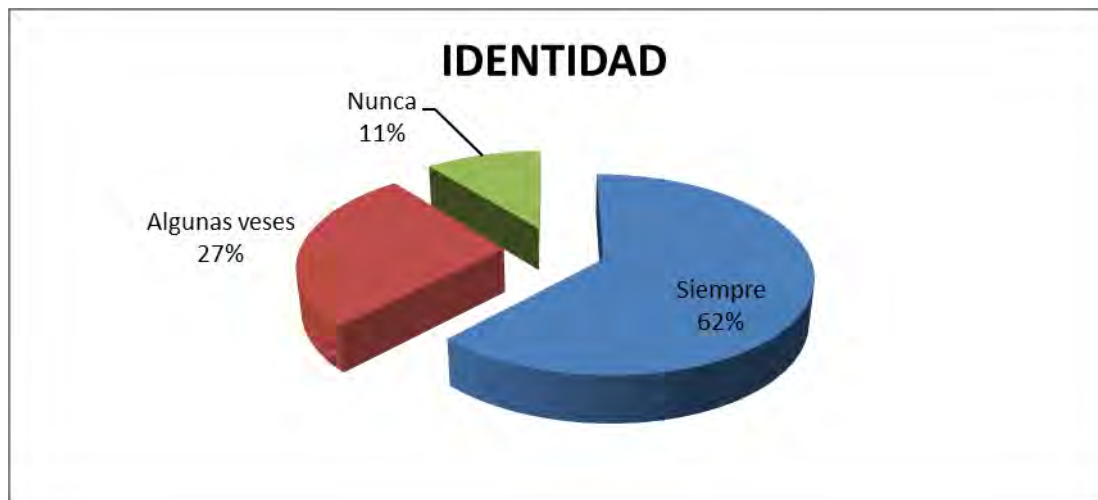
Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** el 41% de los encuestados afirma que se tiene en cuenta el impacto que tiene las tareas de la Fundación en su entorno, el 40% siempre, el 16% algunas veces y 3% nunca tiene en cuenta su entorno.

**Análisis:** Se nota que se ha estado prestando más atención a este factor porque su mayor porcentaje obtenido se encuentra en el hecho de que se lo está desarrollando en este momento.

**Figura 13.¿Se siente identificado con lo que la Fundación es al momento, y lo que ella representa?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Siempre	23	62%
Algunas veces	10	27%
Nunca	4	11%
Total	37	100%



Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** El 62% de los directivos afirma que siempre se siente identificado con lo que representa la Fundación, el 27% algunas veces y el 11% nunca se ha sentido identificado.

**Análisis:** El análisis de esta pregunta tiene diferentes enfoques por los cuales se fueron los directivos, algunos dijeron que se identifican por que la fundación representa apoyo al prójimo olvidando que el mejor apoyo es la buena gestión para tener más cubrimiento.



**Figura 14. ¿En porcentaje cuanto cree que usted está comprometido, con la dirección y apoyo a la Gestión que ha venido manejando la Fundación?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
80-100%	3	8%
60-80%	2	5%
40-60%	18	49%
<40%	14	38%
Total	37	100%



Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** El 49% considera que su compromiso con la fundación es esta entre un 40-60 %, el 38% con un compromiso de menos de 40%, el 8% con un compromiso entre 80-100% y el 5% entre un 60-80 %.

**Análisis:** Se concluye que el compromiso para con la fundación es muy bajo, afirman que ninguno de ellos tiene el tiempo suficiente para brindarle al crecimiento de la Fundación.

**Figura 15. ¿Cómo califica el proceso actual de la Gestión administrativa en la Fundación?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Excelente	2	5%
Bueno	5	14%
Regular	19	51%
Malo	11	30%
Total	37	100%



Fuente: La presente investigacion

**Interpretación:** El 51% califica que el proceso actual de gestión administrativa es regular, el 30% malo, el 14% bueno y el 5% es excelente.

**Análisis:** Se interpreta claramente que la gestión administrativa es relativamente mala, no porque se esté desarrollando mal el trabajo si no porque nadie le dedica tiempo al mismo además del desconocimiento del proceso de gestión.

### 3.2.2. Tabulación de encuesta de satisfacción al cliente:

Figura 16.General ¿Con que frecuencia utiliza el servicio?

RESPUESTA	CANTIDAD	PORCENTAJE
Tres vez por semana	10	19%
Cincos veces por semana	13	25%
Seis veces por semana	29	56%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Interpretación:** La grafica refleja que el 56% de los beneficiarios regulares del almuerzo de la solidaridad asisten al comedor seis veces a la semana, el 25% asisten cinco veces por semana y el 19% asisten tres veces por semana.

**Análisis:** Se demuestra que la mayoría de los asistentes al comedor solidario lo utilizan con gran regularidad y la falta de este comedor afectaría significativamente la calidad de vida de la mayoría de los beneficiarios.

**Figura 17. Calidad del servicio ¿La comida es servida a la temperatura adecuada?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	6	12%
En desacuerdo	11	21%
De acuerdo	21	40%
Totalmente de acuerdo	14	27%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Identificar la satisfacción de acuerdo a la temperatura y al mismo tiempo el cumplimiento de responsabilidades de los trabajadores del comedor.

**Interpretación:** Se observa que el 40% de los asistentes al comedor es tan de acuerdo con la temperatura a la cual sirven los alimentos y el 27% están totalmente de acuerdo, y el 21% están en desacuerdo con la temperatura de los alimentos servidos y el 12% están totalmente en desacuerdo.

**Análisis:** Nos dice que el 27% está totalmente de acuerdo con la temperatura de los alimentos servidos, pero podemos darnos cuenta que hay un 40% que está de acuerdo, esto nos dice que un 67% está de acuerdo con la temperatura, pero al obtener mayor porcentaje para la segunda opción podemos darnos cuenta que los encuestados divagan la decisión o que indica una calificación menor de la obtenida 67%. Por otro lado tenemos un 33% de insatisfecho con la temperatura de los alimentos servidos la cual puede ser mayor, al tener en cuenta los factores

que afectan la decisión al contestar la encuesta dado el carácter de almuerzo solidario (Gratis)

**Figura 18. Calidad ¿Considera que la comida servida es fresca?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	3	6%
De acuerdo	25	48%
Totalmente de acuerdo	21	40%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Conocer el grado de seguridad que tiene los beneficiarios en cuanto a sus alimentos.

**Interpretación:** La grafica revela que el 40% considera que los alimentos servidos son totalmente frescos y un 48% son frescos, lo que nos da a entender que un 88% está seguro de la calidad de alimentos que se sirven en el comedor y apenas un 12% considera que los alimentos no son frescos lo que indica posibles eventos aislados pero con la necesidad de mejorar y evitar descuidos.

**Análisis:** La confianza de los beneficiarios en los alimentos servidos es considerable.

**Figura 19. Calidad ¿El menú presenta suficiente variedad?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	4	8%
En desacuerdo	5	10%
De acuerdo	22	42%
Totalmente de acuerdo	21	40%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

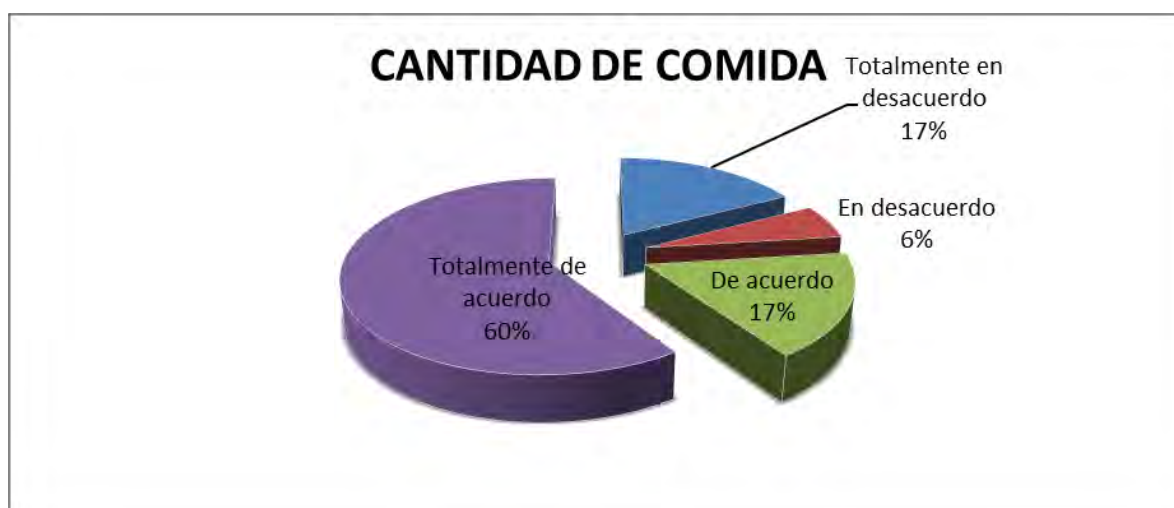
**Objetivo:** Comprobar si el comedor brinda los diferentes agentes nutritivos por medio de la variedad servida.

**Interpretación:** La grafica refleja que el 40% está totalmente de acuerdo que el menú presenta suficiente variedad el 42% está de acuerdo y un 10% en desacuerdo y un 8% está totalmente en desacuerdo.

**Análisis:** Se demuestra que la mayoría de los beneficiarios están de acuerdo con la variedad del menú.

**Figura 20. Calidad ¿La cantidad de comida servida es adecuada?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	9	17%
En desacuerdo	3	6%
De acuerdo	9	17%
Totalmente de acuerdo	31	60%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Identificar el grado de satisfacción por la alimentación..

**Interpretación:** Se observa que el 60% está totalmente de acuerdo con la porción servida, el 17% está de acuerdo, el 6% en desacuerdo con el tamaño de la porción servida y el 17% está totalmente en desacuerdo..

**Análisis:** La mayoría manifiesta que la porción servida está bien, pero un grupo pequeño considera que se debe mejorar.

**Figura 21. Calidad ¿La cantidad de bebida es adecuada?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	2	4%
En desacuerdo	12	23%
De acuerdo	16	31%
Totalmente de acuerdo	22	42%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Identificar la satisfacción en cuanto a la cantidad de bebida servida.

**Interpretación:** La grafica refleja que el 42% de las personas encuestadas respondieron que se encuentran totalmente conformes con la cantidad de bebida servida, el 31% está de acuerdo el 23% en desacuerdo y el 4% está totalmente en desacuerdo.

**Análisis:** Se nota que en este punto la insatisfacción es bastante elevada lo que nos indica una alerta, que debemos tener en cuenta para corregir de forma inmediata.



**Figura 22. Salón Comedor ¿La disponibilidad de servilletas y de todos los utensilios necesarios en el salón comedor es correcta?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	16	31%
En desacuerdo	20	38%
De acuerdo	6	12%
Totalmente de acuerdo	10	19%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Identificar si los beneficiarios dispone de todos los cubiertos necesario

**Interpretación:** La grafica nos dice que el 38% no está de acuerdo con la cantidad de cubiertos disponibles, el 31 está totalmente en desacuerdo, el 19% está totalmente de acuerdo con la cantidad de cubiertos y esta de acuerdo.

**Análisis:** La mayoría de los encuestados manifiesta que en el comedor se encuentran pocos utensilios o pocos que estén en buen estado, Identificando un punto clave para mejorar en el servicio del almuerzo solidario.

**Figura 23. ¿El tamaño de las mesas es el adecuado?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	26	50%
En desacuerdo	4	8%
De acuerdo	10	19%
Totalmente de acuerdo	12	23%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Identificar si las mesas son adecuadas y brindan comodidad.

**Interpretación:** El 50% está totalmente en desacuerdo con el tamaño de las mesas disponibles, el 23% está totalmente de acuerdo, el 19% está de acuerdo y el 8% está en desacuerdo.

**Análisis:** Se puede notar que más de la mitad de los beneficiarios consideran que las mesas son inadecuadas para el servicio de alimentos.

**Figura 24. ¿Los servicios higiénicos están limpios?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	5	10%
En desacuerdo	9	17%
De acuerdo	23	44%
Totalmente de acuerdo	15	29%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Identificar si el aseo realizado en el comedor es el necesario para realizar la actividad alimenticia.

**Interpretación:** El 44% están de acuerdo con el aseo realizado a los servicios higiénicos, el 29% están totalmente de acuerdo, el 17% están en desacuerdo en cuanto al aseo de los servicios higiénicos y el 10% está totalmente en desacuerdo.

**Análisis:** Se observa claramente que el aseo está bien desarrollado, pero podríamos decir que no es excelente porque en este tema tan importante se esperaría que los beneficiarios tengan una limpieza excelente y para ello deberían contestar la gran mayoría que están totalmente de acuerdo con la limpieza dada actualmente a los servicios higiénicos.

**Figura 25. ¿La higiene de los utensilios es adecuada?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	3	6%
En desacuerdo	12	23%
De acuerdo	8	15%
Totalmente de acuerdo	29	56%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Identificar la higiene de los utensilios utilizados en el comedor de la solidaridad.

**Interpretación:** El gráfico nos dice que el 56% está totalmente de acuerdo con la higiene en los utensilios del comedor de la solidaridad, el 23% en desacuerdo, el 15% está de acuerdo y el 6% está totalmente en desacuerdo.

**Análisis:** Es claro que la higiene es relativamente buena pues al sumar los dos caracteres positivos suman un 71% pero que se debe mejorar pues es un factor muy importante y de cumplimiento y mejoramiento inmediato.

**Figura 26. ¿La higiene de la mesa es correcta?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	32	62%
En desacuerdo	8	15%
De acuerdo	6	12%
Totalmente de acuerdo	6	12%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Analizar el grado de rotación de limpieza de las mesas del comedor de la solidaridad.

**Interpretación:** El 62% de los beneficiarios están totalmente en desacuerdo con la limpieza de las mesas del comedor, el 15% en desacuerdo, el 12% totalmente de acuerdo y el 11% está de acuerdo.

**Análisis:** Se observa claramente que la mayoría de los beneficiarios no están de acuerdo con el aseo de las mesas del comedor y de la rotación con la que se desarrolla.

**Figura 27. ¿Los empleados son pacientes al atender?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	8	15%
En desacuerdo	6	12%
De acuerdo	14	27%
Totalmente de acuerdo	24	46%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Identificar el grado del buen servicio de los colaboradores del comedor de la solidaridad.

**Interpretación:** El 46% dicen que están totalmente de acuerdo con la paciencia que tiene los empleados y colaboradores del comedor, el 27% está de acuerdo, el 15% totalmente en desacuerdo y el 12 en desacuerdo.

**Análisis:** Se evidencia claramente que el porcentaje total de conformismo por la paciencia del servicio es elevado, podría ser porque entre ellos los colaboradores desarrollan este trabajo sin recibir remuneración alguna, si no por el placer de ayuda al prójimo.

**Figura 28.: ¿La comunicación con y entre empleados es buena?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	10	19%
En desacuerdo	29	56%
De acuerdo	6	12%
Totalmente de acuerdo	7	13%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Identificar el porcentaje de opinión de los beneficiarios en cuanto a la comunicación en el comedor de la solidaridad.

**Interpretación:** Se observa en la gráfica que el 56% de los beneficiarios están en desacuerdo por el grado de comunicación de los miembros del comedor, el 19% está totalmente en desacuerdo, el 13% totalmente de acuerdo y un 12% está de acuerdo.

**Análisis:** La comunicación es un factor indispensable para el desarrollo eficaz de cualquier actividad y como vemos en este caso esta es muy baja lo que conlleva a la generación de problemas.

