



**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN**

**Propuesta de Planeación Estratégica para el Centro de  
Fisioterapia y Rehabilitación Física de la Fundación Vida  
Abundante**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Autor:**

Mateo Sebastián Montaña Mogrovejo

**Director:**

Ing. Iván Coronel PhD.

Cuenca-Ecuador

2022

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo se lo dedico a Cumandá, mi abuela; Jenny, mi madre; Patricio, mi padre; Gabriel y Raúl, mis hermanos; Diego, mi tío; y al resto de mi familia, quienes han sabido apoyarme y guiarme en todo momento de mi vida y hacen que la misma tenga sentido. A mis amigos que me han brindado su ayuda cada vez que la he necesitado sin dudarle ni esperar nada a cambio.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, quiero agradecer a mi tutor, el Ing. Iván Coronel, por guiarme en este trabajo, motivarme, compartir conmigo su sabiduría y conocimientos y por estar siempre presto a brindarme su ayuda. También agradezco a todos los profesores que formaron parte de mi proceso de formación, especialmente al Ing. Damián Encalada, Ing. Pedro Crespo e Ing. Edmundo Cárdenas, los cuales supieron forjarme como profesional. Además, agradezco profundamente a todos los integrantes de la Fundación Vida Abundante por abrirme las puertas de su organización y permitirme realizar ahí mi trabajo de titulación.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>3</b>
1.1 Conceptuación de la planeación estratégica .....	3
1.2 Conceptuación del estado del arte .....	4
1.3 Casos de Estudio .....	5
1.3.1 Fundación Social Semilla & Fruto.....	5
1.3.2 Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda .....	7
1.3.3 Fundación Dibuja Una Sonrisa .....	9
<b>CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL DE LA ORGANIZACIÓN</b> .....	<b>12</b>
2.1 Conceptuación del análisis situacional inicial.....	12
2.2 La organización .....	13
2.2.1 Nombre y descripción de la organización.....	13
2.2.2 Principales servicios .....	14
2.3 Análisis situacional inicial de la Fundación Vida Abundante.....	16
2.3.1 Mercado .....	16
2.3.2 Personal.....	17
2.3.3 Servicios.....	18
2.3.4 Precios o retribuciones.....	19
2.3.5 Instalaciones y recursos .....	20
2.3.6 Economía y finanzas o rendimiento.....	20
2.3.7 Información y comunicación .....	21
2.3.8 Toma de decisiones.....	22
2.3.9 Contingencias.....	22
<b>CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>24</b>
3.1 Conceptuación del direccionamiento estratégico .....	24
3.2 Valores estratégicos.....	25

3.3 Visión .....	27
3.4 Misión.....	28
3.5 Estrategia empresarial .....	30
<b>CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO .....</b>	<b>34</b>
4.1 Conceptuación de la planificación a largo plazo .....	34
4.2 Temas estratégicos .....	35
4.3 Asuntos estratégicos .....	37
4.3.1 Asuntos estratégicos externos e internos .....	39
4.3.2 Análisis FO, FA, DO, DA .....	41
4.3.3 Evaluación de asuntos críticos y asuntos estratégicos externos .....	43
4.3.4 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA) .....	45
4.4 Objetivos estratégicos.....	48
4.5 Indicadores clave de desempeño .....	51
4.6 Cuadro de mando integral .....	53
4.6.1 Mapa estratégico .....	54
4.6.2 Tablero de control.....	56
4.7 Plan estratégico.....	58
<b>CAPÍTULO V: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO .....</b>	<b>61</b>
5.1 Conceptuación de la planificación a corto plazo .....	61
5.2 Objetivos a corto plazo.....	61
5.3 Planes operativos anuales .....	63
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>71</b>
Anexo 1: Cuestionario de Análisis Situacional Inicial.....	71
Anexo 2: Cuestiones básicas a tomar en cuenta para la formulación de la visión .	76
Anexo 3: Cuestiones básicas a tomar en cuenta para la formulación de la misión	76
Anexo 4: Cuestiones básicas a tomar en cuenta para la formulación de la estrategia empresarial .....	77
Anexo 5: Cadena de valor de la Fundación Vida Abundante .....	78
Anexo 6: Mapa de procesos de la Fundación Vida Abundante .....	79

