



HAL
open science

Diseño de un plan estratégico para la Fundación Sin Límites a la Inclusión, ubicada en la ciudad de Piedecuesta, Santander

Lizeth Dayanna Vera Meléndez, Laura Milena Rodríguez Niño

► To cite this version:

Lizeth Dayanna Vera Meléndez, Laura Milena Rodríguez Niño. Diseño de un plan estratégico para la Fundación Sin Límites a la Inclusión, ubicada en la ciudad de Piedecuesta, Santander. 2020. hal-02616610

HAL Id: hal-02616610

<https://hal.science/hal-02616610>

Preprint submitted on 24 May 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

PAPER PREPRINT

Diseño de un plan estratégico para la Fundación Sin Límites a la Inclusión, ubicada en la ciudad de Piedecuesta, Santander

Design of a strategic plan for the Foundation Without Limits to Inclusion, located in the city of Piedecuesta, Santander

Lizeth Dayanna Vera Meléndez
Ingeniera Industrial
Universidad de Investigación y Desarrollo

Laura Milena Rodríguez Niño
Ingeniera Industrial
Universidad de Investigación y Desarrollo

A038
Bucaramanga
(2020)

Correo electrónico: porter@udi.edu.co

Vera, L. & Rodríguez, L. (2020). Diseño de un plan estratégico para la Fundación sin límites a la inclusión ubicada en la ciudad de Piedecuesta, Santander. Universidad de Investigación y Desarrollo. Hal.

Diseño de un plan estratégico para la Fundación sin Límites a la Inclusión, ubicada en la ciudad de Piedecuesta – Santander

Design of a strategic plan for the Foundation Without Limits to Inclusion, located in the city of Piedecuesta, Santander

Lizeth Dayanna Vera Meléndez
Ingeniera Industrial
Universidad de Investigación y Desarrollo

Laura Milena Rodríguez Niño
Ingeniera Industrial
Universidad de Investigación y Desarrollo

Resumen

La planeación estratégica es una de las herramientas que se considera como pilar para el direccionamiento de toda organización, con el fin de crear una ventaja competitiva en el mercado; el diseño de un plan estratégico para la Fundación es una decisión que busca conseguir dicha ventaja y promover la sostenibilidad y la competitividad de la misma. Para desarrollar esta investigación, se inició con el diagnóstico de la situación actual de la Fundación, analizando las matrices que se realizaron para conocer tanto el contexto interno como el externo, teniendo en cuenta los factores técnicos, financieros y organizacionales. Posteriormente se analizó toda la información recolectada y se definió el plan estratégico con el fin de que la alta gerencia de la Fundación tome las decisiones de manera eficiente, eficaz y efectivamente para lograr la ventaja y el reconocimiento de la Fundación en el mercado.

Palabras clave: Estrategia, Fundación, objetivos, planeación estratégica.

Abstract

Strategic planning is one of the tools that is considered as a pillar for the direction of any organization, in order to create a competitive advantage in the market; The design of a strategic plan for the Foundation is a decision that seeks to achieve this advantage and promote its sustainability and competitiveness. To carry out this research, the diagnosis of the current situation of the Foundation began, analyzing the matrices that were carried out to understand both the internal and external context, taking into account technical, financial and

organizational factors. Subsequently, all the information collected was analyzed and the strategic plan was defined in order for the Foundation's senior management to make decisions efficiently, effectively and effectively to achieve the Foundation's advantage and recognition in the market.

Keywords: Strategy, Foundation, objectives, strategic planning.

