

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA FUNDACIÓN RIGHETTO DE  
LA CIUDAD DE PASTO 2016-2019**

**MAURICIO GERMAN NARVAEZ MARTINEZ  
DIANA GABRIELA QUIROZ MEJIA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
PASTO  
2016**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA FUNDACIÓN RIGHETTO DE  
LA CIUDAD DE PASTO 2016-2019**

**MAURICIO GERMAN NARVAEZ MARTINEZ  
DIANA GABRIELA QUIROZ MEJIA**

**Tesis de grado para optar por el título de Profesional en Comercio  
Internacional y Mercadeo de la Universidad de Nariño**

**Asesor  
MG. LUIS CARLOS REVELO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO  
PASTO  
2016**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado, son de responsabilidad exclusiva de sus autores”.**

**Artículo 1º del Acuerdo No. 324 de Octubre de 1966 (Octubre 11), emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño”**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

**JURADO**

---

**JURADO**

---

**San Juan de Pasto, Agosto de 2016.**

## DEDICATORIAS

Dedico este trabajo principalmente a mis padres, quienes me dieron la vida y me enseñaron la importancia de la educación desde que era un niño, con la idea de que debemos estudiar para progresar en la vida, también a mis hermanos y abuela que siempre estuvieron brindándome su fortaleza y apoyo. (Mauricio Narváez Martínez).

“Lo único que se interpone entre una persona y lo que quiere en la vida, es la voluntad de intentar y la fe para creer que es posible.” – Rich DeVos

Dedico este logro a Dios por ser mi mejor aliado, mi abuelita Cecilia Bastidas porque fue tu sueño, tu ejemplo de persistencia me ha llevado a cumplir todas mis metas, a mi madre Oliva Mejía por tu amor y confianza incondicional siempre, a mi tía Liliana Mejía por impulsarme siempre a ser mejor, a mi hermano Juan Camilo Mejía y a Diego Bedoya por ser mi mentor de vida. (Gabriela Quiroz).

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos agradecer a la Universidad de Nariño y en especial a la Facultad de ciencias económicas, administrativas y contables, por el proceso de formación profesional que nos han brindado, son varios años de esfuerzo y dedicación en las aulas de esta gran institución, que vieron nuestra evolución a nivel humano, profesional, laboral e intelectual.

A la Fundación Righetto y a sus colaboradores, por abrirnos las puertas de un mundo tan apasionante y a la vez tan poco conocido en nuestro medio y permitirnos desarrollar este trabajo en su día a día. A German Andrés Paredes, asistente administrativo, por su diligencia y colaboración, pues fue una persona muy importante al momento de suministrarnos toda la información necesaria para este trabajo.

Al Magister Ing. Luis Carlos Revelo por sus aportes y sugerencias para la culminación exitosa de este trabajo.

## RESUMEN EJECUTIVO

La Fundación Righetto de Pasto, es una organización sin ánimo de lucro, fundada en el mes de Marzo del año 2007, cuya razón de ser, es atender a niños, niñas, adolescentes y familias del departamento de Nariño, con diferentes problemáticas familiares. La Fundación Righetto de Pasto, busca satisfacer sus necesidades básicas y garantizar sus derechos fundamentales a través de sus diferentes programas.

El presente proyecto analiza a través del plan estratégico de mercadeo, los diferentes factores externos e internos, identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que presenta la Fundación Righetto de Pasto, con el fin de crear e implementar estrategias, que permitan lograr un mayor reconocimiento y posicionamiento de la fundación, logrando así los medios, para obtener recursos para su crecimiento dentro del mercado.

La Fundación Righetto de Pasto, tiene una amplia experiencia sobre el manejo de problemas sociales, económicos y psicológicos, con los que llegan los niños, niñas, adolescentes y familias del Departamento de Nariño, además cuenta con un equipo de profesionales altamente capacitados, certificando así calidad en sus servicios, tiene una excelente organización en sus procesos internos, externos y administrativos, que le permiten tener el control, sobre el desarrollo de los casos familiares; sin embargo, tiene un deficiente manejo de las herramientas de mercadeo y por ende poca inversión en las mismas, lo cual ocasiona la no ejecución de diferentes iniciativas, que a nivel interno y externo le pueden generar convenios, alianzas y relaciones que propicien nuevos recursos para la fundación.

En este plan estratégico de mercadeo para la fundación Righetto de Pasto, se plantearon estrategias de posicionamiento, producto o servicio, relaciones externas, promoción, marketing directo, precio, presentación y proceso, para mejorar la gestión de los recursos de la fundación y de esta forma fortalecer la calidad de sus servicios, se identificó como mercado objetivo, las empresas del sector privado e instituciones educativas del departamento de Nariño, logrando así nuevos beneficios en pro de la fundación y el desarrollo social, cultural y académico de los niños, niñas, adolescentes y familias del departamento de Nariño, con el fin de ampliar su portafolio y mejorar la calidad de sus servicios.

## **ABSTRACT**

La Fundación Righetto de Pasto is a non-profit organization, founded in March 2007, whose purpose is to serve children, adolescents and families in the department of Nariño, with different family problems. La Fundación Righetto de Pasto seeks to satisfy its basic needs and guarantee its fundamental rights through its different programs.

The present project analyzes, through the strategic marketing plan, the different external and internal factors, identifying weaknesses, opportunities, strengths and threats, presented by La Fundación Righetto de Pasto, in order to create and implement strategies, Recognition and positioning of the foundation, thus achieving the means, to obtain resources for its growth within the market.

La Fundación Righetto de Pasto has extensive experience in the management of social, economic and psychological problems, with which children, adolescents and families from the Department of Nariño arrive. It also has a team of highly trained professionals, thus certifying Quality in its services, has an excellent organization in its internal, external and administrative processes, which allow it to have control over the development of family cases; However, it has a poor management of the marketing tools and therefore little investment in them, which leads to the non-execution of different initiatives, which can generate internal and external agreements, alliances and relationships that provide new resources for the foundation.

In this strategic marketing plan for La Fundación Righetto de Pasto, positioning, product or service strategies, external relations, promotion, direct marketing, price, presentation and process were proposed to improve the management of the foundation's resources and this To strengthen the quality of its services, the private sector companies and educational institutions of the department of Nariño were identified as an objective market, thus achieving new benefits for the foundation and social, cultural and academic development of children, Adolescents and families of the department of Nariño, in order to expand its portfolio and improve the quality of its services.



## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	14
<b>1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN</b>	15
1.1 TITULO	15
1.2 TEMA	15
1.3. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	15
1.3.1. Línea	15
1.3.2. Sublínea	15
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.4.1. Planteamiento del Problema	15
1.4.2. Formulación del Problema	16
1.4.3. Sistematización del problema	17
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.5.1 Objetivo General.	17
1.5.2 Objetivos específicos	17
1.6 JUSTIFICACIÓN	18
1.7 MARCO DE REFERENCIA	20
1.7.1 Marco Teórico	20
1.7.2 Marco Contextual	37
1.7.3 Marco Conceptual	40
1.8 METODOLOGÍA	42
1.8.1 Tipo de Investigación	42
1.8.2 Población y Muestra	43
1.8.3 Instrumentos de Recolección de la Información.	44
2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	45
2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES INTERNOS, EXTERNOS DE LA FUNDACIÓN RIGHETTO DE LA CIUDAD DE PASTO	45
2.1.1 Encuesta a cliente externo de la fundación Righetto	45
2.1.2 Encuesta a cliente interno de la fundación Righetto.	50
2.1.3 Entrevista dirección fundación Righetto.	53
2.1.4 Matriz de evaluación de factores internos MEFI	55
2.1.5 Matriz de evaluación de factores Externos MEFE	58
3. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DOFA	59
4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	61
4.1 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)	62

<b>4.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD</b>	<b>62</b>
<b>4.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)</b>	<b>64</b>
<b>5. PLAN OPERATIVO</b>	<b>65</b>
<b>5.1 MACROESTRATEGIA</b>	<b>65</b>
<b>5.1.1 Penetración en el Mercado.</b>	<b>65</b>
<b>6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO</b>	<b>65</b>
<b>6.1 PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO</b>	<b>65</b>
<b>6.2 PLAN OPERATIVO</b>	<b>70</b>
<b>6.3 CONTROL PREVENTIVO</b>	<b>72</b>
<b>6.4 PRESUPUESTO</b>	<b>73</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>77</b>
<b>NETGRAFIA</b>	<b>79</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>80</b>

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1. Evaluación del Servicio y atención del personal</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 2. Satisfacción con la imagen de la organización</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 3. Tiempo en la atención</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 4. Áreas de Capacitación</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 5. Incentivos y Motivaciones</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 6. Matriz de Evaluación de Factores internos MEFI</b>	<b>57</b>
<b>Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 8. Matriz DOFA</b>	<b>60</b>
<b>Tabla 9. Matriz BCG</b>	<b>61</b>
<b>Tabla 10. Matriz de Vulnerabilidad</b>	<b>63</b>
<b>Tabla 11. Matriz MCPE</b>	<b>64</b>
<b>Tabla 12. Objetivos Plan Operativo</b>	<b>65</b>
<b>Tabla 13. Relación de Precios Fundación Righetto</b>	<b>68</b>
<b>Tabla 14. Plan Operativo</b>	<b>70</b>
<b>Tabla 15. Control Preventivo</b>	<b>72</b>
<b>Tabla 16. Presupuesto</b>	<b>73</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
<b>Gráfica 1. Servicios utilizados</b>	<b>45</b>
<b>Gráfica 2. Aspectos Importantes para escoger una fundación</b>	<b>46</b>
<b>Gráfica 3. Medio de Información</b>	<b>46</b>
<b>Gráfica 4. Tiempo de utilización de los servicios</b>	<b>47</b>
<b>Gráfica 5. Infraestructura</b>	<b>48</b>
<b>Gráfica 6. Señalización e información</b>	<b>48</b>
<b>Gráfica 7. Información en recepción</b>	<b>49</b>
<b>Gráfica 8. Conocimiento Filosofía empresarial</b>	<b>50</b>
<b>Gráfica 9. Sistema de comunicación empleado</b>	<b>52</b>
<b>Gráfica 10. Limitantes para desempeñar el cargo</b>	<b>53</b>
<b>Gráfica 11. Matriz BCG</b>	<b>62</b>
<b>Gráfica 12. Matriz de Vulnerabilidad</b>	<b>63</b>

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Encuesta A Cliente Externo	80
Anexo B. Encuesta A Cliente Interno	83
Anexo C. Entrevista Dirección Fundación Righetto	86

## INTRODUCCIÓN

Los continuos avances de la ciencia y la tecnología, así como la globalización de los mercados, que han permitido el libre mercado entre las naciones, han creado un nuevo ambiente; donde la evolución de las organizaciones empresariales y sociales debe ser permanente a los nuevos requerimientos del mercado mundial.

Es por lo anterior que se presenta la necesidad de generar un nuevo enfoque y plan estratégico de mercadeo para la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto para el periodo 2016-2019. Fundación que ha dedicado su labor a “Implementar y desarrollar programas y proyectos de intervención psicosocial que Contribuyan a mejorar la calidad de vida de los niños, niñas, adolescentes y familias del Departamento de Nariño, que viven situaciones de crisis o conflictos producto de diferentes factores que alteran el desarrollo, crecimiento y formación integral originando la amenaza y/o vulneración de sus Derechos” (Fundación Righetto 2015).

Con el desarrollo de esta investigación, se pudo contribuir en el impacto social de esta fundación en su entorno, a partir de una propuesta de plan estratégico de mercadeo, a fin de generar eficiencia en sus actividades sociales a partir de una nueva visión, misión, objetivos, principios y políticas institucionales, para continuar con la construcción de escenarios que puedan favorecer su función social, empresarial y humana.

Además del estudio realizado se diseñaron unas estrategias bajo el modelo DOFA, MEFE, MEFI y BCG, pues de esta manera se determinó más fácilmente la capacidad que tiene la fundación para desempeñarse en su medio, resaltando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, y finalmente diseñar un plan estratégico en donde se evidencia los objetivos que se quieren alcanzar, las estrategias a utilizar y el tiempo establecido para la ejecución del plan de acción.

## 1. ELEMENTOS DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 TITULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA FUNDACIÓN RIGHETTO DE LA CIUDAD DE PASTO 2016-2019.

### 1.2 TEMA

Planeación Estratégica de Mercadeo

### 1.3. LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

**1.3.1. Línea.** Desarrollo regional y sus procesos de internacionalización

**1.3.2. Sublínea.** Proyectos de mercadeo regional

### 1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.4.1. Planteamiento del Problema.** La planificación, es uno de los elementos fundamentales para la eficacia de toda organización administrativa, esta planificación, deberá ser concreta para que pueda dar solución a las necesidades administrativas y de visión operativa de una entidad. En este orden de ideas una entidad como la Fundación Righetto de la ciudad de Pasto, no se encuentra aislada de dicha necesidad, ya que es una organización social, sin ánimo de lucro de carácter no gubernamental, con independencia administrativa, que como cualquier otra empresa, requiere de una planeación estratégica que le permita definir su actuación en un entorno competitivo, el cual requiere de una formulación de estrategias para llegar a la eficiencia administrativa.

El contexto actual de la Fundación Righetto es favorable, debido a que esta se considera como una de las mejores fundaciones, con objetivos sociales tales como: Ofrecer servicios complementarios al objeto social como lo son el brindar a niños, niñas y adolescentes con problemas de conducta procesos reeducativos, con miras a garantizar la protección integral, así como la generación de estrategias que permitan dar respuesta a problemas del orden social y familiar, a

partir de la contribución de entidades del orden local, nacional e internacional, lo anterior se ha logrado gracias a su buena administración y gestión.

Es importante resaltar que las causas que han generado ciertas debilidades en su desarrollo competitivo en la región, se pueden estar presentando debido a la falta de planificación en su organización administrativa y operacional. De igual manera se encuentra que en el contexto regional, se han creado nuevas organizaciones con similar objeto, generando una mayor competitividad, en el desarrollo de proyectos sociales, a fines con la actividad de la fundación. Lo que podría llevar a esta organización a problemas del orden administrativo y financiero, lo que traerá consigo inestabilidad económica, disminuyendo su actuación y desempeño lo que podría ocasionar posiblemente su desaparición en el futuro.

Es por lo anterior que esta organización, se ve en la necesidad de establecer el diseño de un Plan Estratégico de mercadeo, el cual le permita estar a la vanguardia del mercado competitivo y mostrar al entorno regional, una fundación moderna que infunda confianza, en el desarrollo de sus objetivos sociales.

De igual manera, se espera como pronóstico de la aplicación del plan estratégico de mercadeo, que en cada uno de los departamentos de la fundación, se reorganicen, con el objetivo de optimizar sus recursos, para así lograr un crecimiento dentro del mercado.

Los diferentes niveles de planificación que se formularan a lo largo del tiempo, permitirán contribuir a la toma de decisiones, ofreciendo herramientas y metodologías, para obtener una planificación estratégica acorde a los cambios del entorno y del mercado.

**1.4.2. Formulación del Problema.** ¿Qué tipo de plan estratégico de mercadeo debe formularse para la Fundación Righetto de la ciudad de Pasto, que pueda contribuir al desarrollo organizacional y al fortalecimiento de su actuación competitiva en el entorno regional?



### **1.4.3. Sistematización del problema**

- ¿La identificación de los factores internos y externos podrán contribuir a la formulación de estrategias tendientes a mejorar la actividad competitiva de esta Fundación?
- ¿La formulación de objetivos, estrategias y actividades, serán de relevancia en el proyecto en el momento de definir el plan de mercadeo para esta organización a fin de mejorar su comportamiento social y competitivo en el entorno regional?
- ¿El diseño de un plan operativo contribuirá al mejoramiento social y competitivo de esta organización?

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1 Objetivo General.** Formular un Plan Estratégico de Mercadeo para la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto 2016-2019.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Desarrollar un diagnóstico estratégico de los factores internos, externos de la Fundación Righetto de la ciudad de Pasto
- Formular estrategias que permita mejorar la actuación social y competitiva de esta organización en el entorno regional.
- Estructurar un plan operativo a fin de alcanzar los objetivos propuestos por el plan estratégico de mercadeo.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo de grado se realiza con el fin de aplicar todos los conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera como estudiantes.

Es importante para la fundación RIGHETTO, implementar este plan estratégico de mercadeo, para lograr así el reconocimiento de la fundación a nivel regional, lo cual permitirá atraer recursos, crear alianzas estratégicas; así pues este proceso se convierte en una oportunidad para beneficiar a la población en general, debido a que en su trayectoria, no han desarrollado otros proyectos que permitan diversificar su mercado,

Se elaboró un plan estratégico de mercadeo que permitió a la fundación RIGHETTO conocer y analizar su situación actual, enfocándose en encontrar sus fortalezas, oportunidades y sobre todo identificando amenazas y debilidades, para diagnosticar cuales son los aspectos a mejorar y poder plantear estrategias, establecer un plan de acción y construir mecanismos de evaluación y control posibles para la fundación.

## **DELIMITACIÓN**

**Alcance:** la investigación está dirigida al Diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto.

**Espacial:** Las instalaciones de la Fundación Righetto se encuentran ubicadas en la Carrera. 35 Numero 17 - 26 Barrio Maridiaz, del municipio de Pasto, Departamento de Nariño, Colombia.

**Temporal:** Esta investigación se proyecta desarrollar durante el primer semestre del año 2016 y su objetivo es proponer un plan estratégico de mercadeo que inicie en el segundo semestre del 2016 y termine en el 2019.

## 1.7 MARCO DE REFERENCIA

**1.7.1 Marco Teórico.** Lo que se busca a través de la formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, es llevar a esta organización al mejoramiento de su participación en el mercado y competitividad, de tal forma que se abordarán teorías direccionadas tales como:

- **Definición de marketing:** Philip Kotler define el marketing como “un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”<sup>1</sup>.