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz para la definición de valores estratégicos.....	26
Tabla 2: Matriz de identificación de factores estratégicos.....	32
Tabla 3: Matriz para la definición de temas estratégicos.....	36
Tabla 4: Matriz para la definición de los asuntos estratégicos.....	40
Tabla 5: Matriz para la elaboración del análisis FO, FA, DO, DA.....	42
Tabla 6: Matriz para la evaluación de la robustez estratégica .....	44
Tabla 7: Matriz para la formulación de estrategias de valor .....	47
Tabla 8: Matriz para la redacción de objetivos estratégicos .....	50
Tabla 9: Matriz para definir a los indicadores clave de desempeño .....	52
Tabla 10: Formato para la elaboración del mapa estratégico.....	55
Tabla 11: Formato para la elaboración del tablero de control .....	57
Tabla 12: Matriz para la elaboración del plan estratégico .....	59
Tabla 13: Matriz para la redacción de objetivos a corto plazo .....	63
Tabla 14: Formato para la elaboración del plan operativo anual .....	65

## RESUMEN

En este trabajo de titulación se presenta el desarrollo de una propuesta de planeación estratégica para el Centro de Fisioterapia y Rehabilitación Física de la Fundación Vida Abundante, mediante la elaboración sistemática y secuencial de sus fases constitutivas. Para ello, se efectuó un análisis situacional inicial, con el fin de conocer la realidad actual de la organización en distintos ámbitos de interés. Con dicho análisis, se determinó el direccionamiento estratégico, del cual se obtuvieron los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia para la Fundación. A partir de la fase anterior, se estableció la planificación a largo plazo, cuyo resultado es el plan estratégico que se consiguió a través de la definición de los temas críticos y asuntos críticos, estrategias de valor, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño y del cuadro de mando integral. Finalmente se realizó el plan operativo anual, de conformidad con el plan estratégico, para el primer año de implementación del mismo.

**Palabras Clave:** planeación estratégica, direccionamiento estratégico, objetivos estratégicos, plan estratégico, cuadro de mando integral.



Ing. Iván R. Coronel  
**Director del trabajo de titulación**



Ing. Damián Encalada A.  
**Coordinador de Escuela**

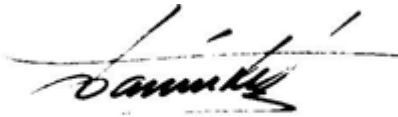


Mateo Montaña Mogrovejo  
**Autor**

## ABSTRACT

This research presents the development of a strategic planning proposal for the physiotherapy and physical rehabilitation center of the foundation “Vida Abundante”, through the systematic and sequential elaboration of its constituent phases. For this purpose, an initial situational analysis was carried out in order to know the current reality of the organization in different areas of interest. The strategic direction was determined, from which the values, vision, mission and strategy for the foundation were obtained. From the previous phase, long-term planning was established, resulting in the strategic plan, which was obtained through the definition of critical issues and topics, value strategies, objectives, key performance indicators and the balanced scorecard. Lastly, the annual operating plan was prepared, in accordance with the plan, for the first year of its implementation.

**Keywords:** planning, strategic, strategic direction, strategic objectives, strategic plan, balanced scorecard.



Ing. Iván R. Coronel  
**Thesis Director**



Ing. Damián Encalada A.  
**Production School Coordinator**



Mateo Montaña Mogrovejo  
**Author**

**Translated by**



Mateo Montaña Mogrovejo





## INTRODUCCIÓN

El progreso constante de la ciencia de la salud, en todas sus especialidades, ha mejorado considerablemente la calidad de vida de las personas a lo largo del tiempo. No obstante, el derecho primordial de recibir atención médica en forma oportuna y adecuada se ha visto vulnerado, especialmente en países subdesarrollados y en vías de desarrollo, debido a la desigualdad económica existente en estos sitios, ya que los establecimientos de salud privados son accesibles solamente para personas con una posición económica favorable y los públicos, en su mayoría, brindan una atención ineficiente y paupérrima. Por tal motivo, a modo de alternativa paliativa para esta situación, surgieron las organizaciones sin fines de lucro enfocadas en el área de la salud.