Introducción

La planeación estratégica (Serna Gomez, 1994) es sin duda un pilar de gran importancia para el funcionamiento de cualquier tipo de empresa, es por esto que en el presente artículo se planteó el diseño de un plan estratégico para la Fundación sin Límites a la Inclusión, ubicada en el Municipio de Piedecuesta – Santander (Fundación Sin Límites, n.d.) , la cual carece de esta importante herramienta. Para el cumplimiento del objetivo principal se realizaron investigaciones y se analizaron conceptos y métodos de diferentes autores que aportan conocimientos sobre el tema, los cuales ayudaron a definir la metodología para el desarrollo de la investigación, se identificaron los diferentes factores que intervienen en la organización, se inició con un diagnóstico del contexto interno mediante la realización de una entrevista al gerente y la aplicación de una encuesta a los colaboradores de la fundación, donde se logró identificar y analizar las debilidades y fortalezas mediante la matriz MEFI, y se analizó el nivel que se tiene con la competencia mediante la matriz MP; a su vez, con esta misma información se pudo identificar

factores externos que intervienen actualmente en la Fundación y se analizaron mediante las matrices PESTEL y MEFE.

La aplicación y análisis de estas matrices fueron de gran importancia y apoyo para la realización de la matriz DOFA, con la cual se logró plantear las principales estrategias (ANSOFF, 1976) para afrontar las debilidades y amenazas y aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades de la Fundación sin Límites a la Inclusión. Después de conocer la situación actual de la Fundación y los diferentes factores que intervienen en su entorno se diseñó el plan estratégico, donde se plasmó la misión, visión, objetivos, valores corporativos, políticas y se logró realizar el plan de acción para el desarrollo de las estrategias.

En Colombia las organizaciones sin ánimo lucro o empresas solidarias (Villar Gómez, 2018), son entidades cuyo objetivo responde al deseo de contribuir con el desarrollo integral de la sociedad, mediante el apoyo de empresas gubernamentales y privadas, que generan recursos o donaciones para el cumplimiento de sus programas de Responsabilidad Social, estas entidades utilizan las donaciones o ayudas, con la idea de prestar un beneficio a la comunidad, la gran mayoría de las empresas sin ánimo de lucro se dedican a la prestación de servicios tales como educación, salud, cultura y medio ambiente.

Si bien es cierto, gran parte de las pequeñas y medianas empresas, desconocen las herramientas gerenciales claves, las cuales son indispensables para alcanzar un óptimo funcionamiento, con el fin de mejorar los procesos y lograr el cumplimiento de los objetivos; a falta de esto se ven enfrentadas a una cantidad de retos que no saben cómo combatir, es por ello que se hace necesario considerar el diseño de una planeación estratégica (Meza-Ariza & Restrepo, 2015), con el fin de contar con una herramienta que marque el plan operativo, de igual modo que permita conocer el orden y direccionamiento correcto de todos los empleados o colaboradores de las distintas áreas, dando a conocer la dirección que todos deben seguir para llegar al objetivo en común, el cual va encaminado a lograr la misión y los objetivos planteados.

De igual manera, para estas empresas no todo su funcionamiento se basa en actuar de manera voluntaria u obrando de buena fe, el dirigir una organización a su vez requiere de saber liderar una misión entusiasta, describir una visión desafiante y disponer de activos organizacionales y a través de una buena estrategia se

logren cumplir los objetivos estratégicos, misionales, de apoyo, construyendo relaciones colaborativas, generando su propia responsabilidad social como una forma de agregar valor. Es por esto que toda empresa que quiera estar en el ámbito empresarial y que desea sostenerse, requiere establecer estrategias claras, cumplibles, ambiciosas y que ayuden a comprender, comunicar y compartir el propósito de la organización enfocados hacia un futuro.

Según un estudio realizado por AFE (Asociación de Fundaciones Empresariales), Colombia en los últimos años se ha considerado como uno de los países con mayor porcentaje de fundaciones de carácter empresarial; cuenta con un 69% de entidades sin fines de lucro, donde el 16% son empresas familiares y el 15 % son entidades independientes (La República, 2019). Estas entidades colaboran, y a su vez se benefician con el gobierno mediante alianzas estratégicas que benefician a los integrantes de cada una de ellas, con un porcentaje mucho mayor que el resto de los países, Así mismo Colombia se encuentra entre los países con mayor gasto filantrópico de la Región, estando por encima de Chile, Argentina y Perú.