“La American Marketing Association nos define es el marketing es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa”<sup>2</sup>.

- **Enfoques del marketing:** Ana Belén Casado y Díaz Ricardo “nos plantean que la evolución del concepto de marketing se puede entender como la evolución en la forma en que la empresas han abordado sus relaciones con los mercados”.

Bajo esta perspectiva y en función del grado de competencia existente en el mercado, podemos diferenciar cinco etapas de la evolución de la forma en que las empresas abordan sus relaciones con el mercado.

- **Enfoque de producción:** situación caracterizada por un bajo nivel de competencia; bajo esta perspectiva cabe esperar que los consumidores favorezcan aquellos productos que estén disponibles y tengan un bajo coste. En este enfoque los directivos de las empresas con un enfoque de producción concentran sus esfuerzos en alcanzar economías de escala y una amplia distribución.
- **Enfoque producto:** afirma que los consumidores prefieren los productos y formas existentes, por lo que se debe desarrollar buenas versiones de los productos.

---

<sup>1</sup> KOTLER, Philip. Fundamentos de marketing. 6 ed. México: Prentice Hall, 2003, p. 5.

<sup>2</sup> LAMB, Charles; HAIR, Joseph y MAC DANIEL, Carl. Marketing. 8 ed. México: Cengage Learning, 2006, p. 45.

- **Enfoque de ventas:** en la medida en que la calidad no es suficiente para que el producto sea demandado, la empresa debe llevar a cabo políticas agresivas de venta y promoción para que el mercado conozca las ventajas producto. La idea de este enfoque es que si a los consumidores no se les insista y estimula para comprar, no lo harán. Por lo tanto la base de este enfoque es producir y después vender lo que se produce con la ayuda de una fuerte promoción.
- **Enfoque marketing:** este enfoque se centra en las necesidades del consumidor, y tiene como finalidad producir lo que el mercado necesita y demanda.
- **Enfoque marketing social:** este enfoque consiste en identificar las necesidades de los públicos objetivo, suministrar los productos de manera más eficiente que la competencia y, además, de forma que se preserve o realce el bienestar a largo plazo de los consumidores y de la sociedad. Bajo este enfoque a la hora de establecer políticas de marketing, la empresa debe equilibrar tres puntos de vista:
  - Los beneficios y rentabilidad de la empresa.
  - Las necesidades y deseos de los consumidores.
  - Los intereses públicos y sociales en los que se desarrolla la actividad de intercambio<sup>3</sup>.
- **Definición del marketing social:** Andreassen nos plantea que el marketing social es la adaptación al marketing comercial a los programas diseñados para influir en los comportamientos voluntario de la audiencia meta, con el fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad en general, por medio del uso de tecnología del marketing comercial en los programas sociales.

El marketing social es un instrumento para lograr un cambio de conducta favorable en las personas que integran las sociedades, y permite aprovechar el uso de principios, estrategias y técnicas del Marketing Tradicional para influenciar a los patrocinadores que quieren implicarse con la causa social<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> CASADO, Ana Belén y SELLERS, Ricardo. Dirección de marketing: Teoría y práctica. San Vicente: Club universitario, 2006, p. 21.

<sup>4</sup> PEREZ ROMERO, Luis Alfonso. Marketing Social: Teoría y Práctica. México: Prentice Hall, 2004, p. 3.

Para el caso en particular de la Fundación Righetto de Pasto, se orientará hacia un enfoque de marketing social, ya que su objeto principal, se encuentra orientado hacia la reintegración social de población vulnerable (NNA).

Philip Kotler nos plantea que el marketing social es una estrategia para cambiar la conducta. Combina los mejores elementos de los planteamientos tradicionales y de cambio social con una planificación integrada y un marco de acción, y utiliza los avances en la tecnología de las comunicaciones y en las habilidades del marketing<sup>5</sup>.

Por otro lado Paul Bloom (1995) define que el marketing social de una corporación es una iniciativa en la cual el personal de marketing trabaja con devoción y esfuerzo con el fin de persuadir a la persona de que adopte un comportamiento en beneficio propio y dela sociedad.

De acuerdo con Pechmann (2002) el marketing social es el proceso de promoción para cambiar el comportamiento individual con el fin de aliviar los problemas sociales.

Este proceso incluye el uso de las cuatro Ps del marketing (producto, precio, plaza y promoción)<sup>6</sup>.

- **Mezcla de marketing social:** la mezcla de marketing social está conformada por las 4 Ps del marketing, sin embargo existen dos Ps adicionales en las que el marketing social orienta su desarrollo<sup>7</sup>.
  - **Producto:** es el producto social a desarrollar, influyen comportamientos, actitudes que el mercado meta va a adoptar.
  - **Precio:** Es el tiempo, el compromiso y el interés que el público adoptante está dispuesto a facilitar a la ONG.
  - **Plaza:** lugar donde se prestan los servicios sociales (escuela, fundación, penitenciaria, hospital).

---

<sup>5</sup> KOTLER, Philip y ROBERTO, Eduardo. Marketing Social. Madrid: Díaz de Santos S.A., 1992, p. 29.

<sup>6</sup> PEREZ ROMERO, Óp. cit., p. 4.

<sup>7</sup> Ibíd., p. 345.

- **Promoción:** estrategias de interacción y de relación con el público adoptante para dar a conocer la labor social que realiza determinada institución. (Relaciones públicas, ventas personales, eventos especiales, anuncios, etc.).
- **Presentación:** se basa principalmente en la comunicación visual del prestador de servicios sociales. La presentación (uniformes, ropa civil limpia y pulcra) del personal debe ser la recomendada por organismos certificados de calidad para instituciones de servicio. Debe existir la señalización externa e interna necesaria para que los usuarios acudan con el menor esfuerzo posible a solicitar el producto social.
- **Proceso:** El proceso de la prestación de servicio debe estar basado en la comodidad y facilidad para la población adoptante.
- **Investigación de los mercados sociales:** es una de las principales herramientas para contestar preguntas, porque vincula al proveedor, al consumidor, y al público con el mercado a través de la información que se utiliza para identificar y definir oportunidades y problemas de mercadotecnia, y mejorar la comprensión de la investigación como proceso<sup>8</sup>.
- **Planeación estratégica en el marketing social:** Para este caso, Phill Kotler plantea que los agentes de marketing social deben de desarrollar un plan integrado de marketing social cuya combinación de elementos sea coherente y atractiva para los adoptantes objetivos<sup>9</sup>.

De acuerdo con Kotler, Luis Alfonso Pérez nos plantea que la planeación es un proceso dinámico, armónico y sistémico, diseñado con base en el análisis interno y externo de la organización. Todo plan estratégico de marketing social, debe considerar las necesidades de la población objetivo y realizar un análisis del comportamiento de todos los grupos de interactúan en los programas sociales, para desarrollar esquemas de coparticipación y corresponsabilidad que atiendan las necesidades sociales<sup>10</sup>.

---

<sup>8</sup> SALKIND, Neil J. Métodos de Investigación. 3 ed. México: Prentice Hall, 2002, p. 23.

<sup>9</sup> KOTLER, Philip y ROBERTO, Eduardo. Óp. cit., p. 341

<sup>10</sup> PEREZ ROMERO, Luis Alfonso. Óp. cit. p. 326.

Teoría Clásica de la Administración: La Teoría Clásica de la administración fue antecedida por la Escuela de la Administración Científica desarrollada por el ingeniero Frederick W. Taylor, su enfoque estaba direccionado a estudiar las operaciones y cada uno de los elementos relacionados, buscando aumentar la eficiencia en la industria. Taylor formulo cuatro principios y en el segundo de ellos habla de la preparación o planeación, pero desde una perspectiva del trabajador, que hoy en día se ajusta a la gestión del Talento Humano.

Como lo indica Taylor la planeación en la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, le permitirá a la dirección de la misma, afrontar los desafíos del actual mercado en aspectos relacionados con la creación de programas que contribuyan a fortalecer su actividad, así como a mejorar los procesos internos de la organización.

Por otro lado su contemporáneo Henry Fayol, fue más allá de los procesos desarrollados en el área operativa y se focaliza en la complejidad y formalidad de las organizaciones, así mismo, acuño el término prever que está estrechamente relacionado con la planeación dentro de la administración, esto se ve reflejado dentro del proceso administrativo que está compuesto por cinco funciones: prever/planeación, organización, dirección, coordinación y control.

La dimensión que le da a la planeación está determinada por la visualización del futuro, la importancia de trazar un programa de acción, fijación de objetivos y la toma de decisiones. La previsión dentro de la administración de la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, se debe constituir como una de las estrategias que le permitan a la dirección el anteponer los posibles problemas de orden administrativo y operacional de la organización. A fin de tener alternativas de solución fácticas a situaciones específicas.

“La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección en un ámbito de negocios mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información y de marketing entre otras”<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> PLANEACION ESTRETEGICA [en línea]. Nicaragua: Infomipyme, 2011 [consultado 20 de Diciembre de 2013]. Disponible en Internet: [http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html)



“La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.”<sup>12</sup>

“La esencia de la planificación estratégica reside en la identificación de las oportunidades y amenazas actuales que la empresa encuentra en su entorno, las cuales, al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la compañía de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro. Esta labor de planificación se plasma en planes concretos que, de forma general, se componen de cuatro etapas:

- **Análisis:** supone llevar a cabo un análisis completo de la situación de la compañía. Esta debe analizar su entorno para tratar de encontrar oportunidades atractivas y evitar sus amenazas. Debe analizar también los puntos fuertes y débiles de la empresa. Sus resultados son la base sobre la que desarrollar las fases siguientes.
- **Planificación:** la empresa decide lo que desea alcanzar (objetivos), así como la manera de llegar a tales objetivos (estrategias).
- **Ejecución:** implica poner en funcionamiento la estrategia a través del diseño de acciones que ayuden a alcanzar los objetivos fijados.
- **Control:** con lleva realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Dependiendo de la estructura de la empresa, el número de planes y la complejidad de los mismos se verán incrementados.

---

<sup>12</sup> ABASCAL ROJAS, Francisco. Cómo se Hace un Plan Estratégico. La Teoría del Marketing Estratégico. Bogotá: 4ª Ed. ESIC EDITORIAL, 2004. p. 187

- Así, tomando como ejemplo una estructura empresarial compleja como la del grupo Inditex, compuesto por varias unidades de negocio (Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Oysho, etc.), las cuales a su vez, como negocios independientes, se componen de distintas áreas funcionales (de marketing, producción, financiera, de recursos humanos, etc.) vemos como la planificación estratégica implica el desarrollo de planes a cada nivel<sup>13</sup>.

La planeación estratégica es una herramienta que admite analizar internamente a la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto para detectar las debilidades con las que se cuenta y las fortalezas que se tiene para afrontarlas y mitigar el impacto que puede ejercer el medio externo con las amenazas, así mismo, aprovechar las oportunidades que éste brinda.

Se hace indispensable hacer una mirada de la fundación desde lo más íntimo, desde su filosofía empresarial, pasando por la administración de recursos financieros y humanos entre otros. El análisis DOFA, se constituye como una herramienta útil, para el reconocimiento de los puntos críticos identificados a través de fortalezas y debilidades a nivel interno, así como oportunidades y amenazas a nivel externo, esto permite que la fundación, constantemente esté ajustando su filosofía empresarial, de acuerdo con las variaciones a las que se ve sometida en el medio, esto afecta también y de manera directa los planteamientos de marketing desarrollados por ella. A continuación se expondrán los conceptos que constituyen el análisis DOFA.

Oportunidades del mercado: Son las situaciones que favorecen a la fundación, estas se caracterizan porque generalmente se originan por el mercado, ya sea por el comportamiento del usuario o por la fluidez natural del mismo, siempre y cuando sea rentable, es favorable que la fundación, aproveche las oportunidades. Estos cambios en el mercado pueden ser detectados por medio de la observación del mercado o del mismo que se realice desde la empresa.

---

<sup>13</sup> DIEGO MONFERRER TIRADO, Fundamentos de Marketing. Universitat Jaume, primera edición 2013. p. 33 - 34.

Amenazas del mercado: “Una amenaza es una situación desfavorable para una empresa.”<sup>14</sup>

Al igual que las oportunidades del mercado, las amenazas se presentan de manera natural o por la conducta de quienes consumen, también por falta de información importante hacia el cliente, se pueden detectar por medio de la observación del mercado. Estas amenazas no pretenden ser resueltas sino llegar a convertirlas en oportunidades para la fundación.

Fortalezas de la empresa: Son todos los aspectos que hacen que la fundación sobresalga en su desempeño en relación a la competencia directa, mostrándose superior en forma comparativa, se generan al interior de la empresa, pueden medirse y cuantificarse.

Debilidades de la empresa: son internas, muestran que la fundación es inferior a la competencia, se presentan al interior de la organización por lo tanto puede ser controlada por ella.

Matriz de evaluación del factor externo MEFE

Esta matriz MEFE, contribuirá a identificar las amenazas y oportunidades que presenta el medio para la fundación Righetto, a fin de establecer y formular las mejores estrategias que contribuyan al actuar social de esta frente a su entorno.

Análisis Interno: Esta auditoría hace referencia al análisis interno de la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto que comprende la evaluación de las siguientes capacidades:

- ✓ Capacidad directiva
- ✓ Capacidad competitiva o de mercadeo
- ✓ Capacidad financiera
- ✓ Capacidad tecnológica
- ✓ Capacidad de Talento Humano

---

<sup>14</sup> FERNADEZ VALIÑAS RICARDO, Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia. 1ª Ed. Mexico: Mc Graw – Hil Interamericana editores S.A, 2007. p. 94.

El anterior análisis, concluirá con la realización de la Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI, la cual es un instrumento que formulara, estrategias que resumen y evalúan las debilidades y fortalezas importantes, de las áreas de la fundación Righetto.

**Matriz BCG:** Esta matriz tiene como objetivo, mejorar los esfuerzos de Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, para formular estrategias. Se aplicara a esta organización ya que posee varias divisiones, que compiten independientemente en el mercado (portafolio empresarial), “la matriz BCG muestra gráficamente las diferencias entre las divisiones, en cuanto a: Porcentaje de participación en el mercado y Tasa de crecimiento de cada división”<sup>15</sup>.

Esta matriz muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz del BCG permitirá a la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, administrar su cartera de negocios, analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de cada una de sus divisiones con relación a todas las demás de la organización.

Por medio de la planeación estratégica, se puede resolver interrogantes que permiten ver la empresa desde diferentes perspectivas, desde un nivel actual y futuro, los más comunes son:

- ✓ ¿En qué negocio estoy y en qué negocio deberíamos estar?
- ✓ ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían ser?
- ✓ ¿Qué tiene valor para el cliente?
- ✓ ¿Qué tipo de producto o servicio necesita y compra el cliente?
- ✓ ¿Qué tipo de producto o servicio vende nuestra empresa y cuál la competencia?

---

<sup>15</sup> Ibid. P. 81

La planeación estratégica descansa sobre un plan estratégico, que “es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estrategias tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en el que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas”<sup>16</sup>, este está determinado por tres componentes que se interrelacionan y organizan entre sí.

- ✓ Componente estratégico político, hace referencia a la visión, valores, misión, objetivos estratégicos de la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, en cuanto a la cuantificación en metas, definición de estrategias, entre otros.
- ✓ Componente estratégico de los negocios, son aquellas unidades estratégicas de la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, que poseen una estructura, funcionalidad, procedimientos, recursos, talento humano, es en cada una de estas unidades dónde encontramos fortalezas y debilidades.
- ✓ Componente de planeación, este involucra los diferentes planes, programas y Proyectos que se desarrollan en cada unidad estratégica de negocio y en general en toda la empresa.

La planificación estratégica, hace referencia a dos dimensiones: una primera dimensión, analítica y económica y se refiere a medios, informes específicos, mercado potencial, secuencias de acción, tácticas competidoras, capacidad de inversión y complementación de necesidades.

Lo anterior indica que la planeación estratégica permitirá a la Fundación Righetto, el poder competir en un mercado globalizado, donde a la falta de estrategias la organización deberá establecer una ruta que le permita tomar decisiones acertadas, tanto a corto, mediano y largo plazo, dado que la incertidumbre del futuro, será un prevalente en la búsqueda del cumplimiento de los objetivos de la dimensión empresarial de esta fundación.

Competitividad: Inicialmente la competitividad, estaba enmarcada en la dotación del país, la naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional, la existencia de una estructura productiva, conformada por empresas de distintos tamaños y las condiciones, es decir, mide la competitividad entre países, pero para que esto se diera, las empresas deberían ser competitivas tanto a nivel interno y externo de un país.

---

<sup>16</sup> INSTITUTO PROFESIONAL DE CHILE. Ingeniería Industrial Administración de Operaciones. Módulo de Aprendizaje N° 3. 2p

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad no es producto de una casualidad, ni surge espontáneamente; se crea y se logra, a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación, por grupos colectivos representativos, que configuran la dinámica de conducta organizativa. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global"<sup>17</sup>

En torno a los aspectos relacionados con la competitividad de la fundación Righetto se hace importante que esta organización establezca de manera clara una interacción entre entorno y el interno de su actividad, a fin de desarrollar habilidades que configuren estrategias que permitan el aprovechamiento de sus fortalezas internas y las oportunidades externas.

## **ESTRATEGIAS**

Posicionamiento: "El posicionamiento en el mercado de un producto o servicio es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia."

"Una posición es la manera en que los clientes actuales y posibles ven un producto, marca u organización en relación con la competencia"<sup>18</sup>. En otras palabras es el status en el que la organización, la marca, el producto o servicio desea ubicarse en la mente del consumidor.