**Figura 29. ¿Hay fluidez y orden en la entrega de los almuerzos?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	14	27%
En desacuerdo	1	2%
De acuerdo	24	46%
Totalmente de acuerdo	13	25%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigación

**Objetivo:** Calcular la consideración del porcentaje de fluidez y orden en la entrega de los almuerzos que tiene los beneficiarios.

**Interpretación:** La grafica nos dice que el 46% está de acuerdo con el grado de fluidez que tiene la entrega de almuerzos en el comedor, el 27% está totalmente en desacuerdo, el 25% totalmente de acuerdo y el 2% totalmente en desacuerdo.

**Análisis:** Al analizar las variables podemos darnos cuenta que la fluidez en la entrega de almuerzos es buena al considerar las variables positivas y su porcentaje.



**Figura 30. Tiempo necesario sin demoras constantes?**

RESPUESTA	Cantidad	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	35	67%
En desacuerdo	1	2%
De acuerdo	14	27%
Totalmente de acuerdo	2	4%
Total	52	100%



Fuente: La presente investigacion

**Objetivo:** Identificar si los tiempos de entrega de almuerzos actuales satisfacen a los beneficiarios.

**Interpretación:** El 67% está totalmente en desacuerdo por los tiempos utilizados en la entrega de los almuerzos, el 27% está de acuerdo, el 4% totalmente de acuerdo y el 2% están en desacuerdo.

**Análisis:** Se puede concluir que los tiempos de entrega de los almuerzos es muy elevado, lo que origina congestión e irritabilidad tanto en los trabajadores del comedor como los beneficiarios. Punto importante para solucionar de forma inmediata.

**Figura 31. Satisfacción al cliente**

Pregunta	Total	Deficiente	Buena	Excelente
Atención recibida	52	8	16	28
calidad de la Comida	52	4	18	30
Calidad de la bebida	52	18	24	10
Variedad del Menú	52	20	16	16
Horario	52	18	20	14



Fuente: La presente investigacion

**Objetivo:** Identificar el porcentaje de satisfacción de los beneficiarios del comedor de la solidaridad y definir la calificación del servicio.

**Interpretación:**

El grafico analiza diferentes factores como son:

Atención Recibida:

De 52 personas encuestadas 28 consideran que el servicio es excelente, 16 buena y 8 deficiente.

Calidad de la Comida:

De 52 persona encuestadas 30 consideran que la calidad de la comida es excelente, 18 es buena y 4 deficiente.

Calidad de la bebida:

De 52 personas solo 10 personas consideran que la calidad de la bebida es excelente, 24 buena y 18 deficiente.

Variedad del Menú:

De 52 personas solo 16 consideran que la variedad del Menú es excelente, 16 buena y 20 deficiente.

Horario de atención:

De 52 personas 14 consideran que el horario de atención es excelente, 20 buena y 18 deficiente.

**Análisis:** Se nota que la atención prestada en el comedor es relativamente buena, la calidad de la comida es buena lo que refleja que los productos donados son de buena calidad, la calidad de la bebida solo 10 consideran que es excelente esto demuestra que no se tiene en cuenta todos los factores y que las bebidas servidas son de mala calidad o repetidas durante la semana. En cuanto a la variedad del Menú solo un poco más de la mitad considera que esta variedad es buena por tal razón se debe tener en cuenta estudiar mejor la rotación de los productos servidos, el horario de atención es relativamente adecuado.

### **3.2.3 Análisis áreas de la Fundación:**

#### **Área administrativa:**

- No hay políticas definidas de los servicios ofrecidos por la fundación,
- Falta organización administrativa,
- Dificultad financiera y operativa son una gran amenaza para la continuidad en el tiempo,
- Se dispone de poco efectivo para llevar a cabo el funcionamiento de la fundación,
- Cuenta con personal comprometido,
- No ofrece remuneración a las personas colaboradoras (no genera empleo)
- Disposición y capacidad de llevar ideas nuevas a cabo.

### **Área financiera:**

- Poca credibilidad en la solidez económica de la Fundación,
- Dificultad de acceso a las líneas de crédito de instituciones financieras,
- Control deficiente de los procesos de cartera, ventas, compras.

### **Talento Humano:**

- Cuenta con personal comprometido,
- Poseen buenos valores,
- Toda persona voluntaria puede hacer parte del equipo,
- No se exige experiencia.

### **Área de Mercados:**

- Portafolio de servicios conduce a la fundación hacia sectores informales,
- Usuarios económicamente inestables,
- Poco reconocimiento de su imagen institucional.

### **3.2.4 Proceso administrativo**

**Planeación:** La empresa no cuenta con misión y visión, ni con objetivos y estrategias de manera escrita y claramente definidos lo que representa una debilidad mayor ya que al no obtener fines para alcanzar los resultados establecidos cuantitativamente, ni cursos de acción dificultarían la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las distintas condiciones que se le presente a la empresa.

No cuenta con la definición de políticas lo que representa una debilidad menor dejando a la organización sin ningún lineamiento, ni orientación para la toma de decisiones y dificultando la solución de problemas dentro de la empresa.

La fundación no cuenta con la definición de programas lo que representa una debilidad menor ocasionando desorden a la secuencia de actividades que se realizan de acuerdo a los objetivos y un descuido en cuanto al tiempo requerido para su debida consecución.

Por otra parte la organización de la fundación cuenta con un organigrama simple donde se evidencia las funciones y se sigue la unidad de mando representada en una estructura organizacional sencilla, lo que representa una debilidad menor porque los empleados no cumplen con sus funciones cabalidad y se presenta dualidad de funciones, tema que se tratara mas adelante

**Organización:** Como toda organización tiene normas y leyes hechas por el estado para regir la calidad de la fundación, cuenta con un conocimiento profundo y actualizado sobre las disposiciones gubernamentales, así como las normas y demás requerimientos como las obligaciones de la ley exigidas por el estado y de lo tramites que debe realizar en cada caso para tener un cabal cumplimiento de los mismos, los cuales trazan una guía de direccionamiento legal a la empresa. Lo que representa una fortaleza menor porque estar regida por una constitución empresarial legal, da fe de la equidad y honestidad de la fundación para que todos los entes económicos relacionados con la misma tengan seguridad y confianza en el servicio.

**Dirección:** La empresa no cuenta con un debido proceso de toma de decisiones, por lo cual, a la hora de tomar alguna medida correctiva urgente, el gerente no alcanza a prever las posibles consecuencias y hace la corrección de manera apresurada e imprecisa, es por esto que este variable se la toma como una debilidad mayor.

No existen programas de motivación representando una debilidad mayor ya que impide la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

La comunicación se realiza de manera explícita por medio del dialogo, la retroalimentación y la empatía involucrando a los trabajadores no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información representando una fortaleza menor.

Existe liderazgo y emprendimiento por parte del gerente lo que representa una fortaleza menor, ya que mediante el gerente se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que se logren los objetivos.

En la fundación existen niveles de mando de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyen en línea clara, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo representando una fortaleza menor obteniendo en sus funciones claridad, mayor eficiencia, y responsabilidad.

**Control:** El control en la fundación, no cuenta con bases administrativas para su evaluación, es bastante básico y simple por lo que únicamente se lo aplica al proceso del servicio de la fundación y es realizado por el director. Por lo cual no existen acciones correctivas para la adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado lo que representa una debilidad mayor.

Se utiliza una evaluación de desempeño mediante la observación por parte del director, no se aplica ningún indicador y por ende no cuentan con el establecimiento de estándares, ni medición de resultados representando una

debilidad mayor ya que dificultaría la aplicación de una unidad de medida y la evaluación respectiva para efectuar el control.

### Matriz 5. MEFI. Fundación Divina Misericordia

FACTOR INTERNO A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Talento Humano comprometido	0,125	2	<b>0.25</b>
2. Nuevos socios y diversidad en el portafolio de servicios	0,07	3	<b>0,21</b>
3 Impacto de los programas	0.07	3	<b>0.21</b>
4 contactos y acceso a donaciones	0.125	2	<b>0.25</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Capital	0,025	3	<b>0,075</b>
2. Estrategias definidas	0,04	3	<b>0,12</b>
3. Ubicación	0,02	2	<b>0,04</b>
4. Gestión Administrativa	0,15	4	<b>0,6</b>
5. Desconocimiento de los servicios por parte del público en general.	0,1	2	<b>0,2</b>
6. Desconocimientos en la configuración de proyectos sociales.	0,11	3	<b>0,33</b>
7 no se tiene plan de mercadeo captación de donante	0.025	3	<b>0.075</b>
8 falta de personal	0.04	3	<b>0.12</b>
9 falta de financiación permanente	004	3	<b>0.12</b>
10. falta de control gerencial	0.02	3	<b>0.06</b>
11 poco reconocimiento de la fundación.	0.04	3	<b>0.12</b>
<b>TOTAL</b>			<b>2.78</b>

Fuente: La presente investigación

Lo más importante que nos dice la tabla anterior y la forma de identificarlo es comparando el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. En la tabla anterior analiza que la fundación tiene más fortaleza que debilidades con un promedio de 2.78. Penetración en el mercado, las estrategias combinadas con un plan de acción, la ampliación de alianzas estratégicas, resultan variables a tener en cuenta a la hora fijar objetivos

## Matriz 6. DOFA (interno y externo)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<b>Matriz 6. DOFA (interno y externo)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fiesta anual de la Divina Misericordia</li> <li>2. Apoyos empresariales</li> <li>3. Responsabilidad social empresarial</li> <li>4. Apoyo por parte de la secretaria, social, política y económica de Ipiales</li> <li>5. Apoyo de la diócesis de Ipiales.</li> <li>6. Responsabilidad Social Empresarial en crecimiento</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fundaciones posicionadas con el mismo fin</li> <li>2. Alto índice de desempleo.</li> <li>3. Acceso a las líneas de crédito de instituciones financieras.</li> <li>4. El poco carácter altruista de la población Ipialeña.</li> <li>5. Inseguridad</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Talento humano comprometido</li> <li>2. Diversidad en el portafolio de servicios</li> <li>3. Nuevos socios con diferentes perfiles profesional</li> <li>4. Impacto de los programas, contactos y acceso a donaciones</li> </ol>	<p>1F-10. Captación de nuevos benefactores para el comedor de la solidaridad, se realizara pasquines volantes que se entregaran en la Fiesta de la Divina Misericordia para dar a conocer lo que realiza la Fundación en ayuda a los pobres entre los más pobres, para generar conciencia de la importancia de la participación de todos los ciudadanos en el desarrollo de todas las actividades de la Fundación</p> <p>2F-50. Con el apoyo de la diócesis de Ipiales será más fácil añadir más servicios a Fundación como es el de Fortalecer la parte espiritual del ser Humano con la lectura de la Biblia y la Interpretación de la misma como el desarrollo de la fe cristiana en el corazón de todos los miembros de la Familia.</p>	<p>3D-A5. Realizar programas de seguridad con la policía de la ciudad para generar mayor cobertura de seguridad y facilitar las funciones de la Fundación</p> <p>3D-A3. Con el apoyo de líneas de crédito la Fundación deberá trasladar sus funciones en un lugar más adecuado empezando en gestionar unos nuevos terrenos en zonas adecuadas para su función.</p> <p>1F-A1. Preparar al talento Humano con la ayuda de empresas posicionadas del sector y del departamento, mediante convenios con instituciones educativas.</p> <p>4F-A4. Incrementar la publicidad enfocada ya no solamente pensando en el departamento si no en la zona de Frontera provincia del Carchi</p>

<b>Matriz DOFA interno Externo Continuación</b>		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capital</li> <li>2. estrategias definidas</li> <li>3. ubicación.</li> <li>4. Gestión administrativa</li> <li>5. Elevados costos de operación</li> <li>6. Desconocimiento de sus servicios por parte del público en general.</li> <li>7. Configuración de proyectos.</li> <li>8. Control Gerencial</li> <li>9. Falta de personal</li> <li>10. Mercadeo</li> </ol>	<p>1D-2O. Incrementar el apoyo empresarial para la Fundación, realizando Publicidad del portafolio de servicios fuera de la ciudad de Ipiales, para poco a poco incrementar la liquides de la Fundación para general la creación de mayores programas.</p> <p>4D-O3. Con el apoyo de los nuevos socios quienes tiene mayor preparación académica se generara un incremento de calidad en cuanto a la Gestión administrativa generando de esta manera nuevas oportunidades para la fundación cubriendo en totalidad todas las obligaciones de la Fundación como es la generación de mayor responsabilidad social.</p>	<p>7D-2A. Crear un programa que ayude a los miembros de la Fundación estudiar, la configuración de proyectos MGA, de este modo disminuir el desempleo pues esto deberá ser retroactivo para la Fundación y la ciudad de Ipiales.</p> <p>5D-3A. Crear área de Proyectos para generar mayores ingresos y al mismo tiempo generar confianza en las instituciones financieras.</p> <p>6D-A1. Desarrollar una investigación de nuestros competidores para no utilizar posibles estrategias caducas o erróneas para el entorno de esta forma ahorraremos gran capital de nuestra Fundación.</p>
	<p>2D-O3. Se deberá tener la responsabilidad social como una estrategia indispensable para el desarrollo de la Fundación pues el medio ambiente es responsabilidad de todos y para todos y la Fundación debe de pensar en la ayuda al medio ambiente una opción importante sería la reforestación, la segregación y reciclaje.</p>	

Fuente: La presente investigacion



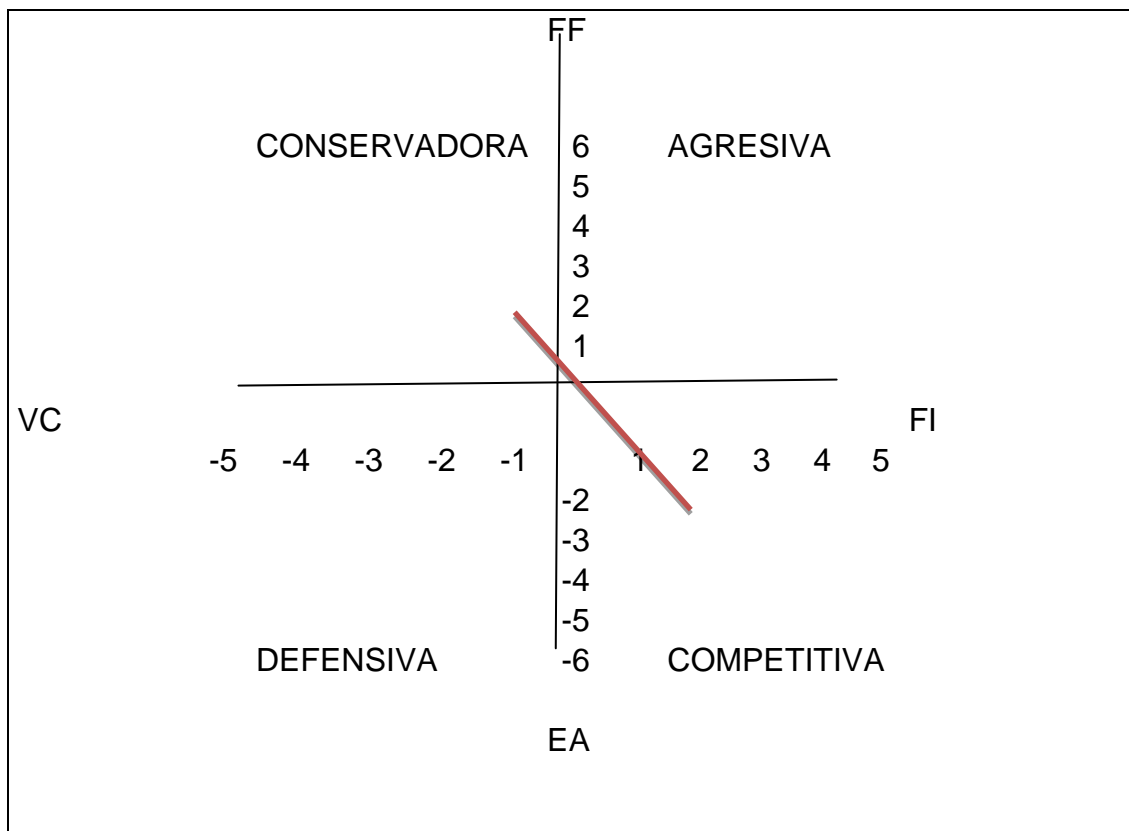
### 3.2.5 Direccionamiento Estratégico:

**Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción PEYEA:** La matriz mostrara si La Fundación Divina Misericordia de la ciudad de Ipiales, necesita estrategias agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas. Toma en cuenta la posición estratégica de la organización y sus entornos próximos, con los que se puede realizar un análisis concienzudo de las Fortalezas Financieras, Ventajas competitivas, Estabilidad ambiental y Fortalezas de la industria. Con esto determinaremos cuales son las estrategias más adecuadas para la Fundación Divina Misericordia de la Ciudad de Ipiales una vez definida sus posiciones estratégicas internas y externas.