Marco Teórico

El concepto de Planeación estratégica se conoció en el campo económico y académico en el año de 1944 con la teoría de juegos de Von Newman y Morgerstern, donde la definen como una serie de actos que ejecuta una organización para el cumplimiento de los objetivos; este proceso inicia con el establecimiento de todas las metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para lograr dichas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias con el fin de llegar al objetivo organizacional (STEINER, 1989).

Serna Gomez (1994) expresa que la Planeación Estratégica es el “proceso por el cual una organización fija su visión de largo plazo y las estrategias para lograrla, a partir del análisis DOFA”, también plantea que hay seis elementos fundamentales para el desarrollo de una Planeación Estratégica: Los estrategas, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico estratégico, las opciones estratégicas, la formulación estratégica y la auditoría estratégica (Serna Gómez, 2008).

Según David (2003) la Matriz de Factor Interno (MEFI), es una herramienta para la formulación de estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales que poseen las áreas funcionales de una organización, así mismo proporciona una base que

identifica y evalúa las relaciones entre las áreas. Mientras que la Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE), es una herramienta que permite identificar, resumir y evaluar toda la información en el ámbito externo, los cuales son: información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, legal, política, gubernamental, tecnológica y en última instancia la información competitiva.

Para David (2003), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) permite que una organización logre identificar los principales competidores y, a su vez, las fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica.

Metodología

La investigación tiene un enfoque mixto (cualimétrico), es un estudio de tipo descriptivo, no experimental y de corte transversal.

Para la Fundación sin Límites a la Inclusión, la población que se estudió fueron los 11 empleados con los que cuenta actualmente y el gerente. Se determinó utilizar un sistema probabilístico por conveniencia, en donde se aplicó una encuesta con consentimiento informado a los 11 trabajadores de la fundación, por lo cual el estudio no necesitó una muestra, ya que se realizó un censo porque toda la población pudo ser estudiada.

Las fuentes que se emplearon para la búsqueda de información corresponden a una entrevista aplicada al gerente de la fundación, y encuestas que se aplicaron a los funcionarios. Como fuentes de información Secundaria se acudió al análisis de las matrices MEFI, MEFE, MPC, DOFA y el análisis PESTEL.

Resultados

Para el diagnóstico del contexto externo de la Fundación sin Límites a la Inclusión se utilizó la Matriz MEFE; se escogieron los 11 factores claves obtenidos en el análisis PESTEL, clasificados como oportunidades y amenazas dado que se analizan los factores externos. Como oportunidades se escogieron: Política social y Políticas públicas de inclusión y discapacidad, inversiones de empresas para cumplir con normas de Responsabilidad Social, sensibilización de las personas ante la discapacidad, creciente desarrollo de las TIC y la cultura del reciclaje, estos se ponderaron con una importancia distinta, dado que unos impactan más que otros, destacándose la políticas sociales y públicas y la sensibilización de las personas. Por otra parte, como amenazas fueron escogidas: cambios de gobiernos y políticas que afectan la fundación, crisis económica

mundial, desempleo, altos costos de las herramientas tecnológicas y el calentamiento global, siendo la primera la de mayor ponderación dado a la importancia que tiene en el funcionamiento de la institución. Finalmente, al realizar la valoración final de la matriz MEFE, se obtiene un resultado de 3,25, es decir, un impacto positivo.

- **Matriz PESTEL**

La matriz realizada de PESTEL para la fundación se divide en 26 factores entre lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Estos factores han sido calificados en un rango de 1 a 3 para medir su impacto en la empresa, encontrando que todos están por encima de 2, es decir que tienen un impacto de medio a alto en la fundación, por lo que es importante establecer estrategias que contribuyan a mitigar dichos impactos.