---

<sup>17</sup> GERENCIE.COM Posicionamiento en el Mercado 24 de octubre 2011 disponible en el siguiente enlace: <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>. (07/10/2015).

<sup>18</sup> STANTON, WILLIAM J. ETZEL, MICHAEL J. WALKER, BRUCE J. Fundamentos de Marketing. 14A. Ed. Mexico: Mc Graw – Hill. Interamericana S.A., 2007 pag 163.58

Cuando se tienen una buena posición con respecto al mercado la empresa, sus productos o servicios son los número uno en las mentes de los consumidores. Para definir el posicionamiento que la empresa quiere alcanzar se debe responder a los siguientes cuestionamientos:

¿En qué posición se encuentra su competencia?

¿Cómo perciben sus clientes sus productos?

¿Cuáles son las ventajas competitivas que usted le ofrece a su mercado meta?

Se reconocen cuatro pasos en las estrategias de posicionamiento, estos son:

Determinar la ventaja competitiva. Esto significa que la empresa debe identificar de manera muy clara, cuál(es) son las ventajas, que le permiten marcar la diferencia frente a la competencia. Este paso, es sumamente importante pues agrega el componente innovador al producto o servicio y lo hace atractivo frente al mercado objetivo. Así mismo, la empresa debe realizar estudios de posicionamiento, para conocer el punto de vista de los consumidores, acerca de la competencia. Los resultados de esta investigación, se consignan en un mapa de percepción, que muestra la posición en la que se encuentra la marca u organización, en relación con otras marcas que ofrezcan la(s) misma(s) alternativa(s).

Proponer una estrategia de posicionamiento. La empresa debe definir en función de qué características utilizar las estrategias de posicionamiento:

Por atributos del producto ¿Cuáles son los atributos del producto?

Por beneficios ¿Cuáles son los beneficios que se le ofrecen al mercado escogido?

Por uso ¿Cuándo y cómo puede ser usado el producto? Por usuarios ¿Qué tipo de usuarios adquieren el producto?

Contra un competidor ¿Cómo está el producto frente a la competencia?

Elaborar la declaración de posicionamiento. Para esto se debe proponer la estrategia de posicionamiento la cual se basa en la marca, el lema, apariencia, utilidad, el lugar donde se vende y otros factores, encontrando la más efectiva.

Con base a lo anterior se puede establecer que el posicionamiento por el que deberá optar la fundación, es de generar una diferenciación clara frente a otras que desarrollen la misma actividad, en el mercado regional, a fin de que se transmita una percepción clara del objetivo y los fines institucionales de la Fundación Righetto de Pasto.

## Estrategia del producto

El producto es todo lo tangible (bienes muebles u objetos) como intangible (servicios) que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades o deseos. Siendo esta satisfacción el factor más evaluado por los consumidores, tal como señala Lina Echeverri “las personas no adquieren productos sino que compran los beneficios que estos generan”. Al conocer mejor la estrategia de producto se podrán comprender y diseñar mejores programas de mercadeo.

Dentro de la gran variedad de posibilidades que se tienen respecto al producto, las acciones prácticas a realizar pueden reagruparse en cinco grandes áreas:<sup>19</sup>

1. LANZAMIENTO de productos o líneas de productos completamente nuevos para la empresa.
2. ADICIONES a las líneas de los servicios existentes: nuevas fórmulas o versiones, tamaños, variantes en los servicios, etcétera.
3. REPOSICIONAMIENTO de los productos existentes mediante acciones que impliquen la incorporación de modificaciones al producto en sí.
4. MEJORAS Y MODIFICACIONES de los productos existentes que no impliquen un cambio en la percepción básica que tienen los consumidores de los mismos; es decir, que no se produzca el reposicionamiento del producto: adición de nuevos ingredientes, variación en la configuración de los servicios, etcétera.

En la fundación Righetto para incrementar la satisfacción de los usuarios se tomarán como acción a aplicar un reposicionamiento y mejoras en los servicios teniendo en cuenta que se ha caracterizado por la calidad en los mismos.

---

<sup>19</sup> CAMPUS ONLINE, El marketing mix, consultado el 23 de Febrero 2016, Disponible en el siguiente enlace: [http://aula1.escuela-online.net/dwaula1/7MKT MIX/7TEMA1\\_9878.pdf](http://aula1.escuela-online.net/dwaula1/7MKT MIX/7TEMA1_9878.pdf)



## **Estrategia de promoción**

Esta estrategia se refiere a la comunicación que deben tener la oferta y la demanda a través de diferentes canales de comunicación; el objetivo de las estrategias de promoción es mejorar el nivel de ventas, sus servicios posteriores y la fidelización de los clientes, en la promoción hay varios canales que se pueden utilizar dependiendo de los objetivos que la organización plantee, estos los puede desarrollar a través de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo, que son también llamados mix de promoción.

Para la fundación se van a analizar seis tipos de estrategias: Marketing de Permiso, Marketing de guerrilla, Marketing viral y Alianzas estratégicas.<sup>20</sup>

### **- Marketing de guerrilla**

Según lo descrito por Jay Conrad Levinson en su popular libro de 1984 "Guerrilla Marketing", es una manera no convencional de realizar actividades promocionales a un bajo presupuesto.

El propósito de esta estrategia de mercadeo es aumentar la confianza y la lealtad de los clientes existentes y de esta forma hace que ayuden a promover sus productos y servicios al público. La ventaja de este tipo de estrategia es una mayor satisfacción de los clientes. La estrategia consiste en que los clientes que están satisfechos le dicen a 10 personas más acerca del buen servicio y/o buen producto pero los clientes que no están satisfechos le dirán a 100 personas más acerca de su experiencia, en contraprestación a esto las empresas les dan bonos, acceso a ofertas y beneficios adicionales para crear mayor lealtad para con su compañía.

El Marketing de guerrilla y el tradicional se diferencian por la inversión. En vez de invertir dinero en el proceso de marketing, se invierte tiempo, energía e imaginación. Por tanto, no está orientado a compañías con abultados presupuestos, sino a las pymes carentes de grandes recursos económicos que deben actuar en este sentido como una guerrilla, midiendo cada una de sus acciones y tratando de maximizar la efectividad de cada una de las acciones emprendidas.

---

<sup>20</sup>UNIVERSIDAD METROPOLITANA, estrategias de mercadeo, consultado el 22 de Febrero 2016, Disponible en el siguiente enlace <http://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/sites/3/2014/05/estrategiaspromocion.pdf>

## **Marketing viral**

Es una estrategia que anima a las personas a pasar un mensaje de marketing a otras personas, ya que es una recomendación de una amistad que ya lo ha probado y ha tenido una experiencia positiva. Esto provoca que el mensaje como hacen los virus, se multiplique rápidamente, autoalimentándose y es muy efectivo porque la confianza en la persona que te lo sugiere permite un aumento considerable de clientes interesados a un bajo costo.

Esta estrategia utiliza diferentes canales y plataformas para los productos y servicios. Estas plataformas pueden variar en correos electrónicos, cartas informativas u otros tipos de páginas web como Facebook y twitter.

## **Marketing con permiso**

Es una estrategia de mercadeo centrada en obtener el consentimiento del cliente para enviarle la publicidad o información de la empresa. Este fue un término acuñado por Seth Godin para diferenciarlo del mercadeo tradicional de la interrupción. Una de sus grandes ventajas es que permite profundizar las relaciones entre las compañías y sus clientes. En Internet, una de las mejores maneras de capturar direcciones de e-mail para el envío de publicidad es directamente desde su sitio Web. Las plataformas de e-mail marketing proporcionan herramientas que permiten capturar desde nuestra Web la información que consideremos relevante, desde direcciones de correo y nombres, hasta información que permita definir el perfil y áreas de interés del cliente.

## **Alianzas estratégicas**

Son Alianzas y acuerdos corporativos que fortalecen el Portafolio de la oferta y proporcionan los recursos y herramientas necesarias para garantizar una solución integral a las inquietudes de los clientes, el objetivo de estas es potenciar los resultados alcanzados por las empresas partícipes en las mismas.

En este sentido, a través de mecanismos de cooperación estratégica, una empresa determinada puede ampliar su mercado e incrementar su volumen de negocios, puede también lograr un mejor posicionamiento de mercado y mayor alcance geográfico, utilizando para ello la fuerza combinada y sinergias con la empresa o empresas aliadas.

## **Mercadeo Social:**

El mercadeo es una disciplina que ya excede el ámbito comercial, puesto que su metodología, para detectar y satisfacer necesidades de consumo y uso de bienes y servicios, también es útil para detectar y satisfacer necesidades de tipo social, humanitarias y espirituales, por lo que su campo de acción no se limita únicamente al campo de las empresas, sino que se extiende a asociaciones sin fines de lucro, fundaciones, entidades religiosas y también al Estado. Estos nuevos campos de acción comprenden lo que se denomina Mercadeo Social, que también incluyen las acciones de tipo social, humanitarias y ecológicas que realizan las empresas, para que el público las asocie a ellas y a sus marcas.<sup>21</sup>

El Mercadeo Social, no es otra cosa que la planeación e implementación de programas diseñados para lograr cambios de comportamiento en grupos de población para solucionar problemas sociales, usando los principios de Mercadeo Comercial. Los resultados de estas campañas se deben a mensajes contundentes, la utilización de los medios apropiados para hacerla llegar al público y a ideas que generan alto impacto en el público amplio. El mercadeo social se fundamenta en los siguientes aspectos:<sup>22</sup>

Filosófico: modo de pensar sobre cómo influir sobre el comportamiento humano.

Procesal: en el cual un programa es implementado y puesto en ejecución.

Práctico: grupo de herramientas y conceptos que se usan en el diseño y desarrollo de los programas de cambio comportamental.

Producto: se refiere a que la innovación resulte atractiva para el consumidor. El producto en mercadeo social puede tener un componente físico o consistir en ideas, prácticas o servicios. En el caso de estas últimas las organizaciones pueden hacer enlaces con cosas o productos físicos que le hagan posible al consumidor el volver el producto más tangible.

---

<sup>21</sup>MARKETING XXI, Marketing en el Siglo XXI 5ª edición, Consultado el 25 de Febrero 2016, disponible en el siguiente enlace: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

<sup>22</sup>ONUSIDA.ORG, información Mercadeo, Consultado el 25 de Febrero 2016, disponible en el siguiente enlace: <http://www.onusida.org.co/infomercadeo.htm>

**Precio:** el costo de un producto de mercadeo social puede ser medido en dinero, en tiempo, en valores, en costos culturales o psicológicos o en obstáculos. Hay que recordar que el precio lleva consigo la noción de valor, de modo que puede ser más conveniente vender los insumos a bajo costo que distribuirlos gratuitamente.

**Distribución:** son los medios utilizados para poner el producto o servicio a disposición de la población. Hace referencia a disminuir o eliminar las barreras en la posibilidad de acceso de los usuarios al bien o servicio ofrecido.

**Promoción:** es un área amplia del mercadeo que incluye la publicidad, el diseño y difusión por medio de comunicaciones masivas, material impreso e interacción personal y la modificación de la campaña. En general implica el estar seguro de que las realidades positivas del ofrecimiento son cabalmente comprendidas por los consumidores potenciales.

**Políticas:** el responsable del mercadeo social, debe asegurarse de que no existen oposiciones masivas por parte de ciertos grupos sociales o de la ley que impidan la introducción de la innovación en la comunidad. Este debe buscar los medios de allanar estos obstáculos para facilitar la meta de su mercadeo.

**Plan Operativo de Marketing:** Es el proceso mediante el cual la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, a partir del conocimiento de su entorno, de la competencia en el sector, de las fortalezas y debilidades internas, formula una estrategia que se procesa en un plan estratégico, le hace monitoria y seguimiento, soportados en información producto de la medición, mediante indicadores de desempeño organizacional y su alineamiento con el direccionamiento estratégico.

Este plan describe las metas u objetivos que la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto espera alcanzar, con una determinada estrategia y las actividades y el presupuesto que se requiere para lograr esos objetivos. Los servicios de este plan son tres: comunica al personal de marketing los objetivos y programas planeados, sirve como guía de las actividades a realizar, siendo este un dato de entrada importante para el proceso de asignación de recursos y sirve como un mecanismo de control, ya que establece estándares de desempeño contra los cuales se puede evaluar el progreso.

La fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, dentro de su plan de estratégico de mercadeo, cuenta con todas las actividades, que le permitirán enfocar y entender las necesidades del cliente y su rentabilidad. Michael Porter, uno de los más connotados teóricos en este tema y quien realiza una clara diferenciación entre la estrategia empresarial y la estrategia competitiva, sostiene:

“La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos; la estrategia competitiva consiste en ser diferente. Ser diferente significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diversas para prestar una combinación única de valor”<sup>23</sup>. En una forma muy simple, estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una firma.

El resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva de la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable.

Finalmente si la dirección de la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, decide actuar con un determinado plan de contingencias, significa que la dirección comercial, aun teniendo aprobado el plan de marketing original, deberá de acuerdo con el plan de contingencia, limitar los gastos si hubiere lugar y tener en cuenta en cualquier caso las medidas adoptadas.

### **1.7.2 Marco Contextual <sup>24</sup>**

#### **Microcontexto:**

Nombre: Fundación Righetto

Año de Constitución: Marzo de 2007

Nº de Registro Oficial: 14810 (Cámara de Comercio)

Nº Trabajadores: 30

Presupuesto: Sin presupuesto definido

---

<sup>23</sup> LILIANA LOPEZ, Competencias Gerenciales Básicas, 17 de Noviembre 2016, disponible en el siguiente enlace: [https://issuu.com/lilianalopez92/docs/competencias\\_gerenciales\\_1\\_\\_1\\_.pptx](https://issuu.com/lilianalopez92/docs/competencias_gerenciales_1__1_.pptx)

<sup>24</sup> TU PATROCINIO, Fundación Righetto, 10 de Noviembre 2015, disponible en el siguiente enlace: <http://ong.tupatrocinio.com/fundacion-righetto-info-3200.html>. (10/11/2015).

Delegaciones: La Fundación Righetto está ubicada en el Municipio de Pasto, departamento de Nariño y en otras regiones del Cordón Panamericano. Está ubicada dentro del perfil niñez, adolescencia y juventud.

Nº Voluntarios: 5

Financiación Pública: si

Financiación Privada: si

Esta fundación se caracteriza por ser una institución privada sin ánimo de lucro, ubicada al Sur de Colombia, que se encarga de atender niños, niñas y adolescentes, entre los 0 y los 18 años de edad, con problemas de conducta asociados al consumo de SPA y vulneración de derechos.

De igual manera dedica su actividad a la realización de trabajo terapéutico y transdisciplinario con el objeto de restablecer los derechos que se les han vulnerado a esta población a partir de programas de salud, educación, recreación, capacitación, nutrición, entre otros.

El trabajo que se realiza con la población descrita se encuentra enmarcado bajo un enfoque sistémico relacional en donde la familia es la principal herramienta para la intervención. De igual manera se llevan a cabo actividades de promoción y prevención en planteles educativos tanto con estudiantes como con docentes encaminados a fortalecer los procesos de aprendizaje a nivel institucional.

Página web [fundacionrighetto.org](http://fundacionrighetto.org).

**Principales Actuaciones:** Esta fundación trabaja con adolescentes que pertenecen al SISTEMA DE RESPONSABILIDAD PENAL PARA ADOLESCENTES, en programas tales como:

- Jóvenes en riesgo o con consumo de SPA.
- Niños entre cero y 18 años con vulneración de derechos ubicados en Hogares de paso.
- Atención a familias con antecedentes de violencia.
- Niños y adolescentes hasta con 18 años a través de su internado de protección social.
- Trabajo con niños y adolescentes en el proyecto "Otras Formas de Atención" en el Cordón Panamericano.

- De igual manera atienden a toda aquella población joven de la ciudad que presenten desajustes en su comportamiento a nivel familiar y social.

Para lo anterior esta institución cuenta con un equipo transdisciplinario especializado y acorde a las necesidades, este contexto se convierte en una oportunidad de interacción de los adolescentes en donde se afrontan sus problemáticas y se ofertan procesos reeducativos que favorezcan su proyecto de vida.

Es por lo anterior que esta organización, requirió de la formulación de un plan estratégico de mercadeo, que le permitió mejorar su actuación en el mercado de la región con el propósito de fortalecer su contribución social y sostenibilidad.

**Macrocontexto:** En el contexto regional la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, tiene una revista que tiene como fin la responsabilidad social, en temas relacionados con salud mental de niños, niñas, adolescentes y familia. Buscando una interacción en diferentes escenarios de la vida familiar y personal de estos sujetos.

Esta fundación se caracteriza por su grupo de colaboradores, definidos como una familia que trabaja unida por el bienestar de los niños, niñas y adolescentes del departamento de Nariño. Este importante reconocimiento, otorgado por la comunidad con la que trabajan, motiva su labor e impulsa a su dirección para la búsqueda de un mejoramiento constante.

De igual manera esta organización ha sido reconocida por la Corporación Cultural y Revista Correo del Sur, como La Entidad Social más destacada en el departamento de Nariño, en torno a sus programas de ayuda al menor, a la familia, en torno a la protección, prevención y rehabilitación.

En el contexto urbano existen varias fundaciones, que cumplen con similar objeto social al de la Fundación Righetto, éstas son:

- Fundación Gestar Futuro
- Fundación Suyana
- Fundación Hospital San Pedro Comunidad Terapéutica
- Fundación la Casa del Joven
- Fundación Peldaños

Estas como otras entidades, han llevado a cabo actividades tendientes a mejorar la calidad de vida de poblaciones con escasos recursos, problemas de dependencia (drogas y alcohol), así como otros problemas que se presentan al interior de las familias Nariñenses.