Una de las organizaciones de esta clase, es la Fundación Vida Abundante que opera en la ciudad de Cuenca, perteneciente a la provincia del Azuay, desde el año 1987. Esta se especializa en la prestación de servicios de fisioterapia y rehabilitación física, los cuales se emplean para tratar patologías que restan las funciones físicas de la gente con el fin de restaurar, en la medida de lo posible, las mismas. Esto lo lleva a cabo con altos niveles de calidad, gracias al personal idóneo y a las instalaciones adecuadas con las que cuenta para este fin, además ofrece precios bajos y accesibles para las personas que no cuentan con una alta capacidad financiera.

Esta fundación desea crecer, generando beneficios económicos para reinvertirlos en sí misma, y mantenerse en el mercado a través del tiempo, afrontando las dificultades que se han producido por la pandemia que atraviesa el mundo, para de este modo brindar su atención a más personas, especialmente de aquellas de escasos recursos, y continuar proveyendo ayuda en su especialidad. Sin embargo, la organización no posee planes, procedimientos ni estrategias de ningún tipo para conseguir estos fines, por lo cual, y tomando en cuenta todos los factores mencionados, se consideró menester el desarrollo del proceso de planificación estratégica, con el propósito de aunar y orientar esfuerzos en la dirección que anhela la fundación y así alcanzar sus objetivos.

La planeación estratégica es un instrumento fundamental para la gerencia y la administración de organizaciones de todo tipo, que ha de facilitar, en caso de ser diseñada e implementada correctamente, conseguir el éxito de la gestión empresarial y, por ende, los resultados esperados con el direccionamiento adecuado de la institución. La carencia de dicho plan estratégico ocasionaría que los esfuerzos y recursos de la organización no estén encauzados a la obtención de sus objetivos, lo cual provocaría que estos no se consigan, afectando así el rumbo y el correcto funcionar de la misma.

Con la finalidad de desarrollar efectivamente la propuesta de planeación estratégica para la fundación mencionada, se estructurará a este documento en cinco partes principales. En la primera se describirá el estado del arte de la planeación estratégica, para comparar múltiples alternativas de metodologías y puntos de vista de diferentes autores en torno al tema en estudio. Tras esto, se efectuará el análisis situacional inicial, con el fin de conocer la realidad actual de la organización en distintos aspectos de interés, necesarios para este proceso. Luego, se determinará el direccionamiento estratégico de la fundación, del cual se obtendrán los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial para esta organización. Subsecuente a esto, se establecerá la planificación a largo plazo, en donde, mediante la definición de los temas, asuntos y objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño, se precisará el plan estratégico que ha de guiar a la fundación. Finalmente, se elaborará la planificación a corto plazo, acorde a la planificación a largo plazo, con el propósito de generar los planes operativos anuales que deba seguir la organización.

## **CAPÍTULO I: ESTADO DEL ARTE DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Este primer capítulo se enfoca en describir el estado del arte de la planeación estratégica por medio de, en primera instancia, la conceptualización tanto de la planeación estratégica como del estado del arte, con el fin de comprender estas herramientas en toda su dimensión. Posteriormente, se presenta en forma detallada distintos estudios sobre organizaciones en las que se ha desarrollado el proceso de planeación estratégica.

### **1.1 Conceptuación de la planeación estratégica**

La planeación estratégica es un proceso continuo e integral que, según explica Chiavenato (2017), busca el desarrollo competitivo y la sostenibilidad de la organización a largo plazo; esto, a través de la definición de objetivos en función a las necesidades y aspiraciones organizacionales, los cuales se conseguirán con la formulación y ejecución de estrategias que respondan adecuada y oportunamente a los factores externos e internos que afecten a la entidad.