### Matriz 7. Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
<b>Fuerza financiera(FF)</b>	<b>CALIF</b>	<b>Estabilidad del Ambiente(EA)</b>	<b>CALIF</b>
• Nivel de liquidez	3	• Cambios tecnológicos	-3
• Elaboración de presupuesto	2	• Tasa de inflación	-2
• Rentabilidad	1	• Variabilidad de la demanda	-2
• Apalancamiento	2	• Tasa de cambio	-2
• Riesgos implícitos del servicio.	4		
• Manejo contable	5	• Desarrollo económico de la región.	-1
<b>SUMA</b>	<b>17</b>	<b>SUMA</b>	<b>-10</b>
<b>Ventajas competitivas(VC)</b>		<b>Fuerza de la industria(FI)</b>	<b>CALIF</b>
• Calidad del servicio	-4	• Potencial de crecimiento	4
• Control sobre los proveedores	-5	• Diversificación de servicios	5
• Conocimientos tecnológicos	-4	• Preferencias legales para el tipo de empresa.	6
• Conocimiento sobre técnicas de la competencia	-3	• Aprovechamiento de la capacidad instalada.	3
• Lealtad de los Benefactores	-3	• Conocimientos tecnológicos.	2
• Capacidad de configuración de proyectos	-3	• Aprovechamiento de recursos.	3
<b>SUMA</b>	<b>-22</b>	<b>SUMA</b>	<b>23</b>
<b>Promedio de EA= -2    Promedio de FI= 3,83    VECTOR DIRECCIONAL= 0,1411</b> <b>Promedio de VC= -3,66    Promedio de FF= 2,83    X=VC+FI    Y=EA+FF</b> <b>X=-3,66+3,83    Y= -2+2,83</b> <b>X= 0,17    Y= 0,83</b>			

Matriz 7. (Continuación).



Fuente: La presente investigación

Según la matriz PEYEA, al desarrollar el plano cartesiano correspondiente, este nos revela la necesidad de implementar estrategias agresivas para LA FUNDACION DIVINA MISERICORDIA, pues se denota que el manejo administrativo se ha estado desarrollando de una forma irrelevante sin colocarle la importancia necesaria a casi todos los factores propuestos por la matriz PEYEA, lo que sin duda nos reafirma la necesidad de salir del estado de conformismo o letárgico en el que se encuentra los aspectos de gestión de la Fundación.

**Matriz del Boston Consulting Group (MBCG):** En la Fundación Divina Misericordia de la ciudad de Ipiales se encuentran claramente definidas divisiones o líneas del servicio, pero desde sus inicios la fundación ha tenido problemas para cumplir con ellos, la falta de iniciativa por parte de su junta y asociados no ha generado los recursos para el desarrollo de las áreas necesarias, por tal razón los servicios propuestos por los estatutos que son los siguientes solo se han llevado a cabo los tres primeros y en un muy bajo cubrimiento.

- Suministro de alimentación y vestuario
- Desarrollo de actividades recreativas de turismo, culturales y espirituales
- Orientación Familiar: Charlas de fortalecimiento de los vínculos familiares.

- Desarrollo de proyectos para captación de recursos

Calculo de las Tasa de crecimiento de la industria y/o del mercado.

$$TC = \frac{55032000 - 56099621}{56099621} * 100 = 1,90\%$$





Para el desarrollo de la Formula anterior tendremos en cuenta los siguientes datos, el costo de los desayunos y almuerzos para un tope de 50 personas en un periodo de una semana en primera instancia, también se reciben donaciones de prendas de vestir. Se aclara que la Fundación Divina Misericordia, no recibe ninguna remuneración económica por parte de sus beneficiarios, los ingresos que recibe son donaciones por parte de la Diócesis de Ipiales y la generosa colaboración de personas en general como de comerciantes del departamento y está casi nunca es en efectivo sino en especie mercados y vestido. Por tal razón calcularemos las entradas totales calculadas en moneda corriente para el año 2012 y 2013.

Calculo de la Participación Relativa

$$CM = \frac{56099621}{154596231} = 0,36\%$$

La empresa competidora que utilizaremos para el desarrollo de las anteriores ecuaciones será La Fundación Antiguo Hospital San Vicente utilizada anteriormente.

**Matriz 8. BCG.**

POSICION DE LA PARTICIPACION RELATIVA EN ELMERCADO				
		ALTA 1.0	MEDIA 0.50	BAJA 0.0
TASA DE CRECIMIENTO DE LAS VENTAS EN LA INDISTRIA %	ALTA 20	<b>Producto Estrella:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de proyectos para captación de recursos.</li> </ul> 	<b>Producto Interrogante:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de actividades recreativas de turismo, culturales y espirituales</li> <li>Orientación Familiar: Charlas de fortalecimiento de los vínculos familiares.</li> </ul> 	
	MEDIA 10 0.0			
	BAJA -20	<b>Las vacas Lecheras:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Almuerzo solidario</li> </ul> 	<b>El producto Perro:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión ante el municipio por captación de recursos.</li> </ul> 	

Fuente: La presente investigacion

**Producto Estrella:** Desarrollo de proyectos para captación de recursos. Se comprenderá que con el buen desarrollo de esta actividad se conseguirá una alta evolución en los ingresos, se necesita invertir más, tanto en tiempo como en esfuerzo, en el desarrollo de esta opción de captación de recursos, por eso es indispensable el desarrollo de este producto para asegurar el futuro de la Fundación.

**Producto Vaca Lechera:** Este producto es lo que se está trabajando en la Fundación al ser el único que tiene desarrollo, lo consideré como vaca lechera porque da una muy baja evolución de los ingresos y al mismo tiempo se encuentra en decadencia, lo recomendable es realizar un estudio de porque la decadencia del producto e invertir para sacarlo adelante porque se lo debe considerar un punto de mejora prioritario.

**Producto Interrogante:**

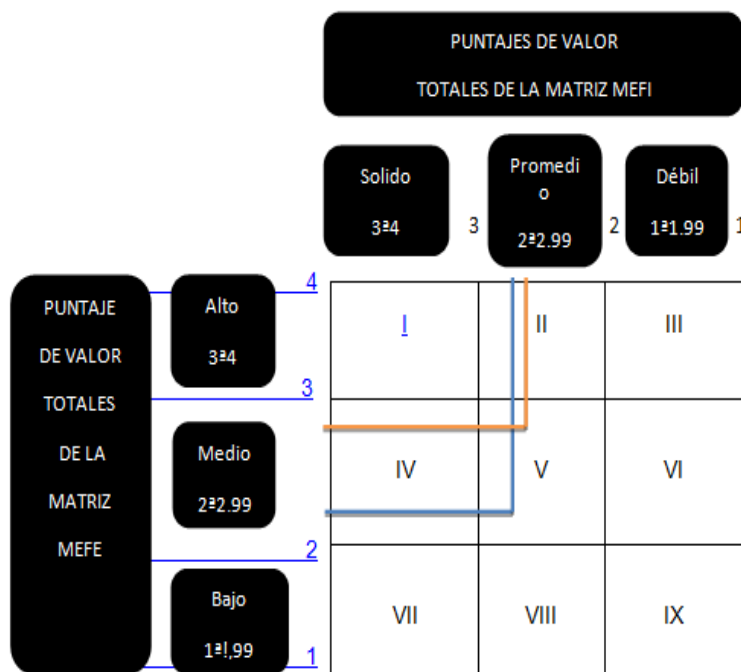
- Desarrollo de actividades recreativas de turismo, culturales y espirituales
- Orientación Familiar: Charlas de fortalecimiento de los vínculos familiares.

Se necesita con urgencia desarrollar estos productos o servicios, por parte de la Fundación, pero se los considero como interrogantes, porque para su desarrollo se necesita una alta inversión. Además de identificar cuál de los dos servicios generaría mayor beneficio para fortalecer la Misión de la Fundación.

**Producto Perro:** El municipio de Ipiales y sus autoridades han brindado apoyo a las diferentes labores sociales de la Fundación Divina Misericordia pero esto ha sido cada vez en menor medida lo que nos ha llevado a definir que mayor es la inversión de tiempo y trabajo que el beneficio obtenido.

## Matriz 9. Interna- Externa (MIE)

Matriz Interna-Externa		
FUNDACION	MEFI	MEFE
DIVINA MISERICORDIA	2,78	2,49
ANTIGUO HOSPITAL SAN VICENTE	2,62	2,75



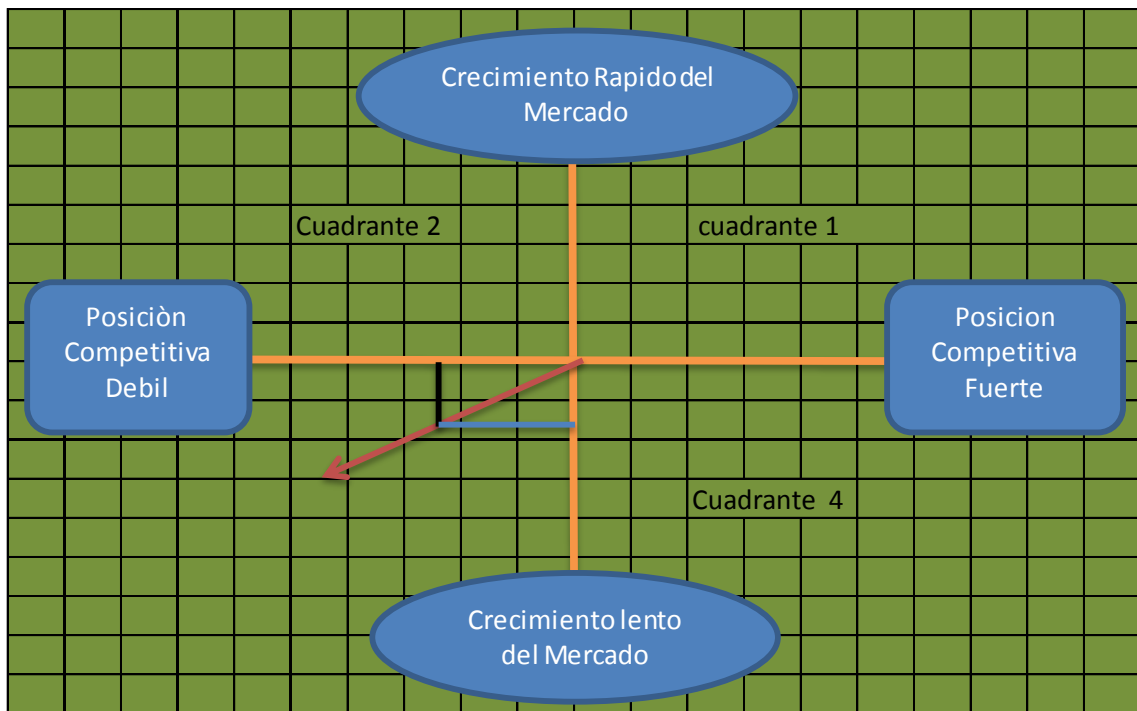
Fuente: La presente investigación

La Fundación Divina Misericordia se encuentra ubicada dentro del cuadrante número V de la matriz, lo que nos indica que la Fundación tiene un nivel promedio en cuanto a los factores externos e internos, como podemos darnos cuenta al graficar la matriz la Fundación Divina Misericordia se encuentra dentro de los cuadrantes II, IV, V, teniendo claramente una mayor inclinación al espacio número I, el cual nos dice que la Fundación Divina Misericordia necesita estrategias agresivas de penetración en el mercado e intensificar los servicios o desarrollar un nuevo portafolio de servicios para que pueda crecer y construir una mejor gestión, como también definir claramente la integración de todas las áreas de la Fundación, pues se nota en la definición de la matriz que la toma de decisiones no se desarrolla en cooperación y que la integración del talento humano encargado de la Gestión administrativa es relativamente bajo.

Si desarrollamos el mismo análisis con la mejor competencia en el sector en cuanto a función, que para el caso es la Fundación Antiguo Hospital San Vicente.

El análisis de esta nos dice que la fundación se encuentra en el cuadrante número II pero a diferencia de la Fundación Divina Misericordia la Fundación Antiguo Hospital San Vicente tiene un nivel alto en cuanto a los factores externos y un nivel promedio en sus factores internos. Esto nos indica que la fundación necesita estrategias de crecimiento y que estas deben enfocarse en buscar soluciones a los factores internos que es en los cuales la Fundación presenta dificultades principalmente en cuanto a la gestión administrativa que es lo más urgente para dejar de perder oportunidades, pero sin descuidar los factores externos porque aunque la matriz nos dice que la Fundación es sólida es necesario estrategias de sostenibilidad y crecimiento.

### Matriz 10. Gran Estrategia MGE



Fuente: La presente investigación

En el desarrollo de esta matriz tuvimos en cuenta la información del total obtenida en la matriz de factores internos (MEFI) que es de 2,79 y la relación del crecimiento de mercado que nos lo proporciona la ecuación calculada al inicio de la explicación de la matriz MBSG y su valor es de 1,90 analizando la matriz y la posición en la que se encuentra la Fundación Divina Misericordia podemos decir, que tiene en la actualidad una posición competitiva débil y un crecimiento muy lento y casi nulo, se encuentra en un atrincheramiento administrativo.

- Diversificación concéntrica: Adicionar productos o servicios pero relacionados con la actividad original de la Fundación con esto podrá abrir nuevos mercados o segmentos, pero como pudimos darnos cuenta la Fundación no está brindando los servicios propuestos en sus estatutos, por tal razón se recomienda iniciar por cumplir con el desarrollo de estos.
- Diversificación Horizontal: Los socios de la Fundación Divina Misericordia han pensado en que la Fundación se convierta en un centro de rehabilitación, ya no de carácter benéfico, pero si con la responsabilidad de seguir ayudando a la sociedad en programas complementarios.
- Diversificación en conglomerado: Se necesita que la Fundación desarrolle estrategias para la captación de potenciales clientes y para ello se debe pensar en productos relacionados y no relacionados con la actividad actual de la empresa, se podría estudiar el medio o entorno para crear un nuevo producto o crear una necesidad.
- Penetración de mercado con nuevos servicios al usuario.