Sus principales fortalezas radican en su capital humano, trayectoria, así como infraestructura y programas de intervención. Cabe destacar que estas fundaciones cuentan con una amplia experiencia en el campo, así como un reconocimiento especial en esta región del país.

El capital social del municipio aún no cuenta con un estudio que caracterice los vínculos de su red, no obstante pueden identificarse algunos actores que tienen vigencia activa y se convierten en nuevas formas sociales de expresión que luchan por su reconocimiento.

Estos y otros sujetos de acción social, han emergido para dar respuesta a diferentes colectivos o minorías, que por sus características físicas y psicológicas, se han visto afectados en su contexto familiar, personal y social. Las fundaciones antes mencionadas, así como la Fundación Righetto, han buscado canalizar este inconformismo social y han servido de canal entre la sociedad y estos individuos en la búsqueda de su reintegración y aceptación.

Estas entidades o fundaciones por su misión y visión institucional, son un gran apoyo social para adelantar políticas y programas, tendientes a mejorar las condiciones de esta población, a partir de la responsabilidad social y la ejecución de recursos de los programas de atención a la población en estado de vulnerabilidad.

### 1.7.3 Marco Conceptual

- ✓ **Acción correctiva inmediata:** Corregir una actividad lo más rápido posible para volver a encauzar al desempeño de la organización.
- ✓ **Amenazas:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.
- ✓ **Análisis.** Segmentar un problema en tantas partes como sea posible, para reconocer la naturaleza de los errores y las opciones, las relaciones entre éstas y obtener conclusiones objetivas del todo. En la investigación se realizó un análisis desde la recolección de información, hasta la consolidación del proyecto como tal.
- ✓ **Debilidades:** Son las actitudes y condiciones internas de una organización, que inhiben y dificultan el logro de los objetivos institucionales.
- ✓ **Diagnostico estratégico:** Es un procedimiento que sirve de marco de referencia, para el análisis de la institución tanto a nivel interno como externo. precede y prepara el camino para cualquier decisión corporativa. como un



esencial primer paso, esto provee un análisis y una oportunidad para identificar nuevas áreas en desarrollo.

- ✓ **Efectividad:** Grado en que un programa, ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios.
- ✓ **Eficacia:** Indicador de mayor logro de objetivos o metas por unidad de tiempo, respecto a lo planeado.
- ✓ **Eficiencia:** Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.
- ✓ **Entorno:** Conjunto de elementos que rodean a la fundación. Instituciones o fuerzas externas a la organización que tienen potencial para afectar su rendimiento.
- ✓ **Estructura de la Organización:** Es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. También es conocido como organigrama.
- ✓ **Fortalezas:** Son las actividades y los atributos internos de una organización, que apoyan y contribuyen el logro de los objetivos institucionales.
- ✓ **Macroentorno:** Fuerzas externas que se presentan tanto en el ámbito civil como eclesial. El éxito de la fundación, sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas.
- ✓ **Meta:** Es un punto de referencia o aspiración, a corto plazo, que la organización debe lograr con el fin de alcanzar sus objetivos. También está considerada como un objetivo altamente específico, con respecto a la magnitud (cantidad) y su capacidad de medición en el tiempo.
- ✓ **Microentorno:** Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la fundación, los cuales corresponden a la influencia de los grupos de interés.
- ✓ **Objetivo estratégico:** son los fines, propósitos o resultados que a mediano y largo plazo, aspira a lograr una organización y los cuales guardan una relación directa con la misión Institucional básica. Los objetivos estratégicos se alcanzan a través de la aplicación de programas y ejecución de proyectos. Su característica principal consiste en que deben ser verificables y cuantificables. Al final del período debe ser posible determinar si el objetivo se cumplió o no.

- ✓ **Oportunidades:** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización, que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- ✓ **Plan Estratégico:** Documento donde se establecen la Misión, la Visión, los objetivos estratégicos, los programas, los proyectos y las metas que se aspira lograr en un período de cinco años. El Plan Estratégico puede tener uno o varios objetivos estratégicos.
- ✓ **Programa:** Son las acciones explícitas de un plan dado, donde se trazan las tareas necesarias para ejecutar el plan, así mismo se indican las personas responsables de cada una de ellas, el tiempo en el cual deben ser ejecutadas. Un programa debe ser ejecutado a través de uno o varios proyectos.
- ✓ **Proyecto:** Conjunto de todas las actividades encaminadas a lograr un resultado específico, con el objeto de satisfacer una necesidad o de resolver un problema, utilizando una determinada cantidad de recursos.
- ✓ **Redireccionamiento:** Responde a las necesidades de un continuo mejoramiento institucional; así como incursionar en las nuevas tendencias en administración y mantener la coherencia con las innovaciones que ha traído consigo la más reciente Dirección.

## 1.8 METODOLOGÍA

**1.8.1 Tipo de Investigación.** La presente investigación es de tipo descriptiva “El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento”<sup>25</sup>

Es por lo anterior que esta investigación se basa en hechos actuales y reales de la Fundación Righetto ubicada en el Municipio de Pasto, además se proponen unos objetivos o tareas particulares tendientes a mejorar la situación problemática vivida en la empresa.

<sup>25</sup> NOEMAGICO, La Investigación Descriptiva, Consultado el 10 de Marzo del 2016, disponible en el siguiente enlace: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>. (Citado el 20/12/2015).

### 1.8.2 Población y Muestra.

La población objeto de estudio está conformada por los siguientes grupos, los cuales contribuirán a identificar la percepción, que tienen los usuarios del servicio que presta la Fundación Righetto, ubicada en el Municipio de Pasto:

Se tendrá en cuenta la información suministrada por la dirección de esta fundación la cual manifiesta que cuenta con un total de 340 usuarios de los servicios que presta esta organización. Con esta información se aplica una muestra estadística y se pudo obtener lo siguiente:

340 Usuarios

$n = Z \cdot N \cdot P \cdot Q$

$E(N-1) \cdot Z \cdot P \cdot Q$

$$n = \frac{1.65 \cdot 340 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.01 \cdot (340-1) \cdot 1.65 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n = \frac{326,536}{1,8079}$$

$$n = 180$$

Dónde:

$n$  = Tamaño de la muestra = 180 encuestas aplicada a usuarios del servicio

$N$  = Población

$P$  = Probabilidad de éxito

$Q$  = Probabilidad de fracaso

$Z$  = Nivel de confianza

$E$  = Margen de error

La población con que se desarrolló la presente investigación está integrada por 10 trabajadores conformado por la siguiente tabla de personal:

- Director
- Secretaria
- Personal asistencial
- Personal operativo
- Voluntarios

**1.8.3 Instrumentos de Recolección de la Información.** Para efectos de llevar a cabo el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para la Fundación Righetto de la ciudad de Pasto, periodo 2016 - 2019, se hizo necesario contar con herramientas claves como la aplicación de encuestas.

**Fuentes Primarias:** Las Fuentes fueron **clientes internos** (personal interno o empleados) que laboran en la fundación (ver anexo A.), **Clientes externos** (usuarios de los servicios) (ver anexo B) y entrevista a la dirección de la fundación (ver anexo C).

Además es fundamental conocer los requerimientos de los usuarios y el personal de planta, con respecto a los servicios que esta entidad brinda, esto a través de entrevistas directas a clientes y/o usuarios.

**Fuentes Secundarias:** Revisión de páginas de Internet, como también de libros, revistas, proyectos, trabajos de grado, con el fin de obtener unas bases o guías que sirvan como herramientas, para el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo requerido por esta fundación.

## 2. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 2.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DE LA FUNDACIÓN RIGHETTO DE LA CIUDAD DE PASTO

**2.1.1 Encuesta a cliente externo de la fundación Righetto.** Esta encuesta busco evaluar el nivel de percepción del cliente externo de la Fundación Righetto de la ciudad de Pasto.

**Grafica 1. Servicios utilizados**

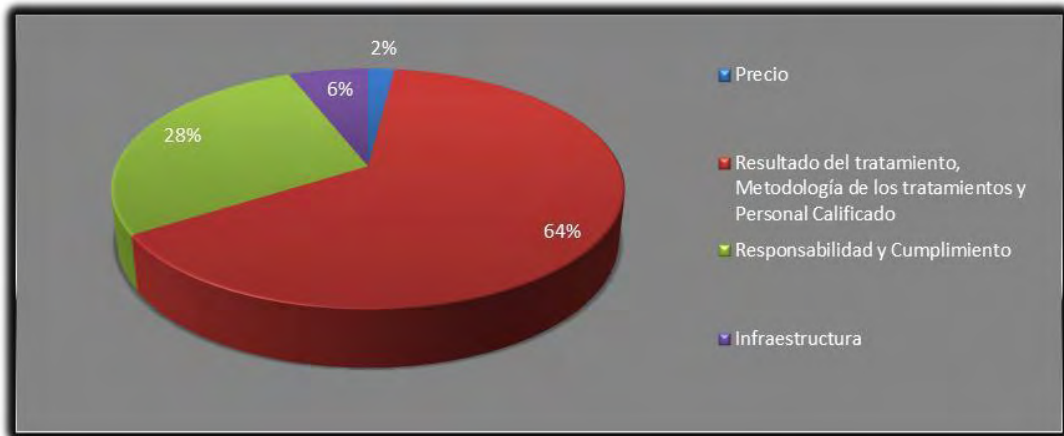


Fuente: La presente investigación, 2016.

**La gráfica 1.** Muestra que frente a los servicios utilizados por parte de los clientes y/o usuarios, cuando asisten a diferentes fundaciones, el 49% de ellos asisten por problemas de conducta, un 16% por consumo de sustancias psicoactivas o SPA, un 14% por vulneración de derechos, el 7% de los encuestados menciona que han requerido la atención de familias con antecedentes de violencia, un 6% protección social y finalmente un 8% por otras formas de atención, las cuales son de especial reserva para la población encuestada.

De acuerdo a **la gráfica 1.** se puede analizar que dentro de los servicios ofrecidos por parte de las fundaciones, entre los cuales se encuentran Problemas de conducta, Consumo de SPA, Vulneración de derechos, atención a familias con antecedentes de violencia y otras formas de Atención, el servicio que más utilizan los usuarios, es el de atención en problemas de conducta, con una participación del 49%, por lo tanto se requiere enfocar estrategias que permitan fortalecer los demás servicios, para facilitar la diversificación en el mercado.

**Gráfica 2. Aspectos importantes para escoger una fundación**



Fuente: La presente investigación, 2016.

**La Grafica 2.** Sobre los aspectos más importantes para escoger una fundación, por parte de los clientes y/o usuarios, el 64% escoge fundaciones por el resultado del tratamiento, metodología de los tratamientos y personal calificado, el 28% de los encuestados, manifiesta que es por la responsabilidad y el cumplimiento de las fundaciones, mientras que el 6% y 2% lo hacen por infraestructura y precio respectivamente.

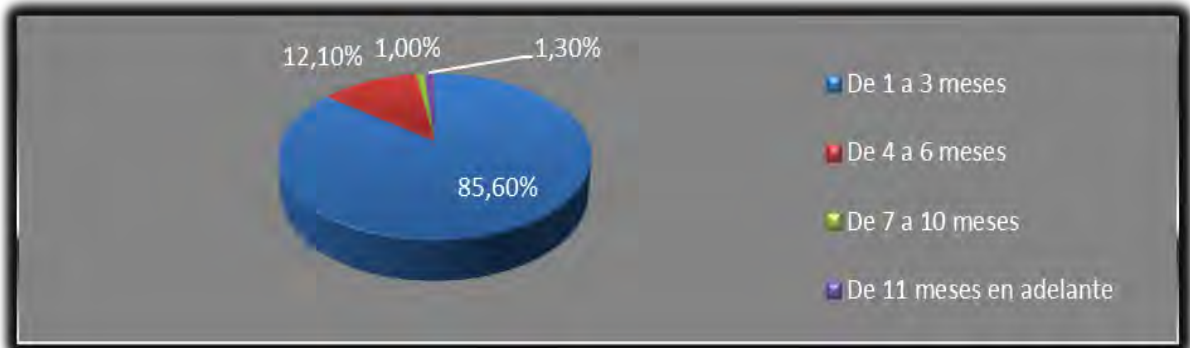
**Grafica 3. Medios de Información**



Fuente: La presente investigación, 2016.

**La Grafica 3.** Acerca de los medios de información por los cuales los encuestados, se enteraron de la existencia de la fundación Righetto, se pudo establecer que el 51% de ellos fue a través de referencias personales, 18% avisos publicitarios, 8% recomendaciones de docentes, 21% Portafolio de servicios y un 2% otros medio tales como internet, redes sociales etc.

**Grafica 4. Tiempo de utilización de los servicios**



Fuente: La presente investigación, 2016.

**La grafica 4.** Sobre el interrogante ¿Hace cuánto utiliza los servicios de la Fundación Righetto? Podemos observar que el 85,60% de los encuestados contestó de 1 a 3 meses, el 12,10% de 4 a 6 meses, el 1% de 7 a 10 meses y por último el 1,30% 11 meses en adelante, con base en esta información, podemos analizar que la mayor parte de los clientes y/o usuarios de la fundación Righetto de Pasto, son nuevos, aunque también esto se debe a que muchos culminan sus tratamientos y no requieren de los servicios nuevamente.

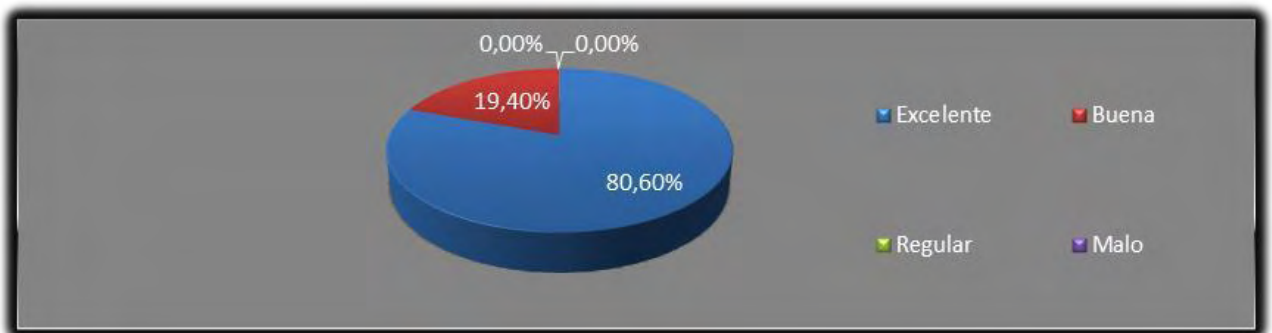
**Tabla 1. Evaluación del servicio y la atención del personal de la Fundación**

DECLARACIONES	Totalmente en desacuerdo	Totalmente de acuerdo
a.) Cuando usted tiene un problema, la Fundación Righetto muestra sincero interés en resolverlo.	3	177
%	1,67%	98,33%
b.) la Fundación Righetto brinda sus servicios de manera correcta la primera vez.	0	180
%	0%	100%
c.) la Fundación Righetto proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.	3	177
%	1,67%	98,33%
d.) la Fundación Righetto mantiene informados a los clientes sobre los servicios que presta.	55	125
%	30,56%	69,44%

Fuente: La presente investigación, 2016.

**Tabla 1.** Con respecto a la información anterior, en referencia a la evaluación del servicio y la atención prestada por el personal de la fundación, se encontró un alto índice de satisfacción, sin embargo, en el ítem relacionado si la Fundación Righetto mantiene informados a los clientes sobre los servicios que presta, un 30,56% de los usuarios, manifestó que no lo hacen, demostrando ser una debilidad de la fundación, ya que esto puede ocasionar que otras fundaciones se beneficien de esto y así pierdan participación en el mercado.

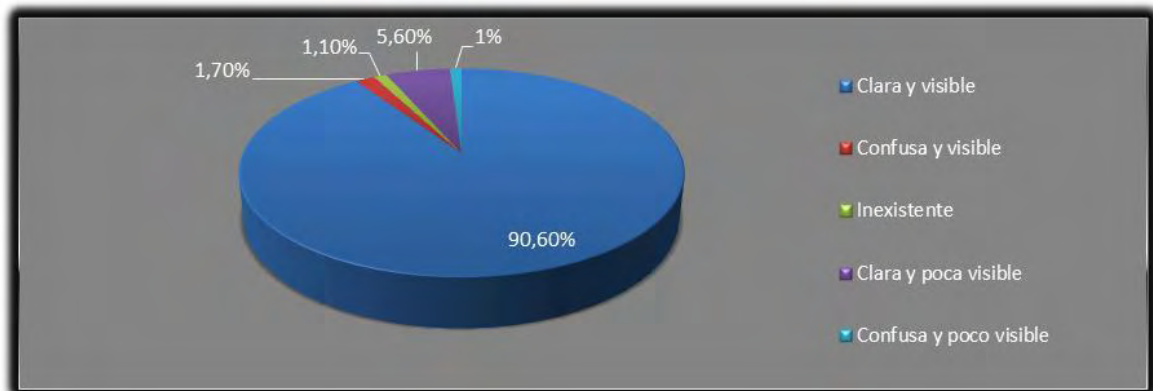
**Gráfica 5. Infraestructura (Orden y distribución de la planta física)**



Fuente: La presente investigación, 2016.

**Grafica 5.** De los usuarios encuestados un 80,6% y un 19,4%, califican el orden y la distribución de la planta física de la fundación Righetto de Pasto, como excelente y buena respectivamente.

**Gráfica 6. Señalización e información**



Fuente: La presente investigación, 2016.