Este proceso es fundamental para todo tipo de organización, ya que, a partir de un análisis interno y externo, la encamina hacia la consecución de sus fines, empleando los recursos y estableciendo las acciones necesarias para ello. Debido a esto, es menester que en las organizaciones se diseñe e implemente la planeación estratégica, lo cual es competencia de su alta dirección, dado que este proceso permite decidir sobre las metas que tendrá y el rumbo que seguirá para alcanzarlas. Cabe mencionar que, a pesar de que este proceso sea responsabilidad de la alta dirección, todos los miembros de la organización deben estar involucrados y comprometidos con el mismo, a fin de aunar y orientar esfuerzos en igual dirección.

Esta herramienta permite a los integrantes de la organización conocer, en forma específica y detallada, dónde están, hacia dónde quieren ir y cómo llegarán. Para ello, se requiere según señala Coronel (2018), de seis momentos que conforman el proceso estratégico, los cuales son:

- El análisis situacional inicial de la organización.

- La definición de la dirección estratégica, que incluye las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial.
- La planificación a largo plazo, que comprende la elaboración del plan estratégico.
- La planificación a corto plazo, que se realiza desagregando el plan estratégico en planes tácticos y planes operativos anuales.
- La implementación del plan estratégico y de los planes a corto plazo.
- El control, la retroalimentación, la evaluación y la mejora continua de la planeación estratégica y del proceso estratégico en su totalidad.

El correcto desarrollo del proceso de planeación estratégica, en todos sus momentos, otorga a la organización un alto desempeño en acciones estratégicas, mejor aprovechamiento de sus recursos y un favorable ambiente laboral, lo cual le permite mantenerse en el mercado, crecer y afrontar los cambios del entorno, produciendo así mayores probabilidades de alcanzar el éxito. Es importante resaltar que, en el presente trabajo, solo se abordarán los primeros cuatro momentos del proceso estratégico, dejando a criterio de la organización en estudio llevar a cabo los dos finales.

## **1.2 Conceptuación del estado del arte**

El estado del arte es una modalidad de investigación documental que, de acuerdo con Uribe (2013), permite la construcción de nuevo conocimiento por medio de la recolección y el análisis de la producción investigativa de un tema determinado o área de conocimiento específica, bajo principios metodológicos y epistemológicos. La realización de dicha investigación, que dará un marco referencial al presente trabajo, ofrece la comparación de múltiples alternativas de metodologías y puntos de vista de diferentes autores en torno al tema en estudio.

La construcción del estado del arte forma parte, generalmente, de las primeras etapas de los distintos trabajos académicos, ya que determina cómo se ha tratado la temática y el avance sobre su conocimiento, otorgando al autor una postura crítica sobre ello. Para su realización, en función de lo expuesto por Londoño, Maldonado, & Calderón (2014), se requiere de dos procesos generales: i) La búsqueda, selección,

organización y disposición de las fuentes de información, y ii) La integración de la información a partir del análisis del contenido de varias fuentes.

En función de lo dicho previamente, se considera importante y pertinente el desarrollo del estado del arte, en este caso, sobre la planeación estratégica, con el propósito de generar un nuevo enfoque e identificar perspectivas y datos relevantes sobre la base de documentos previos que sean relativos y de utilidad para el presente trabajo.

### **1.3 Casos de Estudio**

En este apartado se detallan y analizan los estudios que se consideran relevantes sobre organizaciones en las que se desarrolló un proceso de planeación estratégica.

#### **1.3.1 Fundación Social Semilla & Fruto**

En el proyecto titulado: *Modelo de un Plan Estratégico para la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca (Comuna 6)*, de la autora Vargas (2020), se expone la elaboración de un modelo de plan estratégico que contribuya con la auto sostenibilidad de la organización, basado en el modelo de Wheelen & Hunger (2013), y que consta de 4 etapas: i) Análisis del entorno, ii) Formulación de las estrategias, iii) Planificación de la puesta en marcha de las estrategias, y iv) Planificación de los procesos de evaluación y control.

La fundación, localizada en el municipio de Soacha perteneciente al departamento de Cundinamarca en Colombia, se originó en el 2001 con el objetivo de contribuir con soluciones a las diversas problemáticas existentes en esta zona como la desnutrición infantil, la violencia intrafamiliar, los altos índices de desempleo, entre otras. Por tal motivo, desde aquel entonces hasta la actualidad, presta sus servicios en distintos programas enfocados a la educación y nutrición de los niños y jóvenes más vulnerables de este sector, con la ayuda de aliados estratégicos que le han permitido, hasta cierto punto, sostenerse a través del tiempo.