## Matriz 11. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

	CLASIF.	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DEL servicio		DESARROLLO MERCADOS	
		Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total
<b>FACTORES INTERNOS</b>							
Satisfacción usuario	4	4	16	4	16	4	16
Talento humano comprometido	4	4	16	4	16	4	16
Conocimiento del mercado	4	3	12	3	12	3	12
Conocer competencia	1	4	4	4	4	4	4
Acceso a donaciones	1	3	3	-	1	3	3
Programas ofrecidos	4	4	16	4	16	1	4
Control gerencial	1	2	2	3	3	3	3
Reconocimiento fundación	4	4	16	3	12	4	16
<b>FACTORES EXTERNOS</b>							
Inflación	1	-	-	-	1	1	1
Necesidades población	1	3	3	3	3	4	4
Tecnología sector	4	4	16	4	16	4	16
Desarrollo tecnología	4	3	12	4	16	4	16
competencia	1	4	4	3	3	4	4
Nivel inversión	1	4	4	4	4	3	3
Tasa de empleo	4	2	8	1	4	2	8
<b>TOTAL</b>			<b>132</b>		<b>127</b>		<b>126</b>

Fuente: La presente investigación

Realizando el análisis de la matriz anterior podemos darnos cuenta que las calificaciones total de 132 de la suma de los atractivos de la tabla indica que la Fundación Divina Misericordia con su plan de mejoramiento es la penetración a nuevos mercados en el servicio social a los pobres, es la estrategia más aceptable la estrategia, nos dice que la Estrategia debe estar fundamentada dentro de un plan de mejoramiento de la fundación divina misericordia, donde tiene un alto grado de desempeño en lo que tiene que ver al primer factor de éxito

La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, señala como la estrategia más importante a ser implementada la de PENETRACIÓN DE MERCADO debido a que la organización tiene como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas

de sus clientes actuales, orientándose hacia la calidad y el mejoramiento continuo, generando confianza y fidelidad en sus servicios.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado a la Fundación, se determinó que las estrategias que favorecen el aprovechamiento de oportunidades como calidad de los servicios y fortalezas como la fidelidad de los clientes son:

#### **Estrategia de penetración de mercados:**

**Desarrollar la demanda primaria.** Se basa en intervenir sobre los componentes de la demanda de la competencia y de la empresa con el fin de aumentar el tamaño del mercado total.

**Defensa de una posición de mercado.** Se apoya en proteger la cuota de mercado existente reforzando el marketing, dentro de las acciones están: mejoras en el servicio, estrategias defensivas de competencia.

**Estrategias de desarrollo de nuevos servicios.** Se fundamentan en el incremento de los ingresos desarrollando servicios nuevos destinados a mercados actuales para los cuales establecieron las siguientes medidas

**Adición de características.** Se basa en añadir características del servicio de manera que se extienda al mercado para ello se puede realizar adición del valor agregado al servicio

**Ampliar la gama de servicios.** Se apoya en desarrollar nuevos tipos de servicios

**Estrategias de integración hacia arriba.** Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento. Se busca tener acceso a nuevas tendencias, conocimientos, técnicas, procedimientos y tecnologías existentes en el campo del desarrollo empresarial.

**Estrategias de integración horizontal.** El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo controlando algunos competidores, juega un papel muy importante los convenios con las empresas y entidades de mejoramiento que fortalezcan los servicios, los complementen o generen un nuevo servicio.

Según las anteriores estrategias, se definen para la fundación las siguientes de acuerdo a la penetración de mercados:

- Promover la educación, salud, nutrición y rehabilitación de las personas adictas a las drogas y al alcohol, con el fin de mejorar la calidad de vida el individuo y de sus familias.

- Desarrollar proyectos con diversidad de Etnias y población vulnerable.
- Desarrollo de proyectos agropecuarios, agroindustriales, ecológicos, medio ambiente y producción sostenible.
- Desarrollar actividades de educación formal, no formal e Inclusión.
- Desarrollar proyectos de Arte, cultura y producción.
- Organizar las condiciones para desarrollar sus propias actividades, celebrar contratos o convenios y asociarse con otras entidades sin ánimo de lucro, de carácter nacional o internacional.

## 4. PLAN ESTRATÉGICO

### 4.1 FILOSOFÍA

La Fundación se distinguirá por su autonomía laical, regida por principios y filosofía católicos, acordes con la tradición, la Escritura, la Revelación, el Magisterio y doctrina social de la iglesia.

### 4.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Dignidad Humana: El respeto por las personas sin importar su condición social y la tolerancia para las personas beneficiarias del almuerzo de la solidaridad es una forma de trabajar que deben desarrollarse para todos los miembros de la Fundación Divina Misericordia
- Libertad: El respeto de los parámetros de la libertad es indispensable para el bien vivir de los miembros de la Fundación.
- Igualdad de Oportunidades y el Bien Común: La Fundación Divina Misericordia sabe que debe tener claro que sus socios se encuentran bien económicamente, en salud y en espíritu de esta forma será más fácil brindar mayor y mejor ayuda a los pobres de nuestra localidad y los q se encuentran en ella, por eso las oportunidades para nuestros socios deben ser universales.
- Fraternidad: Sabemos que todos somos hermanos y la ayuda no se da por recibir algo a cambio si no porque es la obligación del que tiene y eso nos ha enseñado nuestra fe Católica, por tal razón debemos aplicarla en el desarrollo de las tareas de la Fundación Divina Misericordia.
- Solidaridad: La ayuda que brinda la Fundación Divina Misericordia, es una forma para que la comunidad en general construya un sentimiento de solidaridad y fraternidad de este modo el dolor de los menos necesitados será cada día menor.
- Participación: La Fundación Divina Misericordia, debe dar los medios necesarios de participación para que puedan ayudar cualquier persona que quisiese a los pobres, por eso brindamos la posibilidad de adherirse a la Fundación como socio y colaborador activo.
- Trabajo en Equipo: La necesidad de construir un ambiente de trabajo armonioso debe ser indispensable para el desarrollo de todas las actividades de la Fundación.

### 4.3 MISIÓN

La Fundación Divina Misericordia tiene la misión de brindar ayuda a los más pobres entre los pobres de la ciudad de Ipiales, con el apoyo espiritual de la iglesia católica y de todos sus laicos en lo que tiene que ver a sus necesidades básicas, alimentación y vestido. Como también al desarrollo de proyectos sociales que permitan incrementar el desarrollo humano de todos los beneficiarios, teniendo también en cuenta el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados.

### 4.4 VISIÓN

La Fundación Divina Misericordia, en el 2020 Sera reconocida como la Empresa de ayuda social con mayor cobertura en la ciudad de Ipiales y en el sur del Departamento de Nariño, y con una perspectiva de 8 a 10 años convertirse en un centro de rehabilitación de adictos al alcohol y sustancias psicotrópicas.

### 4.5 OBJETIVOS

Promover y dirigir a los miembros de la Fundación hacia su formación integral, espiritual y humana, mediante el estudio constante del Evangelio, la doctrina católica y los diferentes aspectos sociales, para que los laicos gestionen el bien común y cristiano, “mediante una proyección social buscando beneficiar a los más pobres entre los pobres”. Además de impregnar el ambiente temporal con el evangelio de Cristo, como apóstoles seculares con autonomía laical, dentro de la iglesia católica.

Otros objetivos estructurados a la fundación son:

- Desarrollar un sistema de planeación a corto, mediano y largo plazo,
- Atraer, desarrollar y mantener un equipo humano proactivo y comprometido con el éxito de la fundación,
- Obtener beneficios sociales a través de un auto sostenimiento financiera sólida,
- Satisfacer las necesidades de los usuarios,
- Capacitación del talento humano,
- Ordenar y difundir el marco normativo interno con el fin de regular internamente la empresa.

**Objetivo finanzas:** Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

**Objetivo planeación:** Establecer directrices que le permitan a la fundación contar con los recursos necesarios para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la fundación

**Objetivo organización:** Diseñar la estructura organizativa de una fundación, en cuanto a la constitución desde el punto de vista legal o jurídico.

**Objetivo de personal:** Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del talento humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la fundación y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

**Objetivo control:** Definir las bases para un adecuado control y seguimiento de las operaciones financieras y administrativas de la fundación, orientado a precautelar la correcta administración de los recursos, y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza legal y estatutaria de la fundación

**Objetivo de dirección.** Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y constituir un ambiente adecuado de trabajo

## 4.6 POLÍTICAS

**Orientación familiar:** Entendemos por orientación familiar “el conjunto de técnicas que se encaminan a fortalecer las capacidades evidentes o latentes que tienen como objetivo el fortalecimiento de los vínculos que unen a los miembros de un mismo sistema familiar, con el fin de que resulten sanos, eficaces y capaces de estimular el progreso de los miembros y de todo el contexto emocional que los acoge” (Ríos, 1994).

Con el fin de que ningún aspecto de la realidad presentada por la familia quede fuera del radio de acción del ámbito de la orientación, y tomando en cuenta el tipo de situación presentada, podemos abordarlo desde tres posibles finalidades:

**Prevención:** Podemos considerarlo como un medio de prevención de conflictos intrafamiliares, al mostrar a la familia la forma de construir una sana interacción. La intervención se da a nivel educativo, por lo que el profesional no analiza la interacción propia de una familia. Al considerar a la familia como uno de los núcleos principales para el desarrollo personal y social de cada uno de sus

miembros, es necesario dar a conocer las formas más adecuadas de comunicarse e interrelacionar entre sus componentes, así como las etapas de desarrollo que atraviesa tanto personalmente como de manera familiar. Generalmente este trabajo lo desarrollamos a través de las escuelas de padres o la formación permanente a nivel familiar.

**Asesoramiento:** Pasamos a un nivel más complejo en el que no podemos limitarnos a informar, si no que , dados los obstáculos del dinamismo familiar y de la evolución de cada uno de sus miembros, las intervenciones van dirigidas a trazar líneas mas adecuadas de convivencia comunicación que permitan solventarlos. El profesional interviene sobre la demanda de una familia, por lo que tendrá que analizar en profundidad la interacción de todo el sistema, para replantear y formular reglas de interacción y de comunicación.

**Tratamiento terapéutico:** Las situaciones que se abordan desde este nivel son aquellas que han degenerado en crisis profundas de tipo personal o familiar de las cuales no son capaces de salir por si mismos y necesitan de apoyo y orientación específica para sus circunstancias concretas. El conocimiento de la interacción familiar que haga el profesional es fundamental, ya que tendrá que ilustrar los cambios y las posibles estrategias para conseguir romper los dinamos que están paralizando el sano crecimiento de todo el sistema familiar.

**Política de Procesos:** Garantizar servicios, con calidad y excelente atención al usuario, optimizando el tiempo de respuesta y modernizando el sistema de control de la gestión que le permita a la organización monitorear su desempeño con el fin de realizar acciones tendientes a asegurar la permanencia de la fundación.

**Política de aprendizaje:** Promover el mejoramiento continuo fortaleciendo el desarrollo integral y continuo del talento humano con el propósito de mejorar la productividad de la empresa.

#### **4.7 ESTRATEGIAS**

- Promover la educación, salud, nutrición y rehabilitación de las personas adictas a las drogas y al alcohol, con el fin de mejorar la calidad de vida el individuo y de sus familias,
- Desarrollar proyectos con diversidad de Etnias y población vulnerable,
- Desarrollo de proyectos agropecuarios, agroindustriales, ecológicos, medio ambiente y producción sostenible,
- Desarrollar actividades de educación formal, no formal e Inclusión.
- Desarrollar proyectos de Arte, cultura y producción,

- Organizar las condiciones para desarrollar sus propias actividades, celebrar contratos o convenios y asociarse con otras entidades sin ánimo de lucro, de carácter nacional o internacional.

#### 4.8 PROGRAMAS

##### Programas de apostolado, caridad y beneficencia:

- Identificar y analizar los problemas de los más necesitados y asumir compromisos para promover las posibles soluciones, dentro del marco del amor cristiano, las condiciones de factibilidad y las normas de los presentes estatutos,
- Promover cursos y seminarios de capacitación, tendientes a mejorar el nivel de vida de los miembros de la Fundación y personas interesadas de la comunidad, para motivar el desarrollo humano y espiritual.

##### Programa de selección de personal:

#### Cuadro 11. Programa de selección de personal

Actividades	Responsables	Tiempo
Enviar requerimiento personal	Gerente	Fecha donde existe la vacante
Convocatoria interna	Gerente	Tiempo inicial: cuando se recibe requerimiento Tiempo final 1 semana
Convocatoria externa	Gerente	TI: cuando termine convocatoria interna TF: 1 mes
Recepción hojas de vida	Gerente	1 mes
Listado de quienes cumplen los requerimientos	Gerente	1 Semana

Fuente: La presente investigación

#### Cuadro 12. Programa de motivación

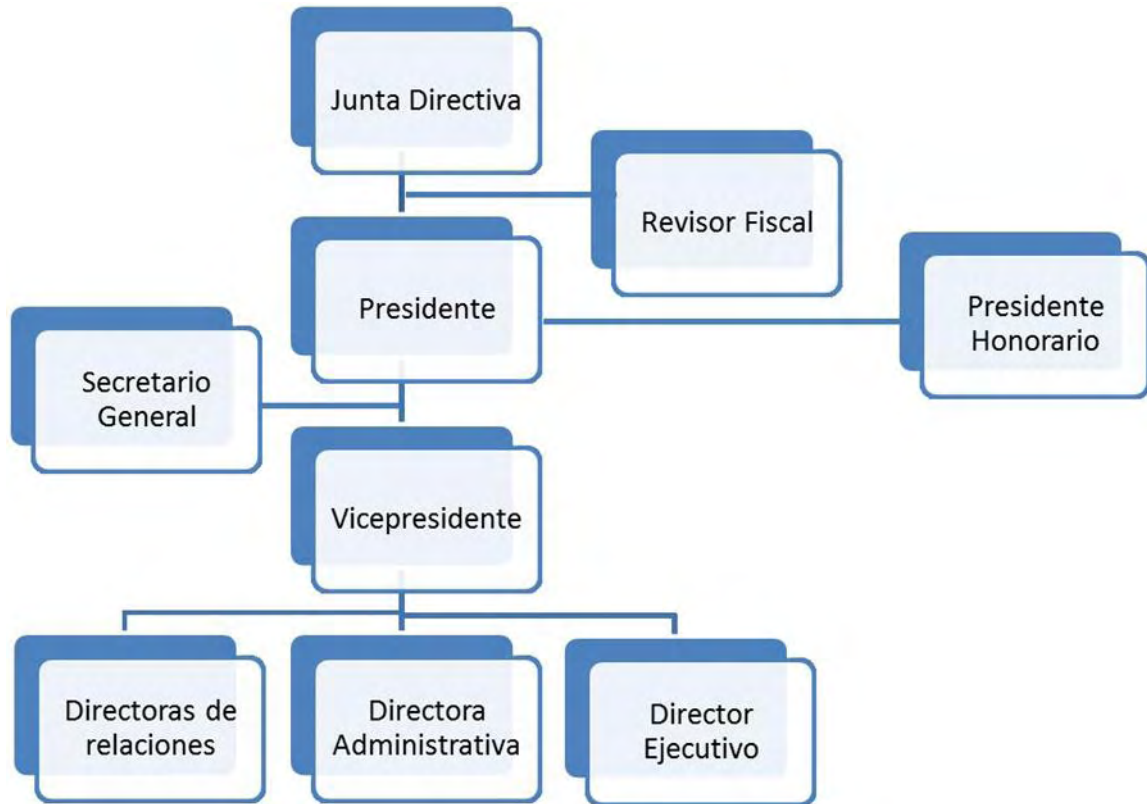
Actividades	Responsables	Tiempo
Capacitación	Asesor	1 hora mensual
Integración hacia el grupo	Gerente	2 horas al mes
Monitoreo	Gerente	1 hora diaria
Incentivo al mejor empleado	Gerente	1 vez al mes
Celebración de días especiales	Gerente	1 hora al día especial

Fuente: La presente investigación



## 4.9 ORGANIZACIÓN.

Figura 32. Organización



Fuente: La presente investigación

Las actividades de la Fundación la Divina Misericordia estará liderada por su representante y director ejecutivo, los demás funcionarios son personas voluntarias y colaboradoras que realizan diferentes actividades dentro de la fundación.