Por un lado, en el ámbito Político, se encuentra que la puntuación más alta fue de 2,75 en un factor negativo, el cual es el cambio de gobierno, este se determina así dado que los cambios de gobiernos ocasionan cambios en Leyes y reformas que afectan a las entidades de régimen especial, buscando incluirlos en la política fiscal, es decir, aumentando sus impuestos. Así mismo, con 2,75 se presenta un factor positivo, el cual es la existencia de Política social y Políticas públicas de inclusión y discapacidad, las cuales son de gran importancia, pues la política social y las políticas públicas (El portal de la Economía solidaria, 2016) son las que respaldan constitucionalmente y justifican la existencia de este tipo de fundaciones.

De acuerdo al ámbito económico, el factor que más obtuvo puntuación fue la devaluación de la moneda colombiana y alza del dólar, con un puntaje de 3, es decir un impacto alto en la Fundación sin Límites a la Inclusión, pues la devaluación del peso afecta la fundación haciendo que los recursos que reciben valgan menos dada la dinámica de la moneda y el dólar y por lo tanto no rindan de la misma manera. En este mismo ámbito, un factor positivo tuvo puntuación de 2,5 el cual fue las inversiones de empresas para cumplir con normas de Responsabilidad Social esto contribuye porque las empresas invierten recursos y donaciones en este tipo de fundaciones para el cumplimiento de sus normas de RSE, generando recursos a la organización.

Por otra parte, el ámbito social se destaca por presentar varios factores negativos con puntuación de alto impacto uno de ellos es el desempleo, puntuado en 3 afectando dado que el desempleo genera pobreza y bajas donaciones a la fundación, por otra parte, se encuentra la migración y la delincuencia, las cuales aumentan la

población en situación de discapacidad y disminuye la confianza de los donadores y los ingresos que puedan ser donados. Sin embargo, también existen numerosos factores positivos como lo son la sensibilización de las personas, el voluntariado por parte de los jóvenes y la educación y al acceso a esta. Esto impacta de forma positiva porque las personas son sensibles ante la inclusión y realizan aportes y contribuciones a la institución, además los jóvenes de diferentes instituciones podrían realizar voluntariados generando ahorros a la fundación; de igual forma, con la educación se logra que cada vez más profesionales se sumen a la causa y además se establecen políticas educativas que le permiten a las personas con discapacidad acceder a formarse y, finalmente, el fortalecer la imagen es un factor de gran importancia debido a que con esto se puede posicionar en el mercado convirtiéndose en una empresa reconocida en el sector.

En el ámbito Tecnológico, se encuentran en su mayoría elementos positivos en puntuación de alto grado, como el creciente desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación y la inversión gubernamental en ciencia y tecnología para la discapacidad. Este creciente desarrollo de las TIC permite la difusión de la información de la fundación y la adquisición de donaciones de forma electrónica y la inversión en ciencia y tecnología para la discapacidad permite tener nuevas formas y maneras de intervenir a la población beneficiaria de la fundación. Sin embargo, un punto negativo es los altos costos de las herramientas tecnológicas que no le permiten a la fundación adquirir tecnología para su quehacer, lo que dificulta estar al día en uso de TIC (López, 2015) .

En al ámbito ecológico, se encuentra el calentamiento global como factor negativo impactando en alto grado, dado que el calentamiento global afecta la salud de las personas y la esperanza de vida. Como factor positivo se presenta que, actualmente existe más conciencia sobre el cuidado del medio ambiente, lo que genera el ahorro de energía y recursos de la institución.

Finalmente, el ámbito Legal presenta un factor positivo y un factor negativo, con alto impacto, el positivo son las Leyes que protegen la diversidad y la discapacidad, pues los derechos y las Leyes creadas para la inclusión y las personas con discapacidad respaldan el funcionamiento de la fundación, y el factor negativo es la normatividad cambiante para el mantenimiento y creación de instituciones sin ánimo de lucro, pues las nuevas leyes para el mantenimiento y creación de ONG, dificulta los procesos de la institución.