Esta organización, sin fines de lucro, constantemente se ha encontrado en la situación de que sus recursos, provenientes de donaciones en su mayoría, no sean

suficientes para llegar a las pretensiones altruistas de la fundación, hecho que ha limitado la cantidad de niños y jóvenes que pueden ser beneficiados por la misma. Vale mencionar que, las donaciones y aportes que reciben son de parte de empresas como TOTTO, Grupo Éxito y Fedegan. Debido a lo dicho anteriormente, consideraron necesario trazar un horizonte actual y futuro que permita a la organización seguir un camino con medidas que posibiliten el uso eficiente de sus recursos y el mejoramiento de sus procesos administrativos y operacionales, a fin de conseguir su auto sostenibilidad y que su ayuda llegue a más personas.

Para realizar lo antes descrito, en primera instancia, se llevaron a cabo entrevistas estructuradas al gerente y al personal de la organización, con lo que se elaboró un análisis interno y externo, usando la herramienta DOFA, del que se resalta la posibilidad de mejorar sus operaciones a través de la creación de una nueva sede. Luego de esto, se reformuló la misión y visión de la fundación y se elaboraron estrategias en base al análisis anterior, alineadas a la nueva misión y visión, y en función a las perspectivas de los stakeholders, los procesos internos, la formación y crecimiento, los recursos financieros y los clientes o beneficiarios. Entre sus estrategias más relevantes están: adquirir mayor presencia en redes sociales, capacitar continuamente al personal y elaborar análisis continuos y minuciosos de sus finanzas.

Posteriormente, se planificó la puesta en marcha de las estrategias formuladas para la fundación, esto, mediante la determinación de objetivos estratégicos, la creación de un mapa estratégico, basado en el modelo de Kaplan & Norton (2002), y el diseño de un cronograma de trabajo. Finalmente, se desarrolló la última etapa referente a la planificación de los procesos de evaluación y control para la supervisión de desempeño, en donde se produjeron indicadores y metas para los objetivos estratégicos que posibiliten controlar su avance en pos de su cumplimiento. También, en esta etapa, se diseñaron los planes de acción en donde se detallaron las actividades generales y específicas, el personal para llevarlas a cabo y el presupuesto adecuado para cumplir con las mismas.

Al finalizar el plan estratégico, la autora concluyó que el mismo permitiría que la fundación lleve sus procesos, tanto administrativos como operativos, de forma más efectiva, minimizando los tiempos de espera de los beneficiarios, y facilitando así el

desarrollo de sus programas, lo cual posibilitaría un mejor aprovechamiento de sus diferentes recursos y un mejor servicio para las personas de escasos recursos y en situación de vulnerabilidad, que son la principal razón de ser de esta organización.

Una vez analizado el caso de la Fundación Social Semilla & Fruto, se puede apreciar cómo a partir de la comunicación con los integrantes de la organización se conoció la realidad de la misma, lo cual permitió identificar sus falencias, para que de este modo se busquen correcciones a estas, las cuales se pueden dar a través de la formulación de estrategias. En este caso, sus principales falencias fueron el inadecuado manejo de sus recursos y la mala gestión para la obtención de más de estos, en especial los de índole financiera. Para ello, se detalló la forma en la que se podría mejorar esta situación, mediante las estrategias planteadas y todo lo que se requiere para llevarlas a cabo, estrategias como la formación continua de su personal, el análisis minucioso y continuo de sus finanzas, la expansión de la sede, las alianzas estratégicas con más empresas, entre otras, que serán de gran utilidad para la fundación y sus necesidades a largo plazo. En definitiva, se indica cómo la planeación estratégica sirve a las organizaciones, sin importar que sean sin fines de lucro, para tener un uso más eficiente de sus recursos y capacidades organizacionales, permitiéndoles así progresar y perdurar en el tiempo.