### 4.9.1 Manual de funciones:

#### **Director Ejecutivo:**

**Naturaleza y alcance:** Es un cargo de naturaleza administrativa y toma de decisiones, ya que debe manejar el personal de la fundación, y las relaciones con usuarios y proveedores, se encarga de las relaciones públicas de la fundación.

**Objetivo del cargo:** Garantizar el normal funcionamiento de la fundación, tanto en el interior como en el exterior de la organización, así como con los usuarios y proveedores, Hacer un uso óptimo del talento humano y financieros. Aplicar políticas administrativas tendientes a incrementar las oportunidades de la fundación.

**Funciones:**

**Revisar cuentas:** Se encarga de revisar saldos, donaciones, ingresos, egresos, realizar pagos, y mantener al día las cuentas.

**Compras:** Contacto directo con los proveedores.

**Sistema de inventarios:** Mantener actualizada la información de existencias e implementar en el sistema administrativo de inventario ya que la materia prima son productos perecederos.

Ejercer la representación legal de la fundación.  
Administrar y velar por la adecuada utilización de los bienes y fondos que constituyen el patrimonio de la Fundación.

Ordenar los gastos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la entidad.

Delegar en funcionarios de la entidad el ejercicio de algunas funciones,

Nombrar y remover el personal de la Empresa.

Designar a las personas que deben representar a la fundación en cualquier actividad o comisión en que deba estar presente.

Dirigir, coordinar y controlar al personal de la Empresa y resolver sobre todo lo concerniente a las situaciones administrativas de éste.

Expedir el manual específico de funciones y requisitos de los servidores de la entidad de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

Distribuir el personal en los cargos que se establecen en la planta de la fundación, teniendo en cuenta la estructura interna, las necesidades de la Empresa y las normas legales vigentes.

Desempeñar las funciones que no le hayan sido asignadas y que sean necesarias para el cumplimiento del objetivo de la Fundación y las demás que le señalen las normas legales vigentes.

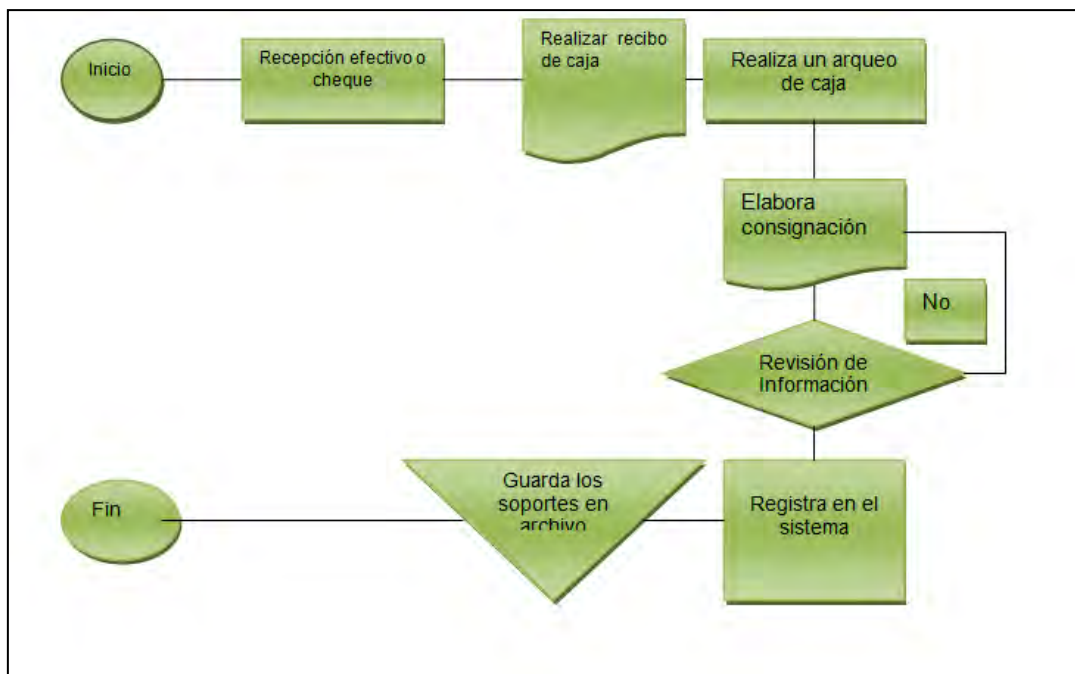
**Requisitos:**

Administrador de Empresas o carreras afines a esta  
Experiencia mínima dos años.