**Grafica 6.** En cuanto a la pregunta, ¿Cree usted que la señalización, información que se maneja dentro de la organización (oficinas, planta física, corredores,) etc. Es clara y visible? confusa y visible? Inexistente? clara y poca visible? confusa y poco visible? El 90,6% de los usuarios manifiesta que es clara y visible, mientras que un 1,7% dice ser confusa y visible, el 1% inexistente, un 5,6% clara y poca visible y por último el 1,1% manifiesta que es confusa y poco visible.

Como se puede observar en las gráficas 5 y 6, los clientes y/o usuarios encuestados, califican la infraestructura, señalización e información positivamente, por lo tanto se puede afirmar que esto es una fortaleza de la fundación Righetto de Pasto.



**Tabla 2. Satisfacción con la imagen de la organización**

VARIABLE	MS	S	INS	MI	IND	NA
Seriedad	88,89%	11,11%	0%	0%	0%	0%
Confianza	97,22%	2,78%	0%	0%	0%	0%
Flexibilidad en los horarios	6,67%	93,33%	0%	0%	0%	0%

Fuente: La presente investigación, 2016.

**Tabla 2.** En cuanto a la satisfacción con la imagen de la organización, los clientes y/o usuarios encuestados, manifiestan estar muy satisfechos en un 88,89% y 97,22% por la seriedad y confianza respectivamente, por último en cuanto a la flexibilidad en los horarios un 93,33% se encuentran satisfechos.

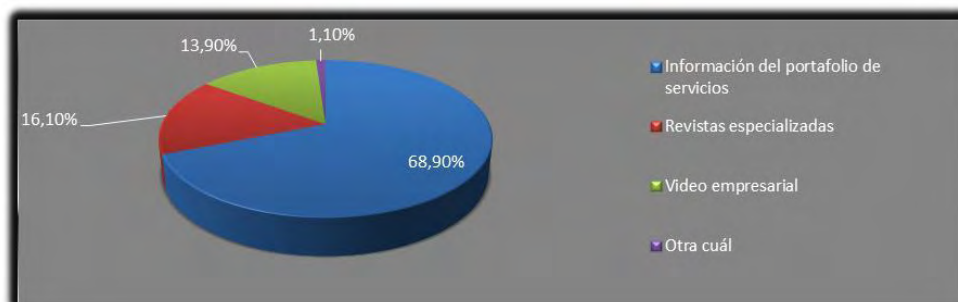
**Tabla 3. Tiempo en la atención**

PERSONAL	RANGOS			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
Recepción de servicio al cliente	91,67%	8,33%	0%	0%
Personal asistencial de la Fundación Righetto	95,56%	4,44%	0%	0%
Director	34,44%	65,56%	0%	0%
Personal operativo	92,22%	7,78%	0%	0%

Fuente: La presente investigación, 2016.

**Tabla 3.** Los clientes y/o usuarios entrevistados califican en un 91,67% que el tiempo de atención en la recepción de servicio al cliente es excelente, un 95,56% califica como excelente el tiempo utilizado por el personal asistencial, mientras que un 65,56%, califica como bueno el tiempo de espera por parte de la dirección, finalmente el 92,22% de los encuestados, menciona que el tiempo de atención del personal operativo es excelente.

**Gráfica 7. Información en recepción**



Fuente: La presente investigación, 2016.

**Grafica 7.** De acuerdo a la anterior gráfica, podemos observar que los clientes y/o usuarios encuestados, que asisten a la fundación Righetto de Pasto, el 68,90% desearían encontrar información a través del portafolio de servicios en recepción, mientras que un 16,10%, afirman que les gustaría encontrar revistas especializadas, un 13,90% el video empresarial y por ultimo el 1,10%, recomienda que exista publicidad general.

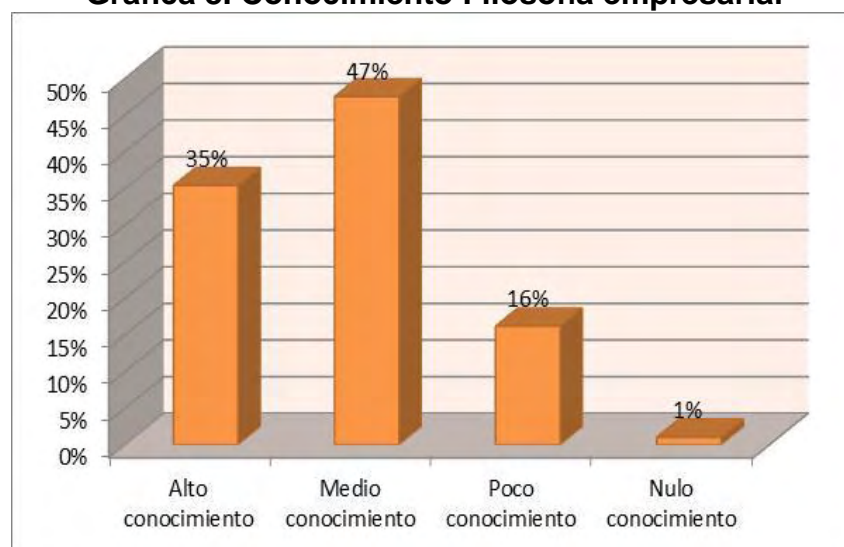
Por ultimo sobre el interrogante realizado a todos los encuestados, si volverían o no a la fundación, el 100% de ellos respondió que afirmativamente, por lo cual se puede decir que la Fundación está realizando una excelente labor.

**2.1.2 Encuesta a cliente interno de la fundación Righetto.** Esta encuesta busco identificar factores claves dentro del servicio al cliente, respecto al personal interno de la Fundación Righetto en la ciudad de Pasto. Para ello se llevó a cabo una serie de preguntas que identifican la filosofía empresarial, estructura organizativa, comunicación y motivación, dentro de esta organización.

Al realizar la tabulación de los diferentes interrogantes efectuados al personal de la Fundación Righetto de Pasto, se pudo encontrar ciertos aspectos positivos como otros aspectos a mejorar.

En primer lugar se puede afirmar que los empleados o clientes internos de la Fundación Righetto de Pasto, tienen claridad sobre sus funciones a desarrollar, siendo esta una Fortaleza al momento de ejecutar los diferentes requerimientos de sus clientes y/o usuarios.

**Grafica 8. Conocimiento Filosofía empresarial**



Fuente: La presente investigación, 2016.

Sobre el interrogante acerca del conocimiento de la filosofía empresarial, por parte de los empleados de la Fundación Righetto de Pasto, se pudo evidenciar que existe un alto porcentaje de desconocimiento sobre dicha filosofía, puesto que tan solo el 35,5% de los empleados, mencionan tener un alto conocimiento sobre la misma y el 64,5% se encuentra con un conocimiento medio, poco o nulo sobre la filosofía empresarial (Ver Grafica 8), siendo esto una debilidad y aspecto a mejorar por parte de la fundación Righetto, por lo cual dentro del plan estratégico se incluirán estrategias para mitigar esta debilidad.

De acuerdo a las incógnitas sobre si existe o no una figura organizativa clara, el 100% de los encuestados contestó afirmativamente y con respecto si los cargos desempeñados son estimulantes, significativos y bien remunerados, el 91% se encontró totalmente de acuerdo y tan solo un 9% en desacuerdo, por lo cual podemos tomar esto como una fortaleza de la fundación Righetto de Pasto, ya que sus empleados, se encuentran a gusto con el organigrama y las diferentes condiciones de su cargo, siendo así un aspecto positivo que permite generar estabilidad en las diferentes áreas de la fundación y mantener un excelente servicio hacia sus clientes y/o usuarios, esto pese a que un 36% de los empleados tienen un contrato por prestación de servicios u OPS, el cual podría generar inestabilidad y renuncias por parte del personal, hacia otras oportunidades laborales.

Como otra de las fortalezas de la fundación Righetto de Pasto, se encontró que en el momento de la contratación, el 100% de los empleados pasan por un proceso de inducción, siendo este un factor importante para el cumplimiento de sus funciones, aunque al revisar otro interrogante que va de la mano con este proceso, se encontró que un 18% de los empleados, manifiestan que no han recibido capacitación general y en áreas específicas (ver tabla 4), siendo esto una debilidad de la fundación, ya que si el personal no se encuentra debidamente capacitado, puede errar en uno o más procesos, lo cual conllevaría a una mala atención de los clientes y/o usuarios, perdiendo presencia en el mercado.

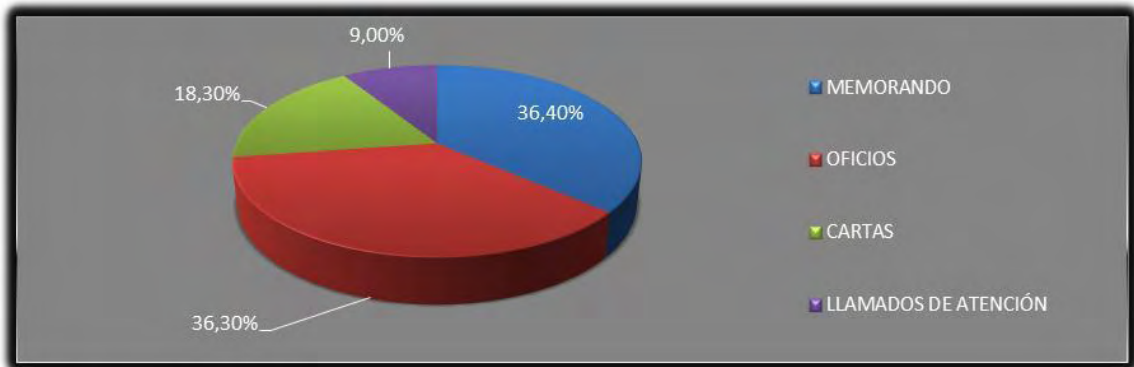
**Tabla 4. Áreas de Capacitación**

VARIABLE	SI	NO
SERVICIO AL CLIENTE	9%	91%
MANEJO DE PROCESOS	64%	36%
ATENCION DE RECLAMOS	9%	91%
NORMAS Y ESTANDARES DE CALIDAD	73%	27%
EMPRENDIMIENTO	18%	82%
MOTIVACIÓN	27%	73%
CLIMA ORGANIZACIONAL	18%	82%

Fuente: La presente investigación, 2016.

Por otra parte, con base a las encuestas, podemos afirmar que la Fundación Righetto, maneja un estilo democrático y creativo hacia su personal, ya que el 91% de los encuestados afirman esto, favoreciendo así la libre opinión y generando nuevas ideas para beneficio de la Fundación.

**Grafica 9. Sistema de comunicación empleado**



Fuente: La presente investigación, 2016.

**Grafica 9.** Al revisar la metodología de comunicación de la fundación Righetto de Pasto, hacia sus empleados, podemos notar que se realiza de manera formal, ya que todo se realiza por escrito.

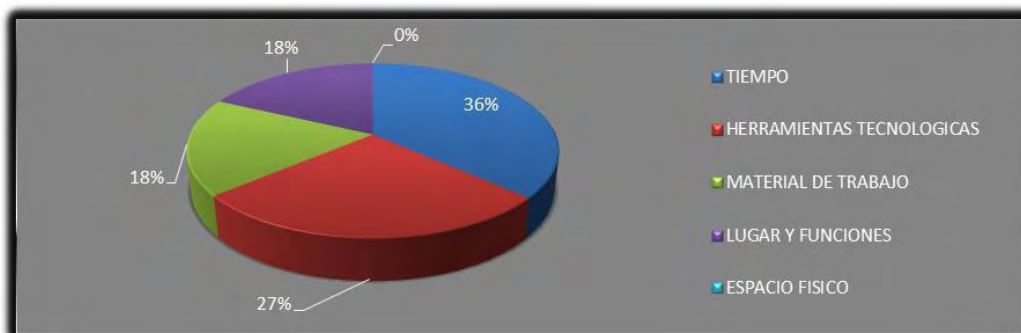
**Tabla 5. Incentivos y motivaciones**

VARIABLE	RESPUESTA
ATENCIÓN ESPECIALIZADA	27%
INTERESES DE LOS EMPLEADOS	18%
COMPENSACIÓN	27%
VALORAR EL RENDIMIENTO	27%

Fuente: La presente investigación, 2016.

**Tabla 5.** De los empleados entrevistados, un 27% manifiestan que la fundación Righetto de Pasto, les brinda atención especializada, un 18% informan que la organización toma en cuenta sus intereses, otro 27% que se desarrollan actividades de compensación económica a sus colaboradores por cumplimiento de metas y por ultimo el 27%, afirma que los incentivos y motivaciones, se basan en la valoración por el rendimiento laboral.

**Grafica 10. Limitantes para desempeñar el cargo**



Fuente: La presente investigación, 2016.

**Grafica 10.** Sobre las limitaciones más relevantes para desarrollar el cargo, podemos afirmar lo siguiente: el 36% de los empleados afirma que se debe al tiempo, un 27% a las herramientas tecnológicas y un 18% al lugar y las funciones desarrolladas.

**2.1.3 Entrevista dirección fundación Righetto.** Esta tiene como objetivo el identificar las oportunidades, fortalezas y amenazas que presente la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto.

Para lo anterior se desarrolló una entrevista con la dirección de la fundación Righetto de Pasto, la cual tuvo el propósito de acceder a información que permita una evaluación global de la alineación entre la fundación y el mercado, cada pregunta estuvo enunciada de manera que el entrevistado pudiera medir su acuerdo o desacuerdo con ella.

Es por lo anterior que se evaluaron los siguientes factores:

**Competitividad Intensiva.** Frente a la pregunta si es fácil para nuevos competidores establecerse en el mercado regional, se encontró que la dirección de la fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, indica que se encuentra firmemente en desacuerdo, en tanto el proceso asumido por esta organización, ha llevado años de constante trabajo y desarrollo de actividades en el mercado.

Con respecto a si es atractivo el mercado, para otras empresas que no cuentan con una experiencia apropiada, la dirección de esta fundación, indica estar firmemente en desacuerdo, en tanto el mercado regional requiere de una trayectoria apropiada, la cual debe partir del conocimiento de los problemas sociales del entorno.

Sobre planteamiento, si el servicio que presta la fundación es fácil de copiar en términos de los beneficios que suministran a los clientes y/o usuarios, la dirección indica estar moderadamente en desacuerdo, ya que con la legislación actual es fácil la creación de organizaciones con similar objeto social.

Al interrogante, si la fundación se encuentra en un último estado de desarrollo, la dirección, indica que se encuentra moderadamente en desacuerdo, ya que su actividad es constante y existen nuevos planes de desarrollo.

**Incertidumbre:** Frente a los aspectos relacionados con el cambio, que puede presentar la Fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, en el contexto regional, como: estructura del mercado, competitividad y otros de tipo sociales, culturales y económicos, se encontró que la dirección de esta organización, esta moderadamente en desacuerdo, explicando que su entidad, cuenta con una estructura sólida, tanto en aspectos de servicios, infraestructura como en capital humano y financiero.

**Riesgos y Recompensa:** La dirección de la fundación Righetto de Pasto, indica que todas las decisiones, se llevan a cabo a partir de un proceso de planeación y que estas, nunca se desarrollan de manera improvisada, mencionando que cuando existen ideas del personal, que pueden llegar a contribuir en el mejoramiento de las actividades, al interior de la organización estas son tomadas en cuenta.

De igual manera la dirección manifiesto, que la supervivencia de esta organización, depende de las habilidades para identificar y responder a oportunidades, antes que sus competidores, dirigiendo siempre sus actividades a obtener un mejor posicionamiento en el mercado regional.

**Postura Estratégica:** Frente a los ítems relacionados con postura estratégica tales como: conocimiento del negocio, postura competitiva, calidad y respuesta, la dirección manifiesta que se encuentra firmemente desacuerdo con ellos, ya que la fundación desde su creación, ha buscado ser la líder en el mercado regional, a partir de un servicio eficiente y con bajos costos en su operación.

**Cultura Organizacional:** La dirección indica que utiliza un espacio de tiempo importante, para la formulación de planes y acciones que mejoren la eficiencia de la organización, mientras que una pequeña porción del tiempo, está dirigida a la consecución de recursos, de igual manera indica que la rentabilidad, no es un aspecto importante, resaltando la relevancia del personal que trabaja con la fundación, así como el generar apropiación y orgullo por la actividad realizada.

**Control:** Con respecto a la estructura administrativa de la organización, la dirección indica que las decisiones que se toman, se desarrollan en forma descentralizada, con el apoyo de todo el personal, de igual manera, demuestra

que los trabajos son diseñados, para que estos coincidan con las habilidades y capacidades de los individuos, indicando que el éxito, se alcanza a través de un comportamiento de empresarios, a partir de la contribución de cada uno de los actores internos de la fundación.

**Orientación:** Esta dependencia indica que la motivación del personal, se basa en el cumplimiento de metas, que contribuyan a su desempeño, indicando que existe un continuo acercamiento con el personal, a fin de generar apropiación por la fundación, innovación y cambio.

**Preferencia:** Se pudo evidenciar por medio de la entrevista, que la comunicación con el personal de la organización, se realiza de manera formal a través de comunicados, resaltando en forma jerárquica, las habilidades generalistas de los especialistas, organizando grupos de trabajo, que cumplan con su labor en un 100% de efectividad y creatividad.

Por último, con esta entrevista, se pudo identificar que la Fundación Righetto de Pasto, a lo largo de su trayectoria ha presentado fortalezas en el manejo administrativo de la organización, lo que le ha permitido mantenerse frente a la competencia, sin embargo su enfoque estratégico en el área de mercadeo, no ha sido suficiente para posicionarla como líder en el mercado, esto debido a que aunque la fundación mejora continuamente en la prestación de sus servicios, a un determinado grupo de clientes y/o usuarios, es un segmento muy pequeño. De igual manera otro punto a resaltar, es que al ser una fundación sin ánimo de lucro, no se han interesado en implementar estrategias que les permita generar más recursos, por lo tanto la diversificación de su mercado, permitirá la consecución de nuevos clientes y/o usuarios, logrando así la generación de nuevos recursos, por esto es necesario que la fundación Righetto de Pasto, efectúe acciones según la dinámica del medio social, cultural, económico, ambiental y financiero, pensando cada vez sus estrategias y políticas frente al cliente y/o usuario, sus necesidades, intereses y percepción, ya que los cambios vertiginosos del mercado y la sociedad, aunque valoran la experiencia, buscan ese valor agregado, el cual es la innovación de los bienes y servicios, prestados por las organizaciones, empresas o fundaciones.