Respecto al diagnóstico del contexto interno de la Fundación sin Límites a la Inclusión, el promedio ponderado es de 2.65; según el resultado arrojado por la matriz MEFI significa que es un resultado positivo, sin embargo, apenas sobrepasa el límite exigido por lo que se debe trabajar más en los factores internos de la organización.

Como fortalezas se encontraron: profesionales jóvenes, la fundación cuenta con instalaciones necesarias para el desarrollo de sus objetivos, los profesionales están 100% motivados con la institución, el entorno laboral es positivo y la responsabilidad social empresarial es su mayor valor, ya que cada uno de los servicios que ofrece van dirigidos al mejoramiento de la calidad de vida de la población y su inclusión a la sociedad. La segunda y la quinta fueron clasificadas como las fortalezas mayores y las demás como fortalezas menores con puntuación de 3.

Por otro lado, las debilidades que se obtuvieron fueron: la baja financiación, la jornada laboral corta, escasos materiales para cada profesional, la inexistencia de programas de bienestar laboral, falta de documentación del organigrama y la ausencia de una planeación estratégica. Todas estas debilidades son de orden mayor, con puntuación de 2.

- Matriz de Perfil competitivo

La Fundación Sin Límites a la Inclusión ha sido comparada con otras dos instituciones dedicadas a la prestación de los mismos servicios, las cuales serían la competencia directa; por un lado, la Fundación Agua Bendita y por otro la Fundación amigos de los niños con discapacidad para su inclusión en la comunidad. En este sentido, la puntuación obtenida para la Fundación Sin Límites fue de 3, es decir por encima de la media, indicando que presenta una situación competitiva favorable, en donde se evidencia que la fundación aprovecha sus fortalezas principales para ser competente frente a otras organizaciones. Así mismo, la experiencia de sus colaboradores y la calidad de sus servicios la hacen diferente a las demás fundaciones, lo que permite atraer clientes potenciales. Además, es necesario reforzar aquellas fortalezas que tienen una calificación baja como lo es el mercadeo y la comunicación con el fin de poder llegar a ser más reconocidas en otros sectores diferentes en el que se encuentra ubicada.

- Direccionamiento estratégico y análisis de las estrategias mediante el uso de la matriz DOFA

El direccionamiento estratégico (Jiménez, 2005) se define como el diseño de los propósitos de una organización el cual permite trazar una ruta para el cumplimiento de los objetivos mediante las metas establecidas con revisiones constantes que permiten el mejoramiento continuo.

Misión: La Fundación sin Límites a la inclusión es una entidad sin ánimo de lucro, que ofrece servicios de habilitación y rehabilitación basado en el deporte, la recreación y mejoramiento de las habilidades cognitivas, dirigida a la población de bajo recursos o población en estado de vulnerabilidad, especialmente a personas con discapacidad; comprometidos con el mejoramiento continuo y el cumplimiento de la legislación, buscando el fortalecimiento social incluyente, generando bienestar y calidad de vida de la población beneficiada.

Visión: Para el año 2024, seremos una fundación reconocida a nivel nacional como líder en la inclusión a la cultura y formación de deportistas profesionales con discapacidad intelectual, caracterizándose por la excelencia en el trabajo y por el mejoramiento del bienestar y calidad de vida de la población beneficiada, contando con el apoyo de las entidades públicas y privadas como líderes estratégicos.

Valores Corporativos:

Responsabilidad Social: Aportamos al mejoramiento y calidad de vida de la población y su inclusión a la sociedad.

Disciplina: Trabajamos de forma ordenada y perseverante para la consecución de los propósitos.

Tolerancia: Promovemos la convivencia dentro de la fundación y la sociedad buscando siempre un trato humanizado.

Compromiso: Demostramos cumplimiento y seriedad en el desarrollo y formación de actividades que contribuyan al mejoramiento del bienestar de los afiliados.