**4.10 PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

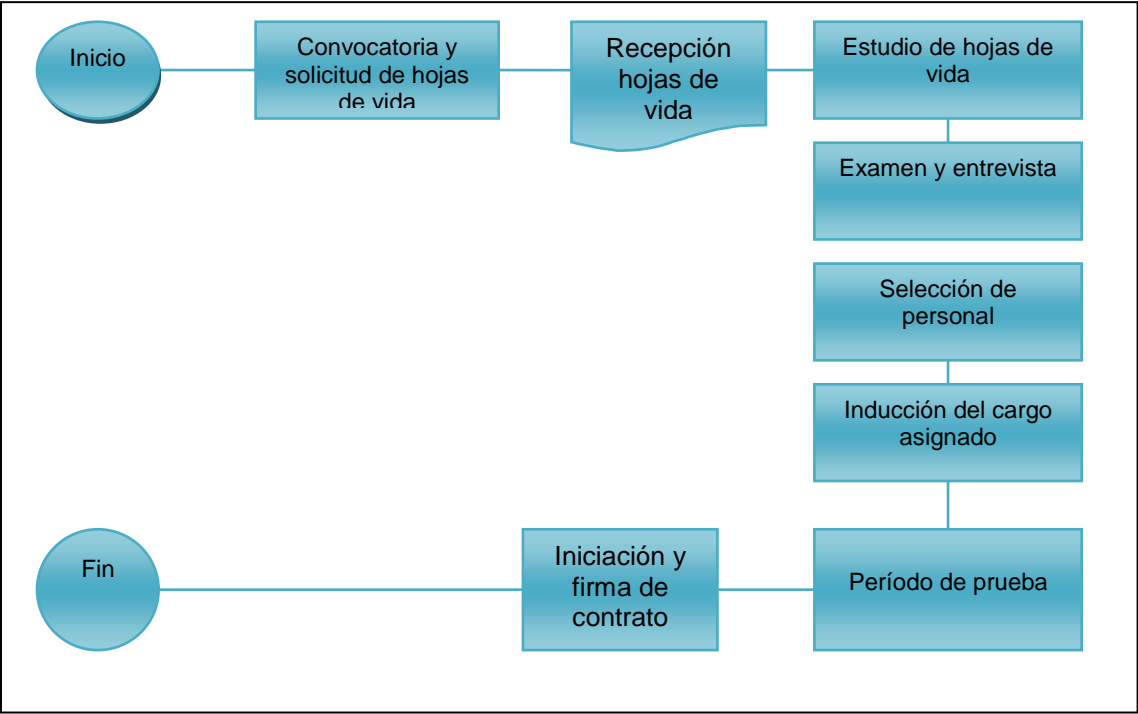
**Registro de ingresos:**

**Figura 33. Registro de ingresos**



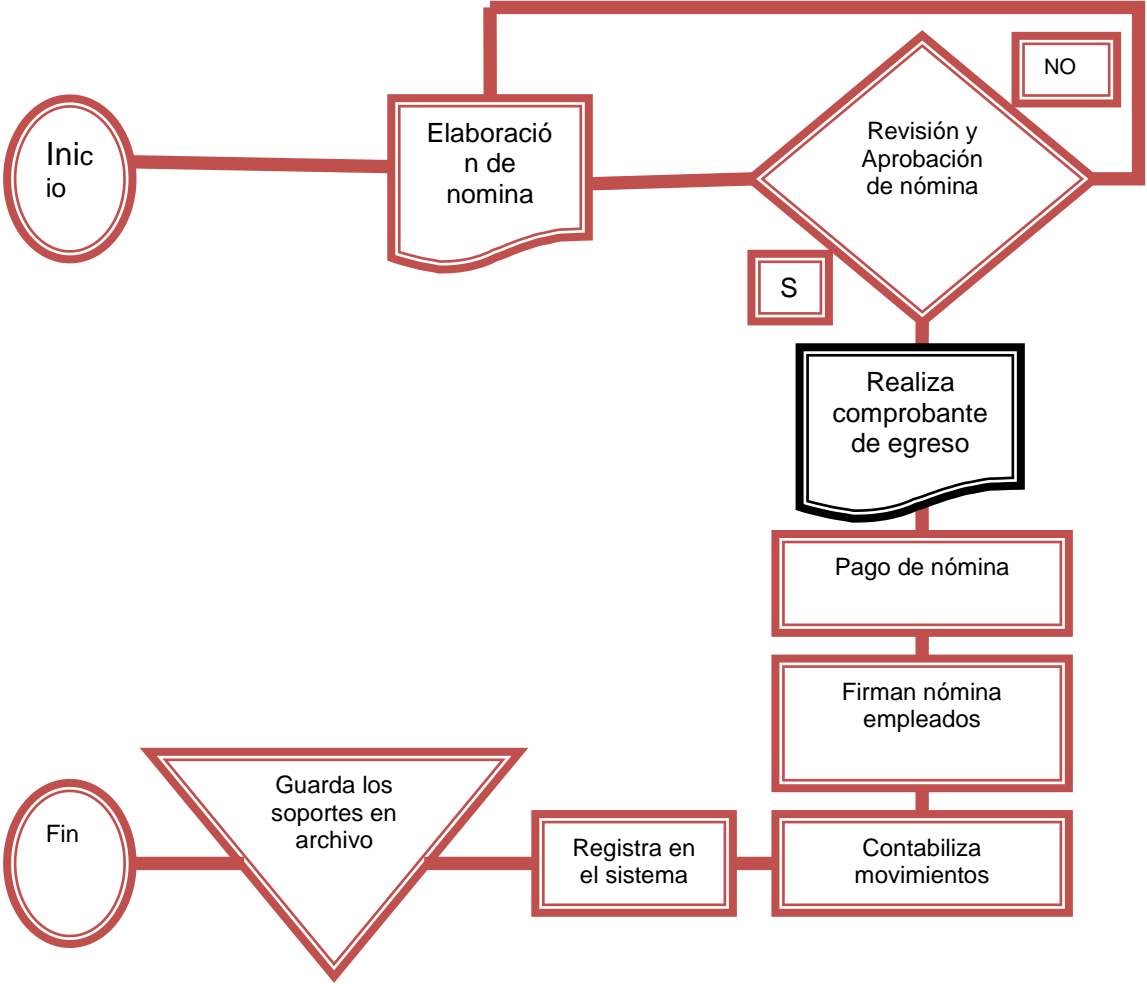
Fuente: La presente investigación

**Figura 34. Selección de personal**



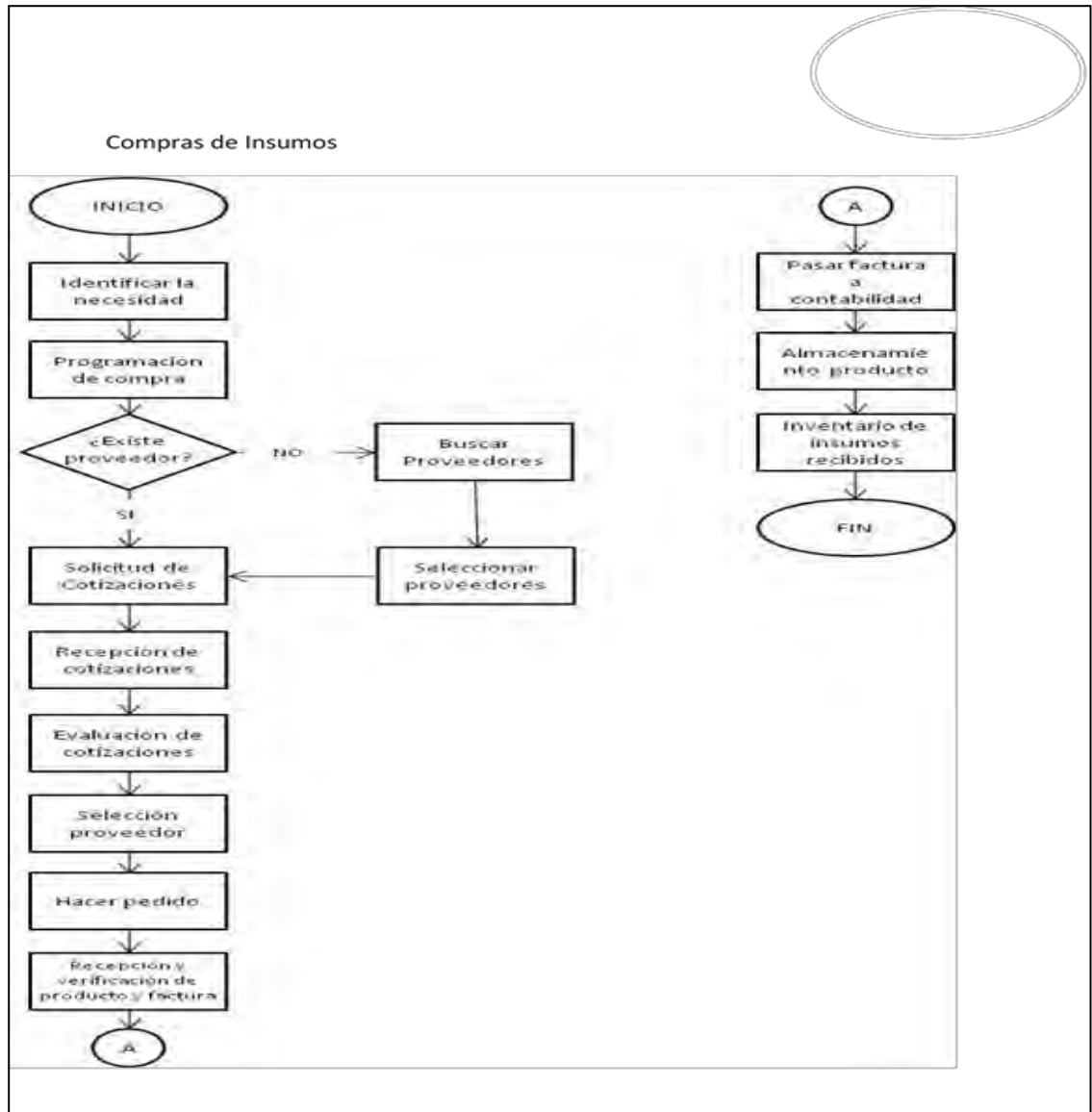
Fuente: La presente investigacion

Figura 35. Pago de nomina



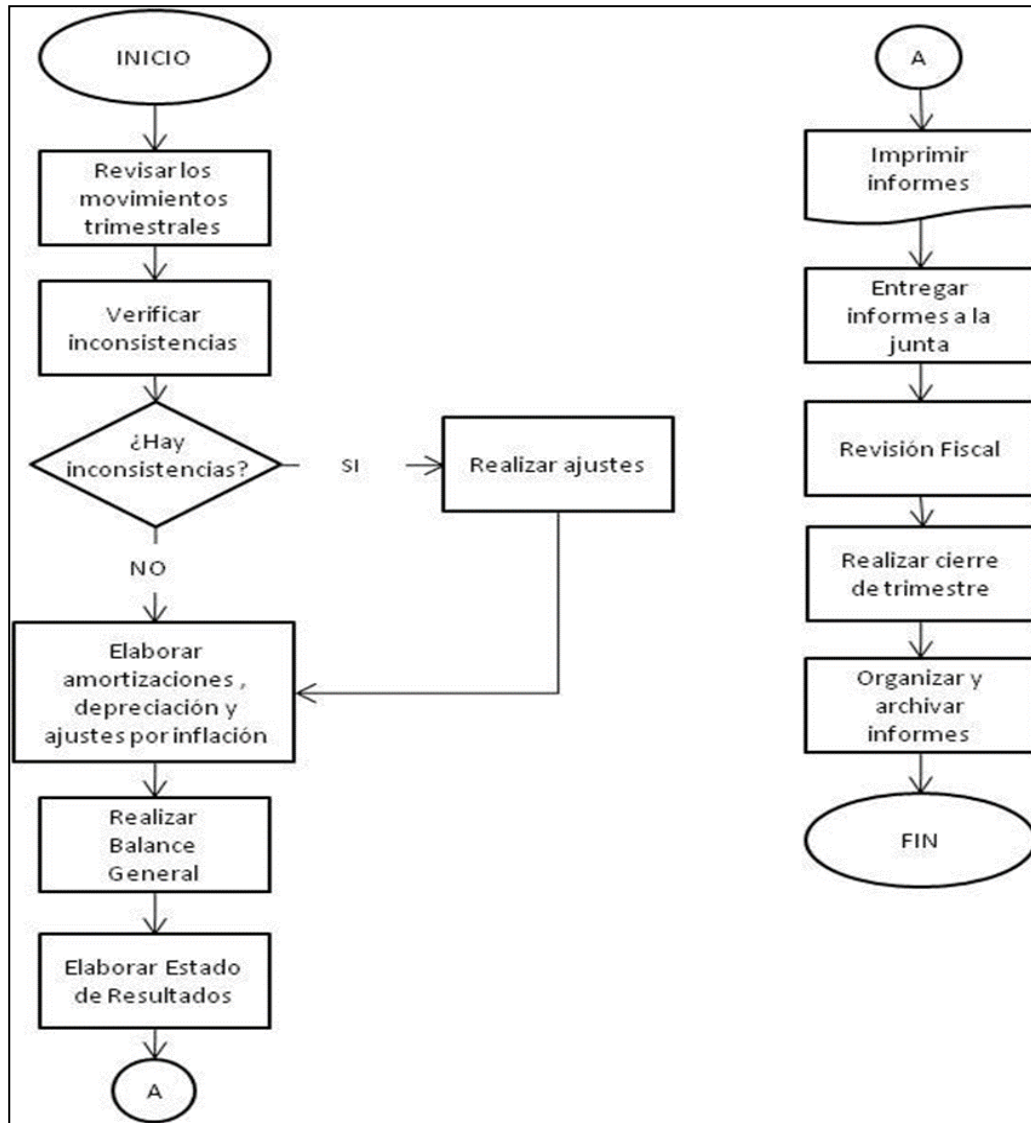
Fuente: La presente investigacion

Figura 36. Compra de Insumos



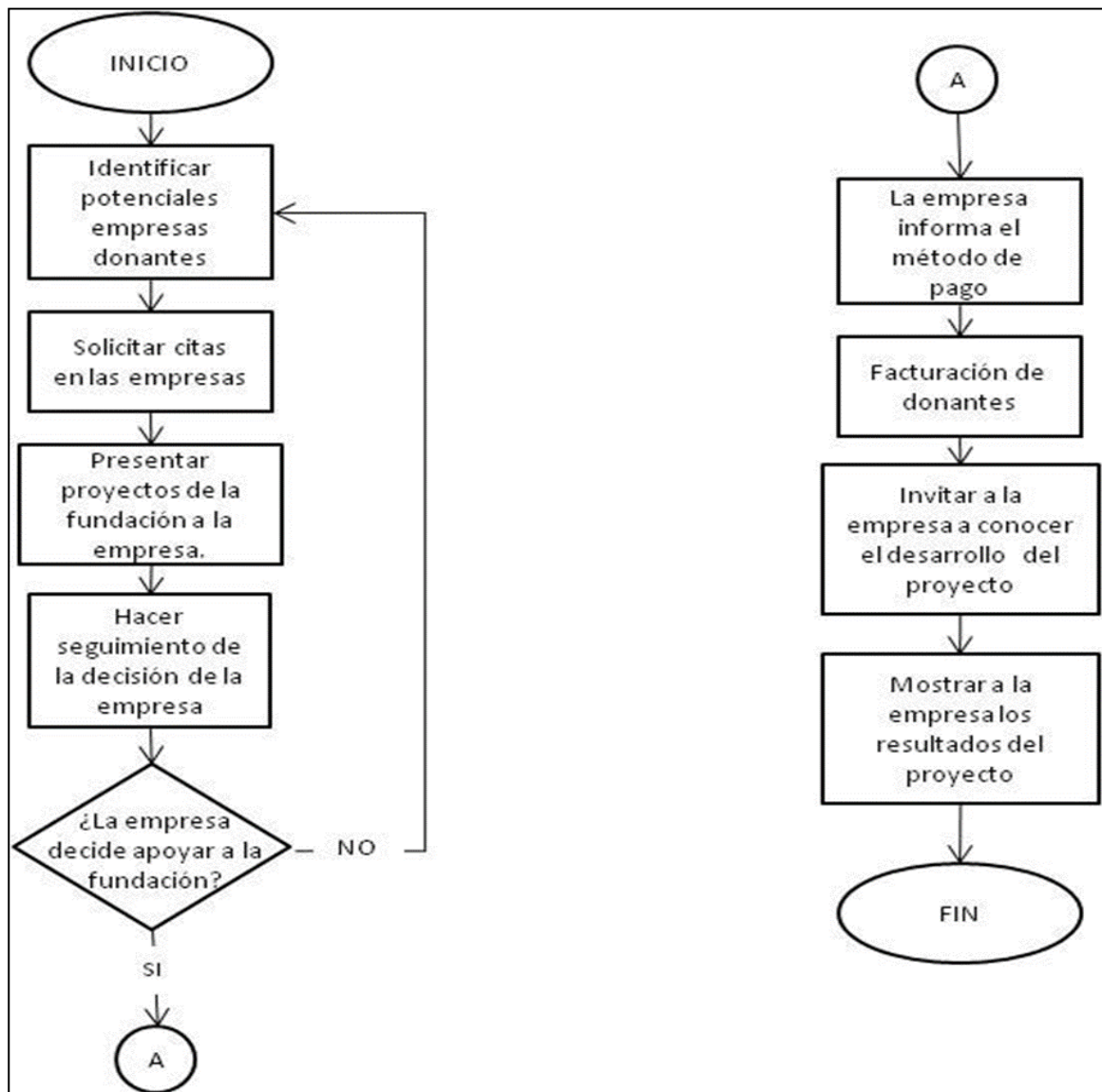
Fuente: La presente investigación

Figura 37. Informes Financieros



Fuente: La preente investigacion

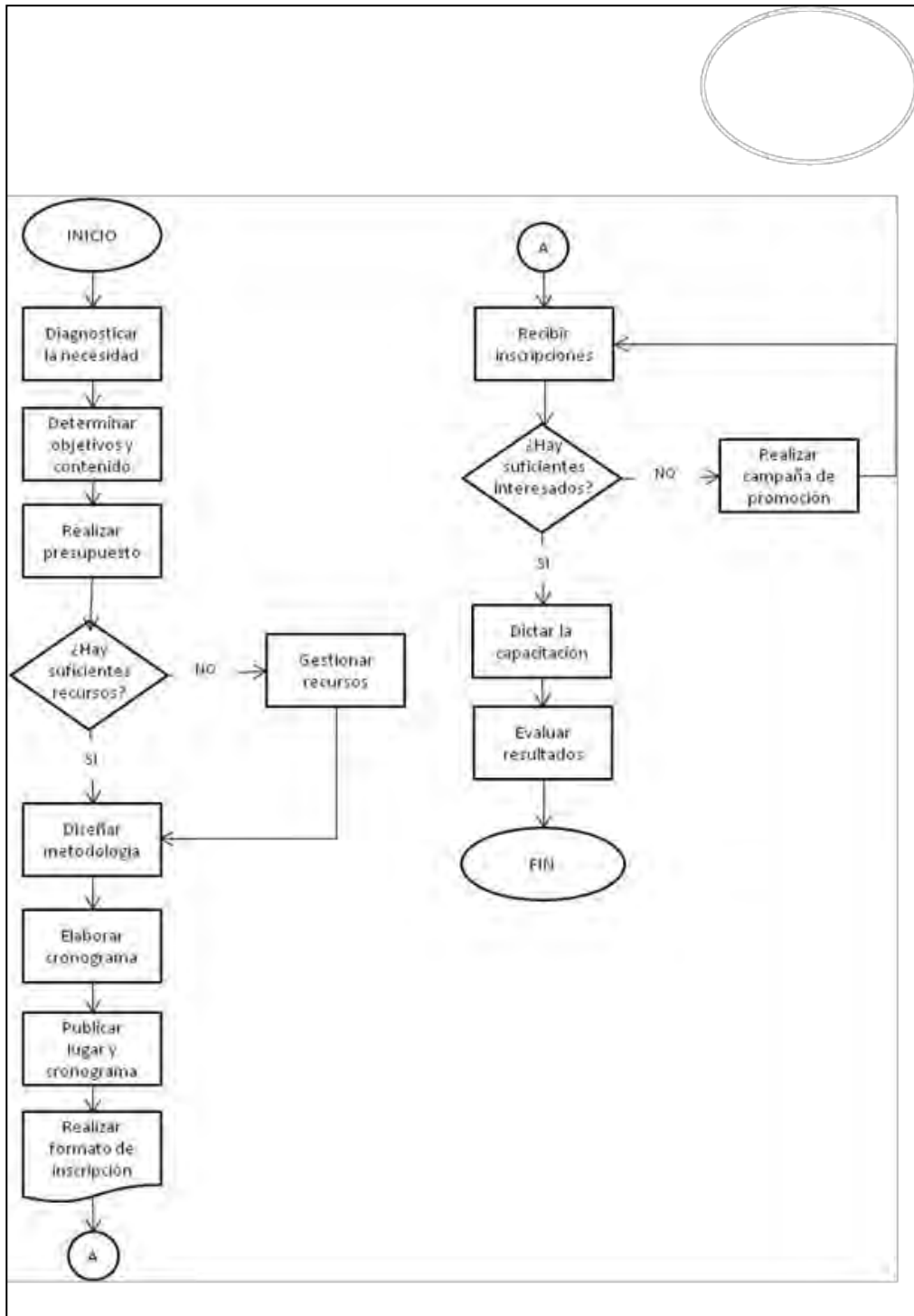
Figura 38. Gestion de Recursos



Fuente: La presente investigación

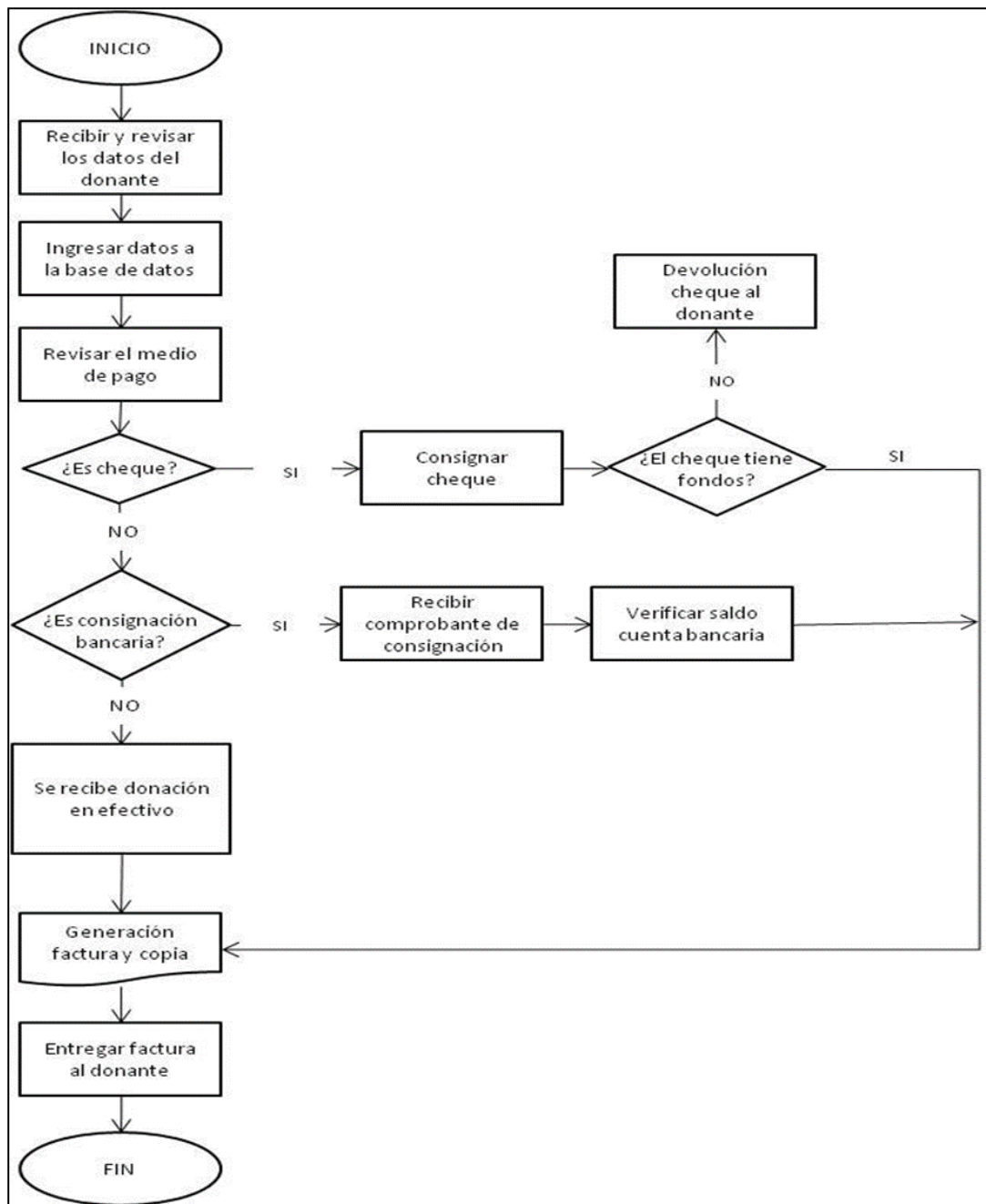


Figura 39. Formación y Capacitación



Fuente: La presente investigación

Figura 40. Proceso de Donantes de Dinero



Fuente: La presente investigación

## 4.11 DIRECCIÓN

Dentro de lo que corresponde a la dirección administrativa la Fundación debe darle una orientación del comportamiento humano a la consecución de objetivos corporativos es decir, que se logre un esfuerzo en común para lograr una sinergia administrativa dentro de lo que cabe la comunicación como la base de buenos resultados, la motivación como reconocimiento de esfuerzo, el trabajo en equipo como la meta que se pretende alcanzar, y el liderazgo como la parte primordial de los objetivos y la necesidad de obtener buenos resultados.