### **1.3.2 Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda**

Los autores Dueñas, Flores, & Rodríguez (2019), en su trabajo titulado: *Plan Estratégico que Contribuya al Crecimiento de las Microempresas que Prestan Servicios de Fisioterapia y Terapia Ocupacional en el Municipio de San Salvador*, desarrollaron un plan estratégico, el cual plasme la filosofía y estructura organizacional, los planes estratégicos y los planes tácticos con sus indicadores para la Clínica de Fisioterapia y Terapia Ocupacional Ananda, esperando que dicho plan sirva como referente para otras organizaciones con el mismo giro de negocio, a fin de mejorar en su gestión empresarial. Para la elaboración de este trabajo utilizaron el tipo de investigación descriptiva con un método analítico-sintético.

Esta clínica, que brinda servicios de fisioterapia y terapia ocupacional, nace en 2015 con el nombre de Ananda en el municipio de San Salvador de El Salvador. Se inició con la distribución y el manejo de un vendaje neuromuscular de marca alemana,

que se emplea para mitigar la sensación de dolor en enfermedades de ligamentos y lesiones deportivas. Esto conllevó a que, con el paso del tiempo, la organización se implique más a fondo en temas relacionados con la fisioterapia, hasta llegar al punto de brindar servicios enfocados en esta rama de la medicina, lo cual continúa haciendo hasta la actualidad.

A pesar de llevar alrededor de 5 años operando, la clínica Ananda no poseía un plan estratégico, mucho menos la misión, la visión y la filosofía empresarial que forman parte del mismo. La carencia de este plan provocó que la organización no tenga una dirección general y, en consecuencia, sus acciones y recursos no estén correctamente encaminados para alcanzar sus objetivos planteados, lo cual podría afectar de forma negativa al desempeño y crecimiento de la clínica. Por ello, los autores de este trabajo junto con la alta gerencia, decidieron realizar un plan estratégico para esta empresa.

Para el desarrollo del plan estratégico, en primer lugar, se realizó una descripción del diagnóstico de la situación inicial de la microempresa con entrevistas estructuradas a todo el personal, y mediante el uso de 3 herramientas: la matriz FODA, el análisis CAME y el cuadro de mando integral. Los resultados más relevantes de esta etapa indican que, la empresa no cuenta con procesos internos que permitan la buena prestación de servicios al cliente, no posee rentabilidad económica y tiene una mala gestión de su talento humano, lo que provoca su alta rotación. Luego, se construyó la filosofía organizacional que está compuesta por la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos, aspectos que se constituyen en pilares fundamentales para que esta empresa consiga sus metas y aspiraciones de crecimiento. Con la filosofía organizacional determinada, se procedió a definir las estrategias que se requieren para alcanzar los objetivos estratégicos, las cuales se vincularon con el cuadro de mando integral y con los análisis previos FODA y CAME. Entre las estrategias más relevantes se encuentran: aumentar el posicionamiento de la clínica en el mercado meta, fidelizar a los clientes, aprovechar la capacidad instalada y mejorar los incentivos para el talento humano. Para llevar a cabo dichas estrategias, se elaboraron planes operativos anuales que contienen las actividades y los recursos necesarios para ello.



Finalmente, se efectuó el plan de implementación, en donde se capacitó y motivó a los empleados para que tengan una participación activa en la ejecución de las actividades que conforman el plan estratégico. También, en este plan de implementación, se definieron los recursos financieros y tecnológicos y al personal que se requiere para cumplir satisfactoriamente con dicho plan, esto, con un adecuado seguimiento y evaluación del desarrollo del mismo y del cumplimiento de sus objetivos.

El caso de la clínica de fisioterapia y terapia ocupacional Ananda señala lo imperioso que es para una organización, sin importar su tamaño o a qué se dedique, contar con una planeación estratégica, ya que esta le permite, a partir de un análisis inicial, conocer sus aspectos positivos y negativos internos, así como el ambiente en el que se desenvuelve, cuestión que esta clínica no tomaba en cuenta. También, le otorga a la empresa su filosofía organizacional, la cual funge como esencia de la misma para crear las estrategias que harán que la empresa consiga sus fines. En este caso, dicha filosofía estaba ausente y su determinación permitió sentar las bases para el camino que seguirá la empresa. Todo esto indica cómo las organizaciones que no cuentan con una planeación estratégica, a pesar de mantenerse en el tiempo, no cumplen con sus aspiraciones de crecimiento, ya que no poseen un plan sistemático y estructurado para ello.