**2.1.4 Matriz de evaluación de factores internos MEFI.** Para el desarrollo de esta matriz, se tuvieron en cuenta las respuestas obtenidas en el desarrollo del diagnóstico de la organización, en cuanto a la identificación de los factores internos, evaluados en el instrumento dirigido a la planta de personal de esta fundación, conformada por los siguientes cargos:

- 1 asistente administrativo
- 1 auxiliar contable
- 1 coordinador formativo
- 1 trabajadora social
- 1 coordinador terapéutico
- 3 terapeutas ocupacionales
- 3 psicólogos

El propósito de este instrumento, fue el de determinar la posición y satisfacción, frente a aspectos relacionados con la filosofía empresarial, estructura organizacional, comunicación y motivación, al interior de la fundación Righetto de Pasto.



**Tabla 6. Matriz de evaluación de factores internos MEFI**

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	EVALUACIÓN	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>CLARIDAD EN LAS FUNCIONES</b>	0,04	FM	4	0,16
<b>FILOSOFIA EMPRESARIAL</b>	0,04	FM	4	0,16
<b>Misión</b>	0,04	FM	4	0,16
<b>Visión</b>	0,03	FM	4	0,12
<b>Metas</b>	0,03	FM	3	0,09
<b>Valores corporativos</b>	0,03	FM	3	0,09
<b>Objetivos</b>	0,03	FM	3	0,09
<b>Estrategias</b>	0,03	FM	3	0,09
<b>Políticas</b>	0,03	FM	3	0,09
<b>Reglamento interno</b>	0,04	FM	4	0,16
<b>Manual de funciones</b>	0,03	FM	3	0,09
<b>Organigrama</b>	0,04	FM	4	0,16
<b>Estímulos</b>	0,03	FM	3	0,09
<b>Inducción</b>	0,04	FM	4	0,16
<b>Jerarquía</b>	0,04	FM	4	0,16
<b>Capacitación</b>	0,03	FM	3	0,09
<b>Estilo gerencial</b>	0,05	FM	4	0,2
<b>Estimulación</b>	0,03	FM	3	0,09
<b>COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN</b>	0,02	FM	3	0,06
<b>Incentivos y motivaciones</b>	0,02	FM	3	0,06
<b>Servicio al cliente</b>	0,05	DM	1	0,05
<b>Atención de reclamos</b>	0,05	DM	1	0,05
<b>Emprendimiento</b>	0,05	DM	1	0,05
<b>Motivación</b>	0,04	DM	1	0,04
<b>Clima organizacional</b>	0,04	DM	1	0,04
<b>Contratación</b>	0,04	DM	1	0,04
<b>Limitaciones en el desempeño</b>	0,06	DM	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>			<b>2,7</b>

Fuente: La presente investigación, 2016

El resultado de esta matriz (2,7) indica que la Fundación Righetto de la ciudad de Pasto, cuenta con importantes fortalezas al interior de su organización administrativa, destacándose entre ellas, el conocimiento de la misión y visión institucional, así como del reglamento interno de trabajo, el establecimiento de un organigrama claro en la jerarquía de la fundación y el contar con una inducción apropiada para el desempeño de las funciones del personal entrevistado.

Lo anterior, demuestra que las fortalezas son en proporción más representativas que las debilidades y por lo tanto su posición interna es Fuerte.

Sin embargo existen debilidades importantes como: la carencia de una capacitación integral en aspectos de servicio al cliente, atención de reclamos, emprendimiento, motivación, clima organizacional y el modelo de contratación establecida que no permite generar seguridad y estabilidad a los empleados en el desarrollo de sus funciones.

### **2.1.5 Matriz de evaluación de factores externos MEFE**

Para el desarrollo de esta matriz, se tuvieron en cuenta diferentes factores externos, los cuales pueden afectar directa e indirectamente a la Fundación Righetto de Pasto, generando tanto amenazas como oportunidades, algunos de los factores fueron:

- Proceso de paz
- Desarrollo tecnológico
- Apoyo gubernamental
- Aportes particulares
- Competencia
- Pobreza
- Desigualdad
- Crisis económica
- Políticas publicas

**Tabla 7. Matriz de Evaluación de Factores Externos MEFE**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	
<b>OPORTUNIDADES</b>					
1	Proceso de paz	0,1	OM	4	0,4
2	Desarrollo tecnológico	0,1	OM	4	0,4
3	Apoyo gubernamental	0,1	OM	4	0,48
4	Aportes particulares	0,07	OM	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>					
1	Competencia	0,08	AM	1	0,2
2	Pobreza	0,12	AM	2	0,12
3	Desigualdad	0,12	AM	1	0,1
4	Crisis económica	0,11	AM	2	0,18
5	Políticas publicas	0,2	AM	1	0,18
<b>TOTALES</b>		<b>1</b>			<b>2,38</b>

Fuente: La presente investigación, 2016

Como resultado de la ponderación de la matriz de evaluación de factores externos MEFE, se obtuvo un total de 2,38, debido al alto puntaje obtenido en las amenazas como competencia, pobreza, desigualdad y crisis económica, por lo cual el factor externo no resulta ser favorable a los intereses de crecimiento y desarrollo de esta fundación. Es por lo anterior que esta organización, deberá aprovechar las oportunidades para mejorar su posición externa.

### **3. MATRIZ DE DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS DOFA**

**Tabla 8. Matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas DOFA**

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio al cliente</li> <li>2. Atención de reclamos</li> <li>3. Emprendimiento</li> <li>4. Motivación</li> <li>5. Clima organizacional</li> <li>6. Contratación</li> <li>7. Limitaciones en el desempeño</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Claridad en las funciones</li> <li>2. Filosofía empresarial</li> <li>3. Misión</li> <li>4. Visión</li> <li>5. Metas</li> <li>6. Valores corporativos</li> <li>7. Objetivos</li> <li>8. Estrategias</li> <li>9. Políticas</li> <li>10. Reglamento interno</li> <li>11. Manual de funciones</li> <li>12. Organigrama</li> <li>13. Estímulos</li> <li>14. Inducción</li> <li>15. Jerarquía</li> <li>16. Capacitación</li> <li>17. Estilo gerencial</li> <li>18. Estimulación</li> <li>19. Comunicación y Motivación</li> <li>20. Incentivos y motivaciones</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de paz</li> <li>2. Desarrollo tecnológico</li> <li>3. Apoyo gubernamental</li> <li>4. Aportes particulares</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Pobreza</li> <li>3. Desigualdad</li> <li>4. Crisis económica</li> <li>5. Políticas públicas</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Promover y fortalecer la actividad de la fundación a partir de alianzas estratégicas con otras fundaciones de la región.	Organización con direccionamiento estratégico.
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
Administrar el desarrollo de las actividades de la organización a través de la implementación de procesos.	Promover el desarrollo de nuevos proyectos de carácter social que ayuden a la población en el mejoramiento de su calidad de vida.
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>

Fuente: La presente investigación, 2016.

## 4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 4.1 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

**Tabla 9. Matriz del grupo consultor de Boston (BCG)**

Productos	SIGLAS	PRM	Ingresos(mill)\$	TCM
Problemas de conducta	PC	1,70	120	65,80%
Consumo de SPA	SPA	1,30	33	52,00%
Vulneración de Derechos	VD	1,50	22	30,00%
Atención a familias con antecedentes de violencia	AFAV	1,30	18	35,00%
Protección social.	PS	1,70	11	45,00%

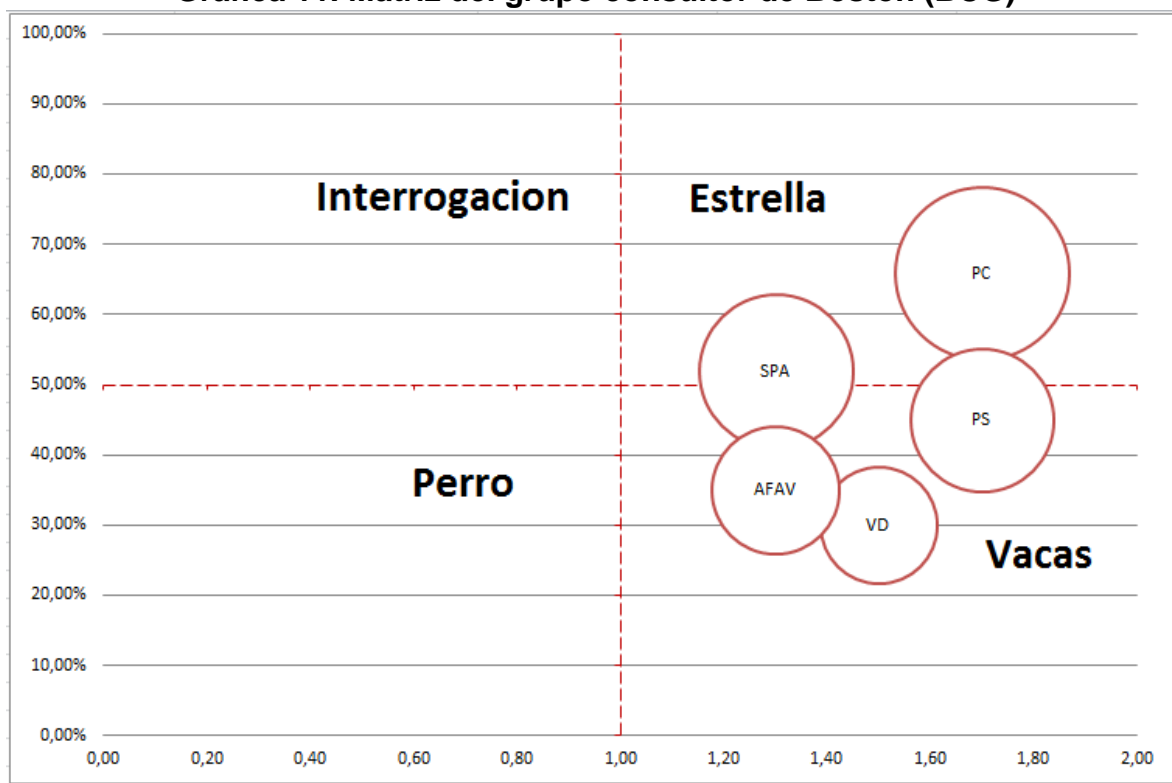
Fuente: La presente investigación, 2016.

La Fundación Righetto de la ciudad de Pasto, en su estructura de prestación de servicios a la comunidad, cuenta con 5 negocios apropiadamente estructurados y de funcionamiento permanente, los cuales son:

- ✓ Problemas de conducta
- ✓ Consumo de SPA
- ✓ Vulneración de Derechos
- ✓ Atención a familias con antecedentes de violencia
- ✓ Protección social.

De acuerdo a los ingresos operacionales demostrados por esta fundación en el año 2015, se encontró que su participación relativa en el mercado es alta, ya que todos sus servicios se encuentran por encima de 1,0 como lo podemos observar en la tabla 9.

**Gráfica 11. Matriz del grupo consultor de Boston (BCG)**



Fuente: La presente investigación, 2016.

Lo anterior, permitió ubicar los servicios de la fundación, entre los cuadrantes estrella y vacas lecheras, debido a sus ingresos operacionales, a la tasa de crecimiento de mercado (TCM) y su participación relativa de mercado (PRM), lo que demuestra que la Fundación Righetto de Pasto, posee una importante participación en el mercado regional.

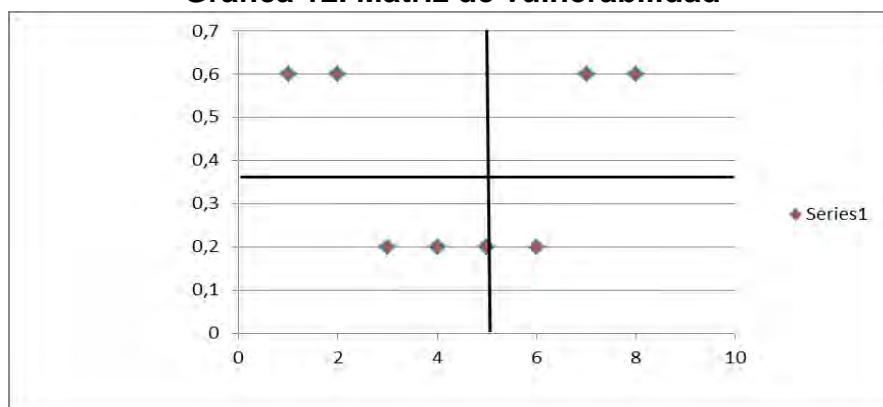
#### 4.2 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

**Tabla 10. Matriz de vulnerabilidad**

PUNTALES	TRANSLADO AMENAZA	VALORIZACION DEL IMPACTO DE LA AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	IMPACTO PROBABILIDAD
P1 Capacitación	CARENCIA DE CAPACITACION AL PERSONAL	3	0,2	9	0,6
P2 Control financiero	INADECUADO MANEJO DEL CONTROL FINANCIERO	3	0,2	9	0,6
P3 Definición de objetivos y metas	SIN OBJETIVOS Y METAS DEFINIDOS	2	0,1	7	0,2
P4 Direccionamiento estratégico	CARENCIA DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	2	0,1	9	0,2
P5 Enfoque directivo	FALTA DE ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	2	0,1	8	0,2
P6 Experiencia de los directivos	FALTA DE LIDERAZGO	2	0,1	8	0,2
P7 Experiencia y trayectoria de la organización	NO FORTALECER SU PARTICIPACION EN EL MERCADO	3	0,2	8	0,6
P8 Responsabilidad social	FALTA DE COMPROMISO SOCIAL	3	0,2	8	0,6

Fuente: La presente investigación, 2016.

**Gráfica 12. Matriz de vulnerabilidad**



Fuente: La presente investigación, 2016.

Teniendo en cuenta el grafico anterior y el análisis de vulnerabilidad, la Fundación Righetto de la ciudad de Pasto se encuentra en el cuadrante III “PREPARADA” ya que tres de sus variables están en ese cuadrante como:

- Definición de objetivos y metas
- Direccionamiento estratégico
- Enfoque directivo

Esta posición, determina que la fundación, está preparada para asumir el impacto y la ocurrencia de nuevas propuestas de mejoramiento, en torno a su crecimiento y sostenibilidad.

#### 4.3 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

**Tabla 11. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE)**

MATRIZ CUANTITATIVA PARA LA PLANEACION ESTRATEGIA					
ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	DESARROLLO DE SERVICIOS		PENETRACION EN EL MERCADO	
		P.A	T.P.A	P.A	T.P.A
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO INETRNOS</b>					
Misión	4	4	16	4	16
Visión	4	4	16	4	16
Metas	3	3	9	4	12
Valores corporativos	3	3	9	4	12
Objetivos	3	3	9	4	12
Estrategias	4	3	12	4	16
Políticas	4	3	12	4	16
Reglamento interno	4	3	12	4	16
Manual de funciones	3	3	9	4	12
Organigrama	4	2	8	4	16
Estímulos	4	4	16	4	16
Inducción	3	4	12	4	12
Jerarquía	3	3	9	4	12
Capacitación	3	3	9	4	12
Estilo gerencial	4	4	16	4	16
Estimulación	3	3	9	3	9
<b>COMUNICACIÓN Y MOTIVACIÓN</b>	3	3	9	3	9
Incentivos y motivaciones	3	3	9	3	9
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO EXTERNOS</b>					
Proceso de paz	3	1	3	3	9
Desarrollo tecnológico	3	1	3	1	3
Apoyo gubernamental	4	1	4	1	4
<b>SUMA TOTAL DE ATRACCION</b>			<b>211</b>		<b>255</b>

Fuente: La presente investigación, 2016.

La matriz cuantitativa de planificación estratégica, tiene como propósito el determinar las mejores estrategias alternativas, en el desarrollo de esta, se tomó la información de las matrices MEFI, MEFE, DOFA, BCG, y de VULNERABILIDAD.

Las estrategias en la MCPE son: Penetración de Mercado, y desarrollo de servicio, estas estrategias obtuvieron el siguiente puntaje: Penetración de Mercado: 255, Desarrollo de servicio: 211. La estrategia de penetración en el mercado, sugiere que la fundación busque una mayor participación en el mercado regional.



## 5. PLAN OPERATIVO

### 5.1 MACROESTRATEGIA

**5.1.1 Penetración en el Mercado.** Después de haber elaborado las matrices de diagnóstico y evaluación estratégica, se pudo determinar que la macro estrategia que requiere la Fundación Righetto de la ciudad de Pasto, se enfoca al mejoramiento de su actividad social, su sostenibilidad y competitividad en el mercado de la región a través de la penetración en el mercado; Dicha estrategia deberá contar con los siguientes objetivos:

**Tabla 12. Objetivos Plan Operativo**

ITEM	OBJETIVOS PLAN OPERATIVO
1	Analizar datos e información para tomar decisiones efectivas
2	Aprovechar al máximo las habilidades del personal para beneficio la de organización
3	Entender necesidades actuales y futuras de la organización
4	Mejorar la efectividad y la eficiencia de la organización
5	Procurar por que la mejora continua sea un objetivo permanente
6	Reforzar la habilidad de organización para crear valor
7	Relacionar recursos y actividades para lograr más eficientemente un resultado deseado

Fuente: La presente investigación, 2016.