**4.11.1 Comunicación.** Se empleara preferentemente la comunicación horizontal permitiendo la coordinación del trabajo, la planificación de las actividades y además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes desarrollan trabajos en equipo.

La comunicación se basara en lo siguiente:

La utilización de prácticas comunicativas basadas en la retroalimentación en el desempeño, permitiendo que cada uno de los trabajadores conozca qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en su tarea que le permitan lograr los objetivos de su área.

Comunicar a los trabajadores el modo en que se está trabajando consiguiendo un mejor clima laboral. Asimismo, favorecer la circulación de información para abrir la participación y permitir generar intercambios, lo cual sirve para motivar al personal. Comunicar la información general actualizada (de dominio público) sobre la marcha de la Fundación.

Discutir los objetivos del grupo de trabajo y cómo esos objetivos se integran a los objetivos generales de la Fundación.

Debatir sobre la necesidad de promover y mejorar el trabajo en equipo.

**4.11.2 Liderazgo.** El liderazgo refleja la mejor relación del directivo con sus colaboradores, en busca de la efectividad individual y colectiva, y el desarrollo y satisfacción profesional de todos. Se trata, de alcanzar juntos los objetivos colectivos. No se trata, en la empresa, sino de ser efectivos, de alcanzar juntos, con la contribución de todos, los objetivos compartidos, y de hacerlo con una cierta calidad de vida en el trabajo.

El tipo de liderazgo a proponer es el democrático orientado al grupo. Fomentándose en la participación del equipo en la toma de decisiones.

#### 4.12 CONTROL

Medir y corregir la labor ejecutada por los empleados a fin de lograr los objetivos planteados; en cuanto a la parte gerencial se debe manejar la información para comparar lo planeado con lo realizado el subcontrol debe ser periódico, programado y rítmico ( metódico ) debe relacionarse con la parte organizacional. En cuanto a la parte operativa debe realizarse mediante supervisión, su fin es alcanzar la efectividad de los procesos y alcanzar algún proceso de gestión de calidad que se encuentren dentro de la ISO.

#### 4.13 INDICADORES

**Cuadro 13. Indicadores de recursos humanos**

<b>NOMBRE INDICADOR</b>	<b>FORMULA</b>
Selección de Hojas de Vida	Numero de solicitudes aceptadas/total de solicitudes * 100
Ausentismo Laboral	Horas ausencia/horas – hombre realmente trabajadas
Accidentes Laborales	(cantidad de accidentes del periodo actual - cantidad de accidentes del periodo anterior)/cantidad de accidentes del periodo anterior *100
Nivel de Capacitación	Numero de personal asistente/Total del personal

Fuente: La presente investigacion

### Cuadro 14. Indicadores de mercado

NOMBRE INDICADORES	FORMULA
Índice de Atención a Usuarios Nuevos	$\frac{\text{No. Atenciones Realizadas}}{\text{Mes/ No. Atenciones Solicitadas}} \times 100$
Índice de Atención a Reclamos	$\frac{\text{No. Reclamos Resueltos}}{\text{Mes/ No. Reclamos Recibidos}} \times 100$
Índice de Reclamos por Facturación	$\frac{(\text{Reclamos/Ciente})}{\text{No. Reclamos por Facturación}} \times \text{Mes/ No. Clientes Promedio}$
Oportunidad en la Respuesta a Reclamos Escritos	$\frac{\text{No. Respuestas Escritas dentro de los Términos Legales}}{\text{No. Reclamos Escritos}} \times 100$
Nivel de Satisfacción del Cliente	$\frac{\text{Numero de reclamos}}{\text{Numero de clientes atendidos}} \times 100$
Relación Beneficio/Costo	$\frac{\text{Valor percibido por el cliente}}{\text{Costo de cada unidad del producto}} \times 100$
Nivel de Cobertura	$\frac{\text{Numero de clientes actuales}}{\text{Número de clientes potenciales}} \times 100$

Fuente: La presente investigación

### Cuadro 15. Indicadores de finanzas

NOMBRE INDICADOR	FORMULA	META
Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivo con terceros}}{\text{total Activo}}$	menor al 60%
Endeudamiento Financiero	$\frac{\text{Obligaciones financieras}}{\text{ventas Netas}}$	máximo 30% empresas de manufactura y 10% empresas comercializadoras
Impacto de la Carga Financiera	$\frac{\text{Gastos Financieros}}{\text{Ventas}}$	Menor 10% de las ventas en empresas manufactureras y 4% en empresas comercializadoras
Concentración de Endeudamiento en el Corto plazo	$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total con Terceros}}$	100
Cobertura de Intereses	$\frac{\text{Utilidades de Operación}}{\text{Intereses Pagados}}$	mayor igual a 1
Indicadores de Crisis	Estos valores son los críticos para la empresa según la meta establecida	Mayor a 30% Mayor a 10% Menor Igual a 1 vez
Apalancamiento Total	$\frac{\text{Pasivo Total con terceros}}{\text{Patrimonio Total Pasivo Corriente/Patrimonio}}$	Entre mas alto es mejor para la empresa, siempre y cuando la incidencia sobre utilidades sea positiva

Cuadro 15. (Continuación).

<p>Rotación de Inventarios para Empresas Comerciales</p>	<p>1. costo de las mercancías vendidas en el Periodo/inventario promedio de mercancías.                  2. (Inventario promedio x 365)/costo de la mercancía vendida                  3. 365 días/(rotación de inventario de mercancías)</p>	<p>1. Entre mayor sea mucho Mejor para la empresa.                  2. Menor sea mucho Mejor                  3. Menor sea mucho Mejor</p> <p>Rendimiento del Activo Total                  Utilidad Neta/Activo Total Bruto                  Entra mas Alto Mejor</p>
--	---	--

Fuente: La presente investigación

## 5. PLAN DE ACCIÓN Y MEJORAMIENTO

Según Fred David, en su libro de Gerencia Estratégica, define un plan de acción y de mejoramiento al mecanismo por medio del cual se concretan de manera específica las acciones que se han de seguir para el cumplimiento de cada uno del plan de mejoras. Se trata de un documento elaborado, que cubre un período específico, en el cual se señalan todas las actividades, la fecha en la que se llevarán a cabo, los recursos que se necesitan y el personal responsable de efectuarlas. Para ser coherentes, facilitar su implementación y aumentar la probabilidad de su cumplimiento, el plan de mejoramiento de la gestión humana debe estar vinculado con los planes de acción del área y por cada una de las unidades estratégicas de la Fundación Divina Misericordia.

El Plan de Acción incorpora al Plan de Mejoramiento los elementos necesarios para realizar su seguimiento detallado y así garantizar eficacia y eficiencia. La jerarquización de las acciones implica especificar tareas y asignar responsables, lo que obliga a realizar gestiones para negociarlas de manera que se asegure el logro de los objetivos propuestos y por consiguiente la mejora en las prácticas de gestión humana. Para estructurar el Plan de Acción se debe:

- Identificar las tareas y su posible secuencia para cumplir las acciones programadas.
- Determinar el responsable de la puesta en marcha y de la ejecución de las tareas a desarrollar.
- Identificar el talento humano y el material necesario para ejecutar las tareas.
- Definir la fecha de inicio y de finalización de cada acción.
- Identificar los indicadores de seguimiento. (Productos tangibles de las tareas que muestran cómo una acción es implementada y cómo se avanza en la superación de una debilidad).

Dado que algunas acciones requieren recursos para ponerlas en marcha es necesario evaluar sus costos, generar las actividades específicas para acceder a esos recursos y determinar los responsables de realizar el control y seguimiento de la ejecución. A continuación se presenta el plan de acción y de mejoramiento de la fundación Divina Misericordia de la ciudad de Ipiales.

**Cuadro 16. Plan de acción y mejoramiento**

<b>Estrategias FO</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Meta</b>
<p>1F-10. Captación de nuevos benefactores para el comedor de la solidaridad, se realizara pasquines volantes que se entregaran en la Fiesta de la Divina Misericordia para dar a conocer lo que realiza la Fundación en ayuda a los pobres entre los más pobres, para generar conciencia de la importancia de la participación de todos los ciudadanos en el desarrollo de todas las actividades de la Fundación</p> <p>2F-50. Con el apoyo de la diócesis de Ipiales será más fácil añadir más servicios a Fundación como es el de Fortalecer la parte espiritual del ser Humano con la lectura de la Biblia y la Interpretación de la misma como el desarrollo de la fe cristiana en el corazón de todos los miembros de la Familia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>CONTRATAR DIRECTOR EJECUTIVO</b></li> <li>• Creación de un programa de Publicitario en el cual se realizara campañas en fechas especiales de la ciudad de Ipiales para que el mensaje llegue a más personas</li> <li>• Implementar charlas para mejorar el ambiente Familiar y prevenir problemas intrafamiliares, para ello se recibirá la ayuda de catequistas de la diócesis de Ipiales y contratación sicológica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>SALARIO MENSUAL 1.200.000</b></li> <li>• Colaboración de la diócesis de Ipiales que es la dueña de algunos medios de comunicación en Ipiales, además deberá de Pagarse pautas en emisoras de pasto y de Ecuador Pauta en pasto= 1000.000 Pauta en Tulcán = 2000.000, valores semestrales.</li> <li>• Cancelar honorarios de sicólogos, realizar convenio con los profesionales y pagar por mes y no consulta. -honorarios 1500.000 mensual</li> </ul>	<p><b>EN UN AÑO REALICE SU CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES. PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser una Fundación reconocida en el sur de Colombia y en el norte del Ecuador, estar dentro de la mente de posibles empresas colaboradoras.</li> <li>• Disminuir los problemas intrafamiliares de la ciudad de Ipiales en un 50% para el año 2017.</li> </ul>
<b>Estrategias FA</b>	<b>Actividades</b>	<b>Recursos</b>	<b>Meta</b>
<p>3D-A5. Realizar programas de seguridad con la policía de la ciudad para generar mayor cobertura de seguridad y facilitar las funciones de la Fundación</p> <p>3D-A3. Con el apoyo de líneas de crédito la Fundación deberá trasladar sus funciones en un lugar más adecuado empezando en gestionar unos nuevos terrenos en zonas adecuadas para su función.</p> <p>1F-A1.Preparar al talento Humano con la ayuda de empresas posicionadas del sector y del departamento, mediante convenios con instituciones educativas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un programa de seguridad con ayuda de la policía nacional. Organización y capacitación de todos los integrantes de la Fundación</li> <li>• Compra de lote y construcción de nuevas instalaciones para la Fundación Divina Misericordia.</li> <li>• Realizar visitas a universidades locales para pedir colaboración y si es el caso pagar los servicios para preparar nuestro talento humano en lo más actual en cuanto a Gestión y configuración de Proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impresión material didáctica. 100.000 pesos por sesión.</li> <li>• Lote área rural San Luis 70.000.000 Costo construcción 250.000.000</li> <li>• Contemplar recursos para pagar capacitación del talento Humano por parte de entidades privadas. Reserva anual de 10.000.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el transcurso de un año tener todo el personal de la Fundación capacitado para enfrentar acciones de riesgo en el sector</li> <li>• Dentro de diez años poder tener la nueva construcción en un 100%.</li> <li>• Incrementar la gestión administrativa de la fundación gracias a las capacitaciones.</li> </ul>



4F-A4. Crear programa publicitario colombiano ecuatoriano.	Incrementar la publicidad enfocada ya no solamente pensando en el departamento si no en la zona de Frontera provincia del Carchi	Los recursos requeridos para el desarrollo de este programa no deben ser inferiores a 15.000.000 trimestrales	Ser la fundación mas reconocida del sur de Colombia y el norte del Ecuador
Estrategias DO	Actividades	Recursos	Meta
<p>1D-20. Incrementar el apoyo empresarial para la Fundación, realizando Publicidad del portafolio de servicios fuera de la ciudad de Ipiales, para poco a poco incrementar la liquides de la Fundación para general la creación de mayores programas.</p> <p>4D-O3. Con el apoyo de los nuevos socios quienes tiene mayor preparación académica se generara un incremento de calidad en cuanto a la Gestión administrativa generando de esta manera nuevas oportunidades para la fundación cubriendo en totalidad todas las obligaciones de la Fundación como es la generación de mayor responsabilidad social.</p> <p>2D-O3. Se deberá tener la responsabilidad social como una estrategia indispensable para el desarrollo de la Fundación pues el medio ambiente es responsabilidad de todos y para todos y la Fundación debe de pensar en la ayuda al medio ambiente una opción importante sería la reforestación, la segregación y reciclaje.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Al momento de realizarse la fiesta anual de la Divina.</li> <li>a Misericordia mencionar que dicha procesión es objetivo de la fundación, dar a conocer su objeto social, portafolio de servicios y por medio de esto motivar tanto a benefactores como usuarios.</li> <li>Enseñar volantes, afiches, y mensajes a los feligreses a cerca de la fundación.</li> </ul>	<p>Área administrativa</p> <p>Comité logístico (voluntarios)</p>	<p>Al cabo de 3 años poder ser reconocida como una fundación, fuerte, organizada, y mencionada por la mayoría de las personas en la ciudad de Ipiales.</p>

Estrategias DA	Actividades	Recursos	Meta
<p>7D-2A. CREAR AREA DE PROYECTOS.            5D-3A. Crear área de Proyectos para generar mayores ingresos y al mismo tiempo generar confianza en las instituciones financieras.            6D-A1. Desarrollar una investigación de nuestros competidores para no utilizar posibles estrategias caducas o erróneas para el entorno de esta forma ahorraremos gran capital de nuestra Fundación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un programa que ayude a los miembros de la Fundación a estudiar, la configuración de proyectos MGA, de este modo disminuir el desempleo pues esto deberá ser retroactivo para la Fundación y la ciudad de Ipiales.</li> <li>• Estudio de investigación a los competidores.</li> <li>• Creación pagina web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra software de configuración de proyectos y contratar expertos en MGA Software= 25 a50 millones.            Contratación de expertos 1200.000</li> <li>• Pago a investigadores 1200.000            Papelería 100.000            Análisis de resultados y puesta en práctica de conclusiones 5.000.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En un año tener la capacidad de configurar 2 o más proyectos trimestralmente y poco a poco incrementar la consecución de los mismos en el mercado.</li> <li>• En 2 años posicionarse dentro de las 10 primeras fundaciones del departamento en cuanto a gestión.</li> </ul>

Fuente: La presente investigacion

## CONCLUSIONES

Del desarrollo de la presente investigación y creación del plan estratégico de la Fundación Divina Misericordia de la ciudad de Ipiales "FUNDIMI", se desprenden claramente una serie de conclusiones que nos ayudaran a entender las dificultades por las que atraviesa la Fundación al enfrentarse a factores externos que provienen de políticas, consecución de recursos, participación en el sector público para el desarrollo de proyectos sociales.