### **1.3.3 Fundación Dibuja Una Sonrisa**

El trabajo titulado: *Planificación Estratégica de la Fundación Dibuja una Sonrisa*, del autor Lapuerta (2015), presenta la elaboración de un plan estratégico que busca contribuir con la fundación Dibuja una Sonrisa, para que pueda sostenerse en el tiempo y continuar con su labor de la mejor forma. Para ello, se efectuó una investigación descriptiva con un método cualitativo.

La Fundación Dibuja una Sonrisa, perteneciente al Ecuador, empieza su funcionamiento en el año 2006 con la finalidad de elaborar pelucas para personas que han perdido el cabello como consecuencia de su lucha contra el cáncer. La entrega de estas pelucas se la realiza mediante una pequeña fiesta temática para el beneficiario, en la cual participan sus familiares, voluntarios, personal de la fundación y los

donadores que deseen hacerlo. Esta fundación se mantiene con la venta de comics y donaciones, las cuales suelen ser de parte de empresas privadas y, a modo de sugerencia, de 10 dólares por cada persona que done cabello.

Esta organización, con el pasar del tiempo, decidió mejorar la calidad de sus pelucas, por lo que se enfocó en la investigación y desarrollo de aquello, provocando que sus esfuerzos en la comunicación y publicidad quedaran en un segundo plano. Por tal motivo, la fundación tuvo una considerable disminución en sus nuevos voluntarios y en recaudaciones monetarias y de cabello, lo que condujo a que no contaran con fondos suficientes para continuar mejorando las pelucas, ni para entregarlas, ocasionando así el cierre de algunos de sus departamentos. En función de esto, el autor de este estudio consideró necesaria la construcción de una planeación estratégica, que ayude a la fundación a encaminar correctamente sus esfuerzos y recursos. Vale mencionar que la organización sí contaba con misión, visión y valores, pero no con las demás etapas o fases que comprenden la planeación estratégica; es decir las estrategias, acciones, presupuestos y demás aspectos que son menester para cumplir con su misión y alcanzar su visión.

Lo primero que se realizó fue un diagnóstico inicial, mediante un análisis interno y externo, con la ayuda de una matriz FODA, en donde se obtuvo como resultados más destacados que: la comunicación interna es deficiente, los miembros de la organización no conocen sobre la visión de la fundación, se necesita atraer a más voluntarios, existe una escasa cantidad de proveedores locales, entre otros. La siguiente etapa de este trabajo fue efectuar un análisis de la visión para establecer las directrices del plan estratégico, por lo cual se definió adecuadamente la visión de la organización con la alta dirección, y a partir de esto, se determinaron tres perspectivas como base para las estrategias, y estas son sobre las pelucas, la comunicación y los voluntarios. Para esto, se plantearon proyectos empresariales que permitan alcanzar dichos fines, como por ejemplo la difusión de la situación que atraviesa la fundación, a través de distintos medios de comunicación, capacitaciones a los voluntarios, etc. Subsecuente a esto, se establecieron objetivos generales vinculados con las perspectivas descritas anteriormente.

Con los objetivos planteados, se determinaron estrategias que permitan cumplir con los mismos. Entre las más destacadas se encuentran: obtener mayor presencia en redes sociales, implementar herramientas digitales para crear vínculos con el público, realizar eventos masivos para atraer la atención de más voluntarios, buscar convenios con proveedores para mejorar la calidad de las pelucas y a la vez disminuir sus costos, entre otras. Estas estrategias se desagregaron en planes anuales, con objetivos, indicadores y metas. Finalmente, se detallaron las actividades, los recursos, los responsables y el presupuesto que se requiere para cumplir con los planes anuales antes mencionados.