## 6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO

### 6.1 Plan Estratégico de Mercadeo

El objetivo principal de este proyecto fue desarrollar un plan estratégico de mercadeo, para la Fundación Righetto de Pasto, con el cual se buscó incrementar su participación y posicionamiento en el mercado. Para tal efecto se identificaron fortalezas y debilidades de la Fundación y se implementaron estrategias encaminadas a fortalecer tanto los productos como la imagen de la fundación. Con el fin de realizar un mejor análisis y plantear estrategias más efectivas, se tiene como base la información generada por la interpretación de las matrices MEFI, MEFE, DOFA, BCG, de vulnerabilidad y demás información obtenida a través de la presente investigación.

## **MEZCLA DE MERCADEO**

### **OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MERCADEO**

Incrementar en un 30% los clientes y/o usuarios de la fundación, a través de convenios con empresas del sector privado e instituciones educativas del Departamento de Nariño, en el periodo 2016 - 2019.

- **Estrategia de Producto**

La Fundación Righetto de Pasto, es una organización que se dedica a la prestación de servicios integrales y asesorías en consumo de SPA, problemas de conducta, vulneración de derechos, atención a familias con antecedentes de violencia y protección social, cuenta con 10 años en el mercado ofreciendo sus servicios, lo anterior se ha logrado gracias a la experiencia de sus colaboradores, que han pasado por diferentes estilos y técnicas. La estrategia apropiada, para los servicios ofrecidos por esta organización, es la de penetración del mercado, ya que de acuerdo con los resultados obtenidos a través de la investigación de mercados, la biósfera de marketing y la información de los eventos realizados en el periodo estudiado, la fundación cuenta con una buena aceptación de sus productos y servicios, por parte de su clientes y/o usuarios, pese a que la fundación, nunca ha salido a comercializar sus servicios de una manera organizada, empleando estrategias y tácticas, orientadas a lograr una mayor participación en el mercado.

La estrategia de penetración del mercado, se utiliza cuando un producto actual, incursiona en un nuevo mercado, para incrementar la participación de sus productos y marcas existentes. Por lo tanto, se seguirá realizando las actividades que hasta ahora ha venido desarrollando. Las tácticas propuestas para llevar a cabo la estrategia de penetración del mercado son las siguientes:

- **Estrategia: Reposicionamiento**

- **Incrementar publicidad :**

Realizar una campaña de promoción y publicidad sobre el objeto social de la fundación, con el fin de aumentar en un 50% la atracción de nuevos clientes y/o usuarios y mantener los convenios actuales.

### **Táctica:**

#### ➤ **Alianzas estratégicas:**

Por medio de esta estrategia, se buscarán empresas del sector privado y público, para generar alianzas a cambio de espacios educativos, conferencias de sensibilización, referentes al manejo de SPA, con el fin de obtener beneficios mutuos, tanto para el aliado estratégico como para la fundación.

### **Acciones:**

- Visitar instituciones Educativas, para entregar programas de sensibilización en el consumo de SPA, para alumnos, maestros y padres de familia.

- **Estrategia: Marketing Directo**

Entregar el portafolio de servicios de la fundación Righetto de Pasto, dándolo a conocer en instituciones privadas y públicas, a través de correo electrónico y folletos que sean entregados en las capacitaciones.

Realizar un convenio con el organismo donante, donde se planteará un acuerdo de donación, para un lapso de tiempo, lo cual beneficiará a la empresa con incentivos tributarios, por concepto de donación y servicios profesionales, así como también en la parte educativa, para sus empleados.

- **Estrategia de fijación de Precios**

La forma en que se fijaron los precios, fue través de la estrategia de precios competitivos y específicamente a través de precios similares, esto se debe a que existen ventajas competitivas, frente a las demás fundaciones, algunas de estas ventajas son:

La categoría y el prestigio de la fundación Righetto de la Ciudad de Pasto, en el ámbito Regional.

Las ventajas técnicas y de servicio al poder atender poblaciones en condiciones de vulneración.

Contar con personal calificado, con alta experiencia en el manejo de herramientas, metodología y aplicación en procesos sociales.

Con base en la presente investigación, los precios y servicios ofrecidos a los clientes y/o usuarios, por la fundación Righetto de Pasto, son establecidos por la dirección de la fundación. A continuación en la **tabla 13**. Se muestra una relación de precios y servicios.

**Tabla 13. Relación de precios Fundación Righetto**

Servicio	Precios \$
Problemas de Conducta	\$ 30.000
Consumo de SPA	\$ 50.000
Vulneracion de Derechos	\$ 60.000
Atencion a familias con antecedentes de Violencia	\$ 60.000
Proteccion Social	\$ 40.000

➤ Objetivo

- Incrementar el volumen de las ventas, para ampliar su participación en el mercado.

• **Estrategia de promoción o comunicación**

➤ Objetivo

- Posicionar el servicio en las mentes de los usuarios, como una opción de apoyo al menor y a la familia de alta calidad.
- Fortalecer la comunicación empresa - usuario aumentando la confianza y la lealtad de los clientes existentes para atraer a nuevos clientes.
- Crear un espacio de opinión en internet donde la empresa pueda interactuar con sus clientes recibiendo una retroalimentación constante.

## Tácticas

- **Marketing de Guerrilla:**

- **Acción:**

Los clientes que están satisfechos, les recomiendan a 5 personas más, acerca del buen servicio, pero los clientes que no están satisfechos, le dirán a 100 personas más acerca de su experiencia. En contraprestación, la fundación Righetto les reconocerá el 50% de descuento en el precio total del servicio al que accedió por los referidos.

- **Marketing con permiso**

- **Acción:**

Se enviará publicidad de la fundación, a cada uno de los usuarios con su consentimiento previo.

Utilizar Free Press, para comunicar mediante los diversos medios de comunicación (prensa, Radio y Televisión), la información y los servicios que presta y las actividades que realiza, como eventos, actividades, campañas sociales realizadas por la fundación.

- **Creación del Perfil de Fundación Righetto en Facebook.**

- Se creará una Fanpage en Facebook de la fundación, con el fin de poder publicar las mejores fotografías de los eventos realizados, se publicará diariamente consejos, para padres de familia y jóvenes sobre consumo de spa, problemas de conducta, violencia intrafamiliar, vulneración de derechos, logrando con esto mantener un contacto continuo con los usuarios.

- Se utilizará la Fanpage, para promover el beneficio del cliente referido 5/50, además se atenderán interrogantes relacionados a problemas de conducta y se responderán por parte de los profesionales de la fundación, por otra parte se publicarán los eventos educativos en las organizaciones públicas y privadas.

## 6.2 PLAN OPERATIVO

**Tabla 14. Plan Operativo**

OBJETIVO	Incrementar en un 30% los usuarios de la fundación a través de convenios con entidades educativas y del sector privado en el periodo 2016 - 2019.				
ESTRATEGIA	ACCIÓN	ACTIVIDAD	INDICADOR	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Reposicionamiento	Incrementar publicidad	Realizar una campaña de promoción y publicidad sobre el objeto social de la fundación, con el fin de aumentar en un 50% la atracción de nuevos afiliados y la permanencia de los afiliados actuales	No. de usuarios	Director	feb-18
	Alianzas estratégicas	Visitar las instituciones Educativas para entregar programas de sensibilización en el consumo de SPA para alumnos y padres de familia.	No de convenios realizados	Director	mar-18
		Realizar un convenio con el organismo donante, donde se recibirán recursos a cambio de capacitaciones, y sensibilización de la población que el organismo vea conveniente.	No. de convenios realizados	Director	Abril 2018
Marketing Directo	Enviar portafolio de servicio por correo electrónico	Obtener las direcciones de correo electrónico de las empresas del sector privado de interés.	Carta de solicitud de la base de datos	Director	jun-17
Estrategia de Precio	Realización de actividades entre las partes involucradas	Reuniones y visitas	No. De visitas programadas	Director psicólogo y	ago-17
Marketing Guerrilla:	de Los clientes que están satisfechos le dicen a 5 personas más acerca del buen servicio a esto la fundación Righetto le reconocerá el 50% de descuento en el precio total del servicio al que accedió el usuario	Recolectar la base de datos de los usuarios de los y enviarles la información por correo electrónico	No. de nuevos usuarios	Director	may-17
Marketing permiso	con Utilizar Free Press para comunicar mediante los diversos medios de comunicación (prensa, Radio y Televisión)	Se enviará a cada uno de los usuarios a sus correos electrónicos para enviar publicidad de la fundación.	No. de correos . Cantidad de emisiones.	Director	feb-18

	información y los servicios que presta y las actividades que realiza como eventos, actividades o campañas sociales que realiza la fundación.		No. de llamadas		
	Creación del Perfil de Fundación Righetto en Facebook.	Se enviará a cada uno de los usuarios a sus correos electrónicos para enviar publicidad de la fundación.	No. de seguidores.	Asistente administrativo	may-17
		Se utilizará la fan page para promover el beneficio de 5/50	No. de me gustas.		
		Se atenderá interrogantes relacionados con problemas de conducta y se dará respuesta por parte de los profesionales.	No. de publicaciones compartidas.		
		Se publicará los eventos educativos en las organizaciones públicas y privadas.	Cantidad de mensajes por inbox.		

Fuente: La presente investigación, 2016.

### Control:

A medida que la ejecución del plan estratégico de mercadeo social se va llevando a cabo se deben ir realizando actividades de control, con el fin de supervisar, analizar e inspeccionar las actividades propuestas. Esta actividad nos permite conocer si se están llevando a cabo los objetivos previstos; también permite analizar las causas de los aciertos y los errores para tomar las medidas pertinentes en determinado momento.

El tipo de control que se utilizara para el presente plan estratégico de mercadeo para la Fundación Righetto es el control sobre el plan estratégico de mercadeo social. Se utilizara este tipo de control, ya que este nos permite evaluar el progreso de los objetivos del plan de marketing

### Evaluación:

Se evaluara principalmente el impacto y la efectividad. En esta fase se evaluará de manera cualitativa y cuantitativa los objetivos planteados.

**Impacto:**

Permitirá conocer la imagen pública, el concepto y la actitud hacia la organización que tienen el público objetivo de la fundación Righetto, después de realización de las actividades del mix de marketing.

**Efectividad:**

Permitirá conocer que tan efectivo fue el plan de marketing a través de:

- Donaciones recibidas: donaciones por origen, productividad, cantidad y utilidad.
- Número de Convenios

**6.3 CONTROL PREVENTIVO****Tabla 15. Control Preventivo**

<b>CUADRO DE CONTROL PREVENTIVO</b>		
<b>Estrategia</b>	<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>
Presentación detallada del plan de marketing.	Reunión de socialización del plan de marketing al gerente propietario.	Abril 2017
	Programa de talleres de sensibilización de la importancia de la implementación del plan de marketing en todos los niveles de la fundación.	Abril 2017 a Enero 2018
	Evaluación y medición de la aprehensión de la información con respecto al rol que cada funcionario.	Enero 2017
Evaluación de objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo con sus respectivos presupuestos	Reunión con gerente y contador para evaluar los presupuestos del plan.	Diciembre 2017
	Reunión de análisis con el asesor de costos para ajustes en las ventas.	Diciembre 2017
	Análisis de las actividades para ser	Diciembre



	ajustadas a partir del estudio financiero y contable.	2017
	Ajustes a los presupuestos del plan.	Diciembre 2017
Presentación de ajustes y nuevas propuestas del plan de marketing.	Talleres de socialización de los ajustes al plan por cada área de la empresa para sensibilizar sobre la importancia de su rol en la puesta en marcha del plan de marketing	Enero 2017
	Ajuste al cronograma de acuerdo a cambios.	Enero 2017

Fuente: La presente investigación, 2016.

## 6.4 PRESUPUESTO

**Tabla 16. Presupuesto**

DEFINICION DEL RUBRO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
<b>Estrategia marketing directo</b>				
Internet	Tiempo	12 meses	\$ 60.000	\$ 792.000
Cartas	Unidad	100	\$ 100	\$ 10.000
Marketing Directo				\$ -
Folletos	Unidad		\$ 100	\$ 500.000
Impresiones	Unidad	30	\$ 200	\$ 6.000
Portafolio	Unidad	200	\$ 1.000	\$ 200.000
<b>Estrategia de producto</b>				
Transporte	No. de citas	10 mensuales	\$ 10.000	\$ 100.000
<b>Estrategia de promoción</b>				
Radio	Unidad / tiempo	360 emisiones /año	\$ 10.000	\$ 3.600.000
Televisión	Unidad / tiempo	4 anual	\$ 375.000	\$ 1.500.000
Periódico	Unidad / tiempo	12 /año	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Redes sociales	Unidad		\$ 100.000	\$ 100.000
<b>Total Inversión</b>				\$ 8.608.000

Fuente: La presente investigación, 2016.

## CONCLUSIONES

- Las donaciones han sido desde hace mucho tiempo, la principal fuente de ingresos de la Fundación Righetto de Pasto, sin embargo estos recursos son muy inestables y dependen en gran medida de situaciones coyunturales, como la economía de la ciudad o del país. Por esta razón, es muy importante que la fundación fortalezca otras fuentes de ingresos diversificando su mercado, con nuevos convenios fortaleciendo su portafolio de servicios.
- La fundación Righetto de Pasto, cuenta con un excelente clima organizacional, en el cual se puede investigar a fondo los temas de interés; existe un gran apoyo y acompañamiento por parte de todo su personal.
- En la actualidad las fundaciones, deben implementar diversas estrategias de mercadeo, actividades de divulgación de imagen y programas de promoción que les permita llegar fácilmente a su target, generando en él, recordación de marca, percepción y credibilidad en su servicio.
- Siendo conscientes de las dificultades de la Fundación Righetto de Pasto, para asumir campañas de mercadeo, que signifiquen un gran desembolso de dinero, se propusieron estrategias, efectivas y de impacto, pero al mismo tiempo económico, para no poner en riesgo la estabilidad financiera y la viabilidad de la institución.
- La Fundación Righetto de Pasto, debe aprovechar sus fortalezas y oportunidades, pues actualmente es una fundación muy reconocida, ya que cuenta con un amplio portafolio de servicios, además posee un personal altamente calificado y con visión de mejoramiento a largo plazo.
- La fundación Righetto de Pasto, cuenta con una buena retroalimentación organizacional, lo que permite que se pueda fortalecer el portafolio de servicios continuamente.
- El objetivo del Plan estratégico de Mercadeo es incrementar los usuarios en un 30% en el periodo 2016-2019, el cual se cree que es factible de alcanzar, según la proyección realizada durante el estudio.
- Las Estrategias de Mercadeo propuestas, son principalmente de promoción, producto, con estas dos estrategias se cree que se puede alcanzar la meta propuesta para finales del año 2019.

- La fundación desarrollaba algunas actividades de mercadeo en forma empírica, obteniendo bajos resultados, los objetivos, estrategias y tácticas de mercadeo, propuestas de acuerdo a las teoría del mercadeo, le darán a la fundación Righetto de pasto, fundamentación teórica básica, así como la organización y la capacidad de retroalimentarse para irse ajustando a los requerimientos de los usuarios .
- Este Proyecto, es un aporte con rigor académico, que le permitirá a la fundación, construir una cultura organizacional seria, orientada al marketing y al manejo administrativo, fundamentado teóricamente, es una posibilidad de llevar la teoría, a la práctica en un sector tan nuevo para la economía colombiana, como lo es el de las entidades sin ánimo de lucro.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la fundación Righetto de Pasto, poner en marcha de manera disciplinada, todas las propuestas elaboradas en el plan estratégico de mercadeo, para así tener un punto de partida, en procesos organizados y orientados a los objetivos empresariales.
- Se recomienda que se considere, la posibilidad de tener en la fundación Righetto, un profesional en Mercadeo, que se dedique 100% a la atención de usuarios en redes sociales y para desarrollar actividades de mercadeo.
- Se recomienda construir una base de datos, que facilite la comunicación con los clientes, además de la retroalimentación y evaluación de los servicios y productos que ofrece la fundación.
- Es sumamente importante que la Fundación Righetto de Pasto, analice constantemente la percepción que tiene el público externo, ya que esto se convierte en una herramienta para lograr implementar estrategias de mercadeo, que permitan mejorar el servicio continuamente y competir fuertemente en el sector en que se desarrolla.
- Se recomienda que la Fundación Righetto de Pasto, analice y tenga en cuenta las opiniones de los menores, ya que en algunos casos, se exige esta situación, lo cual generará que se mejore el servicio.
- Se recomienda realizar capacitaciones constantes con respecto a las necesidades operativas, motivacionales y de trabajo en equipo del personal, ya que en algunos casos se desconoce la totalidad los beneficios y los resultados que un plan de mercadeo genera para una organización o fundación.

## BIBLIOGRAFÍA

ABASCAL ROJAS, Francisco. Cómo se Hace un Plan Estratégico. La Teoría del Marketing Estratégico. Bogotá: 4ª Ed. ESIC EDITORIAL, 2004.

ARELLANO Rolando. Marketing, Enfoque América Latina, México: Mc Graw Hill. 2000, 23p.

CHIAVENATO. Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill. 2000, 143p.

DAVID, Fred. Conceptos de administración estratégica. 5ta edición. México: Prentice Hall, 1997.

EUGENE, J. K. Marketing: Strategy and Functions. Englewood: Prentice-Hall, 1965.

FERNÁNDEZ, Valiñas Ricardo. Manual para Elaborar un Plan de Mercadotecnia. 1A. ED. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., 2007. p. 94.

FERRE TRENZANO, José María. El plan de marketing. La planificación y el management. Barcelona: Editorial Océano, 2004.

FRED David. La Gerencia Estratégica. 2009.

FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. Editorial Prentice Hall 5ª. Ed. México, 1997. P. 11.

FRED, David. La Gerencia Estratégica. 9º impresión. Bogotá: Ed. Legis, 2008. p.187-201.

Fundación Righetto. 2015.

GONZALES. Jairo. Gerencia Estratégica. Guía para la elaboración de planes estratégicos.

GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. México: McGraw Hill, 2000.

GUILTINAN, Joseph y GORDON, Paúl. Gerencia de Marketing. 4ª Ed. Mexico: McGraw Hill, 2000.

Ibid. P. 81

KOONTZ, Harold. Acción Una perspectiva Global. México: Editorial McGraw Hill, 2008.

MENDEZ ALVAREZ. Carlos. METODOLOGÍA, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Ed. Mac Graw Hill.2001.

PORTER, Michael. Ser competitivo. Bogotá: Planeta de Agostini Profesional y Formación, S.L, s.n. 2003.

SERNA G HUMBERTO. Gerencia Estratégica. 8° Edición. Bogotá D.C: 3R Editores, 2003.

STANTON, William J. ETZEL, Michael J. WALKER, Bruce J. Fundamentos de marketing 14A. ED. México: McGraw-Hill Interamericana S.A., 2007. p. 163. 58

## NETGRAFIA

GERENCIE.COM, Posicionamiento en el Mercado, 24 de octubre 2011, disponible en el siguiente enlace: <http://www.gerencie.com/posicionamiento-en-el-mercado.html>. (07/10/2015).

CAMPUS ONLINE, El marketing mix, consultado el 23 de Febrero 2016, Disponible en el siguiente enlace: [http://aula1.escuela-online.net/dwaula1/7MKTMIX/7TEMA1\\_9878.pdf](http://aula1.escuela-online.net/dwaula1/7MKTMIX/7TEMA1_9878.pdf)

UNIVERSIDAD METROPOLITANA, estrategias de mercadeo, consultado el 22 de Febrero 2016, Disponible en el siguiente enlace <http://www.unimet.edu.ve/wp-content/uploads/sites/3/2014/05/estrategiaspromocion.pdf>

MARKETING XXI, Marketing en el Siglo XXI 5ª edición, Consultado el 25 de Febrero 2016, disponible en el siguiente enlace: <http://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

ONUSIDA.ORG, información Mercadeo, Consultado el 25 de Febrero 2016, disponible en el siguiente enlace: <http://www.onusida.org.co/infomercadeo.htm>

LILIANA LOPEZ, Competencias Gerenciales Básicas, 17 de Noviembre 2016, disponible en el siguiente enlace: [https://issuu.com/lilianalopez92/docs/competencias\\_gerenciales\\_1\\_\\_1\\_.pptx](https://issuu.com/lilianalopez92/docs/competencias_gerenciales_1__1_.pptx)

TU PATROCINIO, Fundación Righetto, 10 de Noviembre 2015, disponible en el siguiente enlace: <http://ong.tupatrocinio.com/fundacion-righetto-info-3200.html>. (10/11/2015).

NOEMAGICO, La Investigación Descriptiva, 20 de diciembre 2015, disponible en el siguiente enlace: <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>.

# ANEXOS

## Anexo A. Encuesta A Cliente Externo

### ENCUESTA DE GESTION DE TALENTO HUMANO FUNDACIÓN RIGHETTO DE LA CIUDAD DE PASTO 2016-2019.

#### PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA FUNDACIÓN RIGHETTO DE LA CIUDAD DE PASTO 2016-2019

**Objetivo:** Evaluar el nivel de percepción del cliente externo de la Fundación Righetto en la ciudad de San Juan de Pasto.

**BUEN DÍA,** La información recolectada será confidencial y utilizada para fines académicos

Día \_\_\_\_\_ Mes \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

#### INFORMACIÓN GENERAL

1. Cuando usted asiste a fundaciones que prestan este tipo de servicios, ¿qué servicios ha utilizado?

**Marque con una X los servicios que ha utilizado. Múltiple Respuesta**

Problemas de conducta	
Consumo de SPA	
Vulneración de Derechos	
Atención a familias con antecedentes de violencia	
Protección social.	
Otras Formas de Atención	

2. Nombre con cual(es) usted ha tenido contacto

\_\_\_\_\_

3. Cuáles son los aspectos que considera son los más importantes para escoger una fundación? Múltiple Respuesta (marque con una x )

a.) Personal Calificado	
b.) Precio	
c.) Resultado del tratamiento	
d.) Responsabilidad	
e.) Cumplimiento	
f.) Infraestructura	
g.) Metodología de los tratamientos.	

4. ¿A través de que medio usted se enteró, de la existencia de la Fundación Righetto? Única respuesta

- a) Referencias Personales \_\_\_\_\_
- b) Avisos Publicitarios \_\_\_\_\_
- c) Recomendaciones de Docentes \_\_\_\_\_



- d) Portafolio de Servicios\_\_\_\_  
 e) Otra cuál?\_\_\_\_\_

1. ¿Hace cuánto utiliza los servicios de la Fundación Righetto? **Única respuesta**

- a) De 1 a 3 meses  
 b) De 4 a 6 meses  
 c) De 7 a 10 meses  
 d) De 11 meses en adelante

5. ¿Con base en las siguientes declaraciones, evalúe el servicio y la atención del personal de la Fundación Righetto? **Marque con una x el número donde se considera adecuada su respuesta.**

DECLARACIONES	Totalmente en desacuerdo			Totalmente de acuerdo	
	1	2	3	4	5
a.) Cuando usted tiene un problema, la Fundación Righetto muestra sincero interés en resolverlo.	1	2	3	4	5
b.) la Fundación Righetto brinda sus servicios de manera correcta la primera vez.	1	2	3	4	5
c.) la Fundación Righetto proporciona sus servicios en el tiempo que promete hacerlo.	1	2	3	4	5
d.) la Fundación Righetto mantiene informados a los clientes sobre los servicios que presta.	1	2	3	4	5

#### INFRAESTRUCTURA

6. Considera que el orden y distribución en cuanto a planta física de la Fundación Righetto es:

Excelente\_\_\_\_ Bueno\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_ Malo\_\_\_\_

7. ¿Cree usted que la señalización, información que se maneja dentro de la organización (oficinas, planta física, corredores,) etc. es: **Marque con una X en la casilla correspondiente. ÚNICA RESPUESTA**

a.) Clara y visible	b.) Confusa y visible	c.) Inexistente	d.) Clara y poca visible	e.) Confusa y poco visible
---------------------	-----------------------	-----------------	--------------------------	----------------------------

#### NIVEL DE SATISFACCIÓN FRENTE AL PERSONAL DE ATENCIÓN AL CLIENTE

8. ¿Cuál es su nivel de satisfacción con la imagen de la Organización en relación con: **Marque con una X**

	MS	S	INS	MI	IND	NA
a.) Seriedad						
b.) Confianza						
c.) Flexibilidad en los horarios						

**Siendo MS= Muy satisfecho; S= Satisfecho; IND= Indiferente; INS= Insatisfecho; MI = Muy insatisfecho; NA= No sabe no responde.**

### TIEMPO DE ATENCIÓN

9. Califique de 1 a 5, el tiempo de atención del personal que lo atendió en la fundación; en donde 1 y 2 =MALO; 3=REGULAR; 4=BUENO 5.EXCELENTE; Marque con una X en la casilla respectiva:

PERSONAL	RANGOS			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO
a.) Recepción de servicio al cliente				
b.) Personal asistencial de la Fundación Righetto				
e.) Director				
10. Personal operativo				

### 10. ¿Qué le gustaría encontrar en la recepción de la Fundación Righetto?

- a.) Información del portafolio de servicios
- b.) Revistas especializadas
- c.) Video empresarial
- g.) Otra cuál

Recomendaciones para mejorar el servicio

---

---

---

---

---

### SATISFACCIÓN

¿Si llegará a necesitar este servicio, regresaría? **SI** \_\_\_ **NO** \_\_\_

¿Recomendaría a otras personas este servicio? **SI** \_\_\_ **NO** \_\_\_ por qué? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

### DATOS DEMOGRAFICOS

**Género** M \_\_\_ F \_\_\_

**Edad** 12-16 \_\_\_ 17-20 \_\_\_ 21-28 \_\_\_ 29-35 \_\_\_ 35 en adelante \_\_\_

**Estado civil**

Soltero \_\_\_ Casado \_\_\_ Unión libre \_\_\_ Otro \_\_\_

**Nivel de Escolaridad**

Bachiller \_\_\_ Técnico \_\_\_ Profesional \_\_\_ Especialista \_\_\_ Otro \_\_\_

¿cuál? \_\_\_\_\_

**¡GRACIAS POR CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION!**

## Anexo B. Encuesta A Cliente Interno

### FUNDACIÓN RIGHETTO DE LA CIUDAD DE PASTO 2016-2019.

**Objetivo:** Identificar factores claves dentro del servicio al cliente respecto al personal interno de la Fundación Righetto en la ciudad de San Juan de Pasto.

Marque con una X la respuesta que crea pertinente. No olvide que las respuestas son totalmente confidenciales.

#### **FILOSOFIA EMPRESARIAL Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

1. Cargo que desempeña \_\_\_\_\_
2. ¿Tiene claridad sobre las funciones que usted debe realizar? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_
3. ¿De la filosofía empresarial la Fundación Righetto qué aspectos conoce? **Marque con una X en la casilla correspondiente.**

	Alto conocimiento (4)	Medio conocimiento (3)	Poco conocimiento (2)	Nulo conocimiento (1)
a) Misión				
b) Visión				
c) Metas				
d) Valores corporativos				
e) Objetivos				
f) Estrategias				
g) Políticas				
h) Reglamento interno				
i) Manual de funciones				

4. ¿Existe en la Fundación Righetto una clara estructura organizativa, que se evidencie bajo un organigrama formal? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

5. ¿Son los cargos de la Fundación Righetto, significativos, estimulantes y bien remunerados? **Marque con una x el número donde considere adecuada su respuesta.**

Totalmente en desacuerdo			Totalmente en acuerdo	
1	2	3	4	5

6. ¿Ha recibido programas de inducción para el desarrollo de sus actividades? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

7. ¿Tiene usted jefe inmediato a quien responder sus actividades? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ si su respuesta es sí, especifique el cargo y el nombre del jefe inmediato \_\_\_\_\_

8. ¿Ha recibido capacitación en los últimos 6 meses? Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_ **Si su respuesta es NO vaya a la pregunta No.10**

9. ¿En qué áreas ha recibido capacitación? **Múltiple Respuesta**

- a.) Servicio al cliente\_\_\_\_\_
- b.) Manejo en procesos y procedimientos\_\_\_\_\_
- c.) Atención de reclamos\_\_\_\_\_
- e.) Normas y estándares de calidad\_\_\_\_\_
- f.) Emprendimiento\_\_\_\_\_
- g.) Motivación\_\_\_\_\_
- h.) Clima organizacional\_\_\_\_\_
- i.) Otra cuál\_\_\_\_\_

10. ¿Se emplea un estilo gerencial? **Marque con una X**

Democrático (se tiene en cuenta la opinión de los colaboradores) \_\_\_\_

Autocrático (Al momento de tomar decisiones, usted es el único responsable) \_\_\_\_

11. Califique de 1 a 5 la metodología adoptada por la academia, teniendo en cuenta la siguiente clasificación:

Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante

**Única Respuesta**

1	2	3	4	5
Inadecuada				
Adecuada				

**Marque con una X**

12. ¿Se estimula la creatividad? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

13. ¿Qué tipo de contrato le ofrece la Fundación Righetto? **Marque con una X**

- Contrato a término fijo\_\_\_\_\_
- Contrato a término indefinido\_\_\_\_\_
- Contrato por prestación de servicios\_\_\_\_\_
- Contrato de aprendizaje (enfocado a la formación de practicantes)\_\_\_\_\_
- Contrato Ocasional de Trabajo (no superior a 30 días y debe ser por una labor específica)\_\_\_\_\_

**COMUNICACIÓN Y MOTIVACION**

14. ¿Dentro del centro de la Fundación Righetto el sistema de comunicaciones que se emplea es?

**Marque con una X, Múltiple Respuesta**

Memorando	
Oficios	
Cartas	
Llamados de atención	
Verbal	

15. ¿De las siguientes declaraciones, cómo considera los incentivos o motivaciones que la Fundación Righetto ofrece a sus colaboradores?

DECLARACIONES	TOTALMENTE EN DESACUERDO			TOTALMENTE DEACUERDO	
	1	2	3	4	5
a) la Fundación Righetto les brinda a sus empleados atención especializada.	1	2	3	4	5
b) la Fundación Righetto toma en cuenta los intereses de sus empleados.	1	2	3	4	5

c) la Fundación Righetto compensa económicamente a sus colaboradores por cumplimiento de metas.	1	2	3	4	5
d) la Fundación Righetto valora su rendimiento laboral.	1	2	3	4	5

16. ¿De las siguientes limitantes para desempeñar su cargo, cual considera usted la más relevante? Organice según el orden de importancia. Siendo 1 el menos importante y 5 el más importante

Tiempo\_\_\_\_\_

Herramientas tecnológicas\_\_\_\_\_

Material de Trabajo\_\_\_\_\_

Lugar y funciones de trabajo\_\_\_\_\_

Espacio físico\_\_\_\_\_

17. Sugerencias para mejorar el servicio:

---



---



---

Datos demográficos

Docente\_\_\_\_\_ Administrativo\_\_\_\_\_

**Género** M \_\_\_\_\_ F\_\_\_\_\_

**Edad** 12-16 \_\_\_\_\_ 17-20 \_\_\_\_\_ 21-28 \_\_\_\_\_ 29-35 \_\_\_\_\_ 35 en adelante\_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION!**

### Anexo C. Entrevista Dirección Fundación Righetto

#### FUNDACIÓN RIGHETTO DE LA CIUDAD DE PASTO 2016-2019.

**Objetivo:** Evaluar e identificar oportunidades, fortaleza y amenazas frente a la competencia existente.

La siguiente batería de preguntas tiene como propósito acceder a información sobre la evaluación global única de la alineación entre la empresa y el mercado. Cada pregunta esta enunciada de manera que usted puede medir su acuerdo o desacuerdo con ella. Hágalo revisando o teniendo el control de cada una con La respuesta correcta.

#### 1. Competitividad Intensiva

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) Es muy fácil para nuevos competidores establecerse en nuestro mercado	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Nuestro mercado es muy atractivo aún para aquellas compañías que no tienen experiencia en el medio	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) Nuestro servicio es fácil de copiar en término de los beneficios que suministran a los clientes.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) Nuestra fundación está en un último estado de desarrollo	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 1					

## 2. Incertidumbre

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) El ambiente cambia rápido en relación con otras fundaciones.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Señales tempranas de cambio en nuestra fundación son difíciles de identificar.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) No podemos predecir como el cambio impactará en nuestra fundación.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
d) La estructura de nuestro mercado puede fácilmente ser alterada por nuestros clientes.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
Subtotal 2					

## ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

### 3. Riesgos y Recompensa

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) Decisiones importantes son usualmente tomadas con base en "tengo una corazonada"	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
b) Cuando alguien tiene una idea nueva se toman medidas antes de que todos estén de acuerdo en que tienen su mérito.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>
c) Nuestra supervivencia depende de nuestras habilidades para identificar y responder a oportunidades antes que nuestros competidores.	5 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>

d) La creación de mercado es más importante que la porción de mercado.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
Subtotal 3					

#### 4. Postura estratégica

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) Sabemos más acerca del negocio que nuestros clientes.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
b) Nuestra postura competitiva podría ser descrita como líder en el mercado.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
c) Calidad y respuesta son más importantes que eficiencia y bajos costos.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
Subtotal 4					

### CULTURA ORGANIZACIONAL

#### 5. Enfoque

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) La dirección gasta la mayor parte del tiempo formulando planes y acciones iniciativas.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
b) El esfuerzo de la organización está principalmente dirigido al crecimiento y la adquisición de recursos.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
c) La rentabilidad es más importante que el personal	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>



d) Estamos orgullosos de lo que hemos logrado en el mercado.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
Subtotal 5					

## 6. Control

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) Nuestra estructura y toma de decisiones esta descentralizada	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
b) Los trabajos son diseñados para que coincidan con las habilidades y capacidades del individuo.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
c) La forma de tener éxito en nuestra organización es comportarse como un empresario.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
d) Todos sabemos lo que la organización ésta buscando y cómo podemos contribuir.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
Subtotal 6					

## ESTILO DE LIDERAZGO

### 7. Orientación

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) Motivamos a nuestro personal mediante metas de desempeño que les provean de desafío pero que	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>

sean realistas.					
b) La dirección debe acercarse a sus subordinados, la familiaridad engendra entendimiento no desprecio.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
c) La gente no necesita sentir que realmente pertenece a una organización.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
d) Nosotros promovemos activamente la innovación y nuestra gente responde muy bien al cambio	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
Subtotal 7					

### 8. Preferencia

	Acuerdo			Desacuerdo	
	Firmemente	Moderadamente	Ninguno	Moderadamente	Firmemente
a) La comunicación es casi que enteramente informal en nuestra organización.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
b) Creemos que las habilidades generalistas son más eficientes que las habilidades especialistas.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
c) Nos concentramos en desarrollar equipos de trabajo cohesivos y afectivos.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
d) Damos un valor más alto a la creatividad que a la objetividad.	<b>5</b> <input type="checkbox"/>	<b>4</b> <input type="checkbox"/>	<b>3</b> <input type="checkbox"/>	<b>2</b> <input type="checkbox"/>	<b>1</b> <input type="checkbox"/>
Subtotal 8					

**¡GRACIAS POR CONTRIBUIR AL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACION!**