Si nos ponemos a analizar el plan estratégico podemos darnos cuenta que la Fundación a desarrollado estrategias claves como la incorporación de nuevos socios con distintas profesiones lo que se nota el interés de la misma por crecer al aceptar personas altamente capacitadas para iniciar el crecimiento de la Fundación dentro de todos los aspectos esperando conseguir un alto grado de autosostenibilidad.

En el desarrollo de este plan estratégico se trabajó teorías de autores como: Fred. R David, Chiavenato, quienes nos ayudaron a orientar el plan estratégico en áreas tan importantes como las operativas, por eso la necesidad urgente la creación del área de Gestión de Proyectos. El área Funcional también es de preocupación prioritaria.

Se estableció y analizo el DOFA de la Fundación y de esta recopilación y análisis de información se parte para el desarrollo del análisis absoluto del contexto interno y externo de esta manera será más fácil implementar el plan de acción.

Con la información obtenida enfocada hacia el área de Gestión Administrativa y la atención al cliente o beneficiarios, nos dimos cuenta que es indispensable un reconocimiento inmediato de las dificultades en área que antes no fueron exploradas, como el hecho de que el plan estratégico recalca en la preocupación de incrementar el grado de la imagen actual de la Fundación, como también el grado de posicionamiento y el grado de la intervención de mercado que posee la Fundación, la interacción con medios de comunicación deberá incrementarse paulatinamente, para ello es importante la creación y renovación de la página WEB.

Esto nos ayudara a tener contacto directo con posibles y potenciales colaboradores para la Fundación.

La creación de un portafolio de servicios ayudara a la Fundación a ser más competitiva y a ser tomada mas enserio por posibles empresas benefactoras además el interés para cualquier empresa al mirar nuestra área de Gestión de Proyectos tan prestigiosa.

Por otra parte los representantes de la Fundación están comprometidos en visualizar otras prácticas de emprendimiento como la gestión de un instituto de recuperación de adictos al alcohol y drogas.

Se ha cumplido con la estructura propuesta en los objetivos planteados al inicio del plan estratégico el cual es coherente a las necesidades de la Fundación ya que al inicio de la investigación, se detectó la falta de Gestión Administrativa, es por eso que se busca con este proyecto el desarrollo de la gestión mediante todas las estrategias propuestas en el Plan de Acción.

De igual manera se determinaron diversas estrategias para la captación de recursos como son Alianzas con competidores, entidades educativas y entidades religiosas, se logra en involucramiento de la policía nacional y la DIAN, como soporte para la fundación.

De esta forma se concluye que el presente estudio realizado a la Fundación Divina Misericordia de la ciudad de Ipiales fue asertivo pues basado en los teóricos Fred. R David, Chiavenato, plantean la importancia de crear un plan estratégico propositivo y claro finalizando con indicadores que realicen el seguimiento de las actividades y objetivos propuestos.

## RECOMENDACIONES

La investigación realizada a lo largo del Plan estratégico para la FUNDACION DIVINA MISERICORDIA DE LA CIUDAD DE IPIALES demuestra que se hace necesario de forma inmediata la implementación ya que de acuerdo con el análisis de encuestas, como el de sus diversas áreas y las cifras y valores obtenidos en las diferentes matrices, se refleja el descenso de la participación en el mercado de la Fundación, y esto afecta notablemente el desempeño, la sostenibilidad y el desarrollo de cualquier proyecto a emprender.

La contratación de un DIRECTOR EJECUTIVO con salario real el cual cumpla con las funciones de gestión es algo indispensable para salir del estado de estancamiento en el que se encuentra la Fundación, no se puede dejar La Fundación a la deriva

Con el propósito de mejorar la Gestión administrativa se aconseja un mayor control en todas las áreas de la fundación priorizando las áreas que fueron de nuestro análisis como la Financiera y contable, como la de promoción y publicidad y la de Gestión de recursos como es la de la creación del área de Gestión de Proyectos

## BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE LA REPÚBLICA. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Informe de coyuntura Económica Regional. Bogotá: ICE, 2011.

CHIAVENATO, A. Entrevista Jorge Muñoz Aux. Presidente fundacion divina misericordia. Madrid: s.n, 2000. p. 55.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistema de gestión de calidad fundamentos y vocabulario. NTC –ISO 9001. Bogotá: ICONTEC, 2008.

NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, NTC 1486:2008, (sexta actualización. Documentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Bogota D.C, Colombia: Icontec, 2008.

RODRÍGUEZ LEÓN, Edward y SÁNCHEZ, Diego Alejandro. El re direccionamiento estratégico y la estructura administrativa. Bogotá: Universidad de la Salle, 2015. p. 13.

## NETGRAFIA

AGENCIA NACIONAL DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD Y ACREDITACIÓN. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: [www.aneca.es/](http://www.aneca.es/) p.3.

CÁMARA DE COMERCIO. Censo Empresarial de Ipiales. [en línea] [citado 2011-07-07] Disponible en internet: [www.ccpasto.org.co](http://www.ccpasto.org.co)

MATRIZ CUANTITATIVA. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: <http://es.slideshare.net/josemoya750546/exposicion-matriz-ie-cuantitativa>

MATRIZ FODA. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>. 2007

DIOSECIS DE IPIALES. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: [diocesisdeipiales.co/quienes.php](http://diocesisdeipiales.co/quienes.php)

PLAN DE DESARROLLO TODOS POR IPIALES. [en línea] [citado 2015-06-16] Disponible en internet: [ipiales-narino.gov.co/apc](http://ipiales-narino.gov.co/apc)

PLAN DE MEJORAMIENTO ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO DE LA I.P.S LOS ANGELES SEDE IPIALES. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: <https://www.yumpu.com/.../plan-de-mejoramiento-administrativo>

PONCE TALANCÓN, Humberto. Red de Revistas de América latina. [en línea] [citado 2015-03-16] Disponible en internet: <http://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

STRIKLAN. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: (<http://es.scribd.com/doc/53986687/La-Matriz-de-La-Gran-Estrategia#scribd>, 2011)

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Gestion Administrativa. [en línea] [citado 2015-07-07] Disponible en internet: [www.udenar.edu.co](http://www.udenar.edu.co)

# **ANEXOS**



## ANEXO A. ENCUESTA



# FUNDACION DIVINA MISERICORDIA “FUNDIMI”

CRA. 6ª No. 19 – 50 IPIALES – NARIÑO  
TEL. 7732398 CELL: 3165385421 / 3166440064 / 3165526127 EMAIL:  
FUNDIMI@HOTMAIL.COM  
**NIT: 837000782-8**

Encuesta dirigida a Gerente y de más personal directivo  
Fundación Divina Misericordia

**OBJETIVO:** Recolectar información de los factores internos y externos, de la Orientación Estratégica que tiene la Fundación Divina Misericordia con el fin de formular un plan de mejoramiento coherente a las necesidades actuales de dicha empresa.

Nombres y apellidos: JORGE MUÑOZ

Cargo: Suplente de presidencia

1. ¿Se ha analizado en la Fundación cuál es su razón de ser (Misión), es decir su razón de existir?

Siempre	
Se lo desarrolla actualmente	
Algunas veces	
Nunca	

2. ¿Se han desarrollado estrategias adecuadas y los pasos a seguir (planificación) para alcanzar la imagen de futuro deseada y los objetivos a conseguir en cada área?

Siempre	
Se lo desarrolla actualmente	
Algunas veces	
Nunca	

3. ¿En el proceso de visionar (Visión) en cuanto al desarrollo de la Fundación se ha tenido en cuenta el aporte de todos los integrantes de la entidad?

Siempre	
Se lo desarrolla actualmente	
Algunas veces	
Nunca	

4. ¿Se ha definido en la Fundación los valores que sus miembros debe asumir para alcanzar los objetivos previstos?

Siempre	
Se lo desarrolla actualmente	
Algunas veces	
Nunca	

5. ¿Se ha formulado y ha tenido en claro los objetivos que la Fundación debe alcanzar?

Siempre	
Se lo desarrolla actualmente	
Algunas veces	
Nunca	

6. ¿Las estrategias y objetivos planificados en la Fundación se revisan periódicamente?

Siempre	
Se lo desarrolla actualmente	
Algunas veces	
Nunca	

7. ¿En la Fundación se ha tenido siempre en cuenta los factores de riesgo tanto internos como externos?

Siempre	
Se lo desarrolla actualmente	
Algunas veces	
Nunca	

8. ¿Se definen claramente los indicadores de gestión necesarios, para la evaluación de la productividad?

Siempre	
Se lo desarrolla actualmente	
Algunas veces	
Nunca	

9. ¿Se evalúa el impacto en la comunidad, que tienen las acciones de la Fundación, tanto positivas como negativas?

Siempre	
Actualmente si	
Algunas veces	
Nunca	

10. ¿Se siente identificado con lo que la Fundación es al momento, y lo que ella representa?

Siempre	
Actualmente si	
Algunas veces	
Nunca	

11. ¿En porcentaje cuanto cree que usted está comprometido, con la dirección y apoyo a la Gestión que ha venido manejando la Fundación?

80%-100%	
60%-80%	
40%-60%	
<40%	

Poco tiempo dedicado a la Fundación ¿Por qué?

---

12. ¿Cómo califica el proceso actual de la Gestión administrativa en la Fundación?

Excelente	
Bueno	
Regular	
Malo	

*GRACIAS POR SU COLABORACION*



# FUNDACION DIVINA MISERICORDIA "FUNDIMI"

CRA. 6ª No.19 – 50 IPIALES – NARIÑO  
TEL. 7732398 CELL: 3165385421 / 3166440064 / 3165526127 EMAIL:  
FUNDIMI@HOTMAIL.COM  
NIT: 837000782-8

## Encuesta de satisfacción del cliente

Dedique unos minutos para el desarrollo de la presente encuesta, la cual está dirigida únicamente para procurar un mejor servicio y una mejor calidad de los alimentos brindados en el comedor solidario, como también para incrementar el aporte nutricional del almuerzo solidario.

Sexo	
Edad	

1. ¿Con que frecuencia utiliza el servicio? Marcar con X

Una vez por semana	
Dos veces por semana	
Cinco veces por semana	

## RESPECTO A LOS SERVICIOS BRINDADOS POR EL COMEDOR DE LA SOLIDARIDAD

### CALIDAD

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2. La comida es servida a la temperatura adecuada.				
3. Considera que la comida servida es fresca.				
4. El menú presenta suficiente variedad.				
5. La cantidad de comida servida es adecuada.				
6. La cantidad de bebida es adecuada				

### **SALÓN COMEDOR**

7. La disponibilidad de servilletas y de todos los utensilios necesarios en el salón comedor es correcta.				
8. El tamaño de las mesas es el adecuado.				
9. Los servicios higiénicos están limpios.				
10. La higiene de los utensilios es adecuada.				
11. La higiene de la mesa es correcta.				

### **ATENCION RECIBIDA**

12. Los empleados son pacientes al atender				
13. La comunicación con y entre empleados es buena				
14. Hay fluidez y orden en la entrega de los almuerzos				
15. El servicio se ajusta al tiempo necesario sin demoras constantes				

### **SATISFACION AL CLIENTE**

Por favor, valore del 1 al 10(donde 1 es deficiente y 10 es excelente) los siguientes aspectos generales sobre el servicio prestado por el comedor solidario.

	Valoración
16. Atención Recibida	
17. Calidad de la Comida	
18. Calidad de la bebida	
19. Variedad en el menú	
20. Horario	

### **COMENTARIOS**

--

*GRACIAS POR SU COLABORACION*

## ANEXO B. BENEFICIADOS ALMUERZO DE LA SOLIDARIDAD



### FUNDACION DIVINA MISERICORDIA “FUNDIMI”

CRA. 6ª No.19 – 50 IPIALES – NARIÑO

TEL. 7732398 CELL: 3165385421 / 3166440064 / 3165526127 EMAIL: FUNDIMI@HOTMAIL.COM

**NIT: 837000782-8**

#### Beneficiados Almuerzo de la Solidaridad a 30 de Agosto de 2014

**Se debe aclarar que los siguientes datos están en un porcentaje de crecimiento anual de un 12% y que su rotación aumenta a fin de año en un 6% con un total promedio de 18%.**

Nombre	Edad	Sexo	Frecuencia de Asistencia Semanal	Ciudad de Origen	Condición Social
Fabio Mendoza	45	M	5	Ipiales	Mendicidad
Ernesto Fabián Rojas	36	M	5	Ibagué	Desplazado
Ángela María Vallejo	29	F	5	Ibagué	Desplazado
Rosa Elvira Taimbu	68	F	5	Ipiales( Rúlales)	Abandono
Justo Eliecer Rosero	71	M	3 a 5	Vía Pupiales	Abandono
María Alejandra Pinchao	75	F	3	Ipiales	Abandono
Carmen Alicia Chamorro	56	F	5	Ipiales	Pobreza Extrema

David Alejandro Guerrero	23	M	5	Pasto	Pobreza Extrema
Fernando Reina	28	M	3	Ipiales	Escasos Recursos
Martin Efrén Quintero	21	M	5	Ipiales (Las lajas)	Mendicidad
Segundo Chaucanes	73	M	5	Ipiales	Abandono
Carmen Costain	77	F	5	Ipiales (Rurales)	Abandono
Esperanza Chacua	69	F	5	Ipiales	Abandono
Alberto Elías Santander	56	M	5	Orito	Desplazado
Maribel Alejandra Erazo	47	F	5	Orito	Desplazado
James Duban Santander	13	M	5	Orito	Desplazado
Leonardo Rafael Montero	34	M	5	La Hormiga (P)	Desplazado
Dora Esperanza Sánchez	30	F	5	La Hormiga (P)	Desplazado
Lizbeth Camila Montero	06	F	5	La hormiga (P)	Desplazado
María Rosa Gelpud	58	F	3	Ipiales	Escasos Recursos
Marina Victoria Materòn	36	F	4	Tumaco	Escasos recursos
Digna Sofía Gauncha	65	F	5	Ipiales	Abandono

En la ciudad de Ipiales encontramos diferentes motivos por los cuales las personas son obligadas a utilizar los almuerzos de la solidaridad. A continuación explicaremos las palabras utilizadas en la tabla anterior en la casilla denominada Condición Social, para poder entender con más claridad la condición de los beneficiarios del Almuerzo de la Solidaridad.

Abandono	Se considera a una persona en abandono cuando esta no tiene la capacidad física para obtener su sustento por medio de su trabajo. Aquí están por lo general los ancianos que a pesar de tener bienes muebles, por lo general en el campo, no pueden sacarle fruto pues no cuenta con el apoyo de sus familiares.
Escasos Recursos	Son personas las cuales, trabajan al diario o destajo, quienes en ocasiones no pueden obtener para su respectiva alimentación.
Desplazado	Personas de otras regiones, obligadas a salir de sus tierras por el conflicto armado, estas personas son miembros de beneficios de reubicación por tal razón su presencia es corta. Pero por ser Ipiales una ciudad fronteriza estos son de una gran rotación por la ciudad. Por tal razón esta lista no es definitiva.
Mendicidad	Personas que no tiene ningún medio de captación de recursos
Pobreza Extrema	Personas que por lo general viven solas a las afueras de la ciudad en cambuches de cartón y plástico y por lo general de avanzada edad.