Innovación: Buscamos siempre el mejoramiento de los servicios ofrecidos brindando nuevas técnicas que mejoran y potencializan las habilidades de cada uno de los beneficiados.

Cultura Organizacional de la Fundación sin Límites a la inclusión:

“La Fundación sin Límites a la Inclusión se caracteriza por un ambiente de compañerismo, respeto y comprensión; cada colaborador conoce su rol y la

importancia de este para el crecimiento de la fundación, por lo cual el recurso humano es un factor vital dentro de la Fundación.”

Finalmente, se planearon los siguientes tipos de objetivos: Objetivo organizacional, Objetivo Administrativo, Objetivo de mercadeo y Objetivo Financiero.

Conclusiones

- La investigación ha contribuido a resaltar cuales son los puntos que se deben considerar dentro del crecimiento organizacional y uno de ellos es el diseño de la planeación estratégica.
- Se identificaron distintas falencias a nivel organizacional, como lo es la falta de personal en el área contable y financiera, conllevando a que la fundación contrate personal externo para ejecutar estas actividades.
- Se identificó que la fundación no cuenta con los suficientes recursos económicos, debido a que no presentan una gran cantidad de donaciones ni se cuenta con alianzas estrategias que creen programas en pro del desarrollo de las actividades.
- Se diseñó la misión, visión, objetivos y valores, de esta manera se le proporciona a la Fundación el direccionamiento estratégico que debe seguir para actuar de forma adecuada y lograr un nivel de competitividad alto.

Recomendaciones

- A los directivos de la fundación se le sugiere implementar el plan estratégico diseñado con el fin de aumentar la consecución de los recursos y poder lograr el nivel de competitividad que se desea.
- Se le recomienda a la Fundación sin Límites a la Inclusión, establecer alianzas estratégicas fundamentales que ayuden al desarrollo y crecimiento organizacional.
- Se recomienda realizar publicidad y avanzar en la página web, utilizando información más clara concisa y actualizada, debido a que esto ayuda a fortalecer la imagen de la Fundación y genera confianza, permitiendo incrementar las donaciones.

Agradecimientos

Especial agradecimiento al docente Cindy Tatiana Daza quien apoyo esta investigación con su orientación y conocimientos.

Referencias

- ANSOFF, I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Editorial Universidad de Navarra.
- López, G. M. A. (2015). Uso de las TIC en las PYME del sector industrial del Área Metropolitana de Bucaramanga. *I+ D revista de investigaciones*, 6(2), 125-136. <https://doi.org/10.33304/revinv.v06n2-2015009>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (9th ed.). PEARSON EDUCACIÓN.
- El portal de la Economía solidaria. (2016). *Políticas públicas*. <https://www.economiasolidaria.org/>
- Fundación Sin Límites. (n.d.). *Esencia fundación*. <http://fundacionsinlimites.com/index.php/esencia-fundacion>
- Jiménez, J. (2005). *Dirección Estratégica y Viabilidad de Empresas* (1st ed.). Ediciones Pirámide.
- La República. (2019, May 23). Conozca los pasos que debe seguir para crear una fundación en Colombia. *Hacienda*. <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/el-abc-para-crear-una-fundacion-en-colombia-2865208>
- Meza-Ariza, L. C., & Restrepo, J. G. C. (2015). Análisis de la relación entre la cultura organizacional y la planeación estratégica en el sector de la construcción en Bucaramanga y su área metropolitana. *I+ D REVISTA DE INVESTIGACIONES*, 6(2), 100-110. <https://doi.org/10.33304/revinv.v06n2-2015007>
- Serna Gomez, H. (1994). *Planeación y dirección estratégica*. Editorial Legis SA.
- Serna Gómez, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología* (10th ed.). 3R Editores.
- STEINER, G. A. (1989). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. Editorial CECOSA.
- Villar Gómez, R. (2018). *Las fundaciones en Colombia. Características, tendencias, desafíos*. Azoma Criterio Editorial Ltda.