Culminadas todas las etapas del proceso de planeación estratégica, el autor concluyó que se podrán atraer más voluntarios con las estrategias planteadas para ello, lo cual permitiría realizar los procesos de la fundación de una forma más rápida y adecuada. También, se debería mantener a los proveedores actuales, ya que ofrecen los insumos con la calidad requerida, que es fundamental para la fundación. Además, la determinación de la nueva misión y visión otorgó lineamientos claros para comprender y conocer las aspiraciones de la organización, lo cual conllevó a que se encamine correctamente a la misma.

El análisis de este caso demuestra que la planeación estratégica es un proceso integral y continuo, que cuenta con varias fases que se deben acometer en su totalidad, ya que la fundación en estudio solo contaba con visión, misión y valores, pero no con las estrategias, planes, recursos y demás ámbitos que se requieren para cumplir con sus aspiraciones. Por lo tanto, todas las partes del proceso son imprescindibles para llegar al éxito y conseguir las metas. Este caso también señala cómo la ausencia de un rumbo correctamente definido puede acarrear distintos problemas, como el que tuvo la fundación y que ocasionó la falta de fondos y de voluntarios.

## **CAPÍTULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL DE LA ORGANIZACIÓN**

En este capítulo se puntualiza el concepto del análisis situacional inicial para su posterior realización mediante la descripción precisa y veraz del funcionamiento de la Fundación Vida Abundante, a fin de establecer sus factores clave, tanto internos como externos, en ámbitos de análisis como: mercado, personal, servicios, precios, instalaciones y recursos, economía y finanzas, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias.

### **2.1 Conceptuación del análisis situacional inicial**

El análisis situacional inicial es el primer momento del proceso de planeación estratégica, el punto de partida de la investigación, que sirve de base para la correcta elaboración del direccionamiento estratégico, de la planificación a largo plazo y de la planificación a corto plazo. En este primer momento se recopila y examina información fundamental sobre distintos aspectos relativos al funcionamiento y estructura de la organización y del entorno en el que ésta se desenvuelve, con el propósito de determinar, en función de lo planteado por Prieto (2011), las fortalezas, las debilidades y el sistema operacional de la institución, así como las fuerzas restrictivas e impulsoras y la dinámica del cambio de su ambiente.

Llevar a cabo el análisis situacional inicial es de suma importancia para el éxito en la realización de la planeación estratégica, dado que, a partir de este primer diagnóstico, los miembros de la alta dirección de la organización obtienen un conocimiento total de la misma y del contexto en el que se desarrolla, lo cual les permite tomar las decisiones gerenciales referentes a las acciones, recursos y procedimientos para aprovechar las oportunidades, superar las amenazas y, al mismo tiempo, potenciar sus fortalezas y disminuir sus debilidades.

Este análisis inicial, según lo explica Coronel (2018), puede efectuarse de distintas maneras, siempre que esté acorde a la naturaleza de la organización, a sus aspectos de interés, a sus estrategias de trabajo y a sus fines particulares previstos. También resulta oportuno para la institución elaborar dicho estudio de forma periódica,

a fin de mantener actualizados los conocimientos sobre sus condiciones internas y externas.

## **2.2 La organización**

En esta sección del presente capítulo, se describe detalladamente a la organización en estudio, así como a los principales servicios que brinda, con el objeto de tener una visión clara sobre la misma, que sirva a modo de génesis para el análisis situacional.

### **2.2.1 Nombre y descripción de la organización**

Fundación Vida Abundante es una organización sin fines de lucro que se dedica a la ejecución de programas y a la prestación de servicios dirigidos a la inclusión económica y social, con énfasis en los grupos de atención prioritaria y en las personas que se encuentran en situación de vulnerabilidad, especialmente en el área de la fisioterapia y rehabilitación física, correspondiente al sector de la salud.

La fundación tuvo su origen en el año 1987 en la ciudad de Cuenca, perteneciente a la provincia del Azuay, a partir de la iniciativa de doce amigos y miembros de una iglesia local, que en vista de los altos precios que manejaban los establecimientos de salud privados y de la atención médica por parte de las instituciones públicas que era considerada como deficiente y poco accesible en aquel entonces, determinaron como necesaria la creación de esta organización, cuyo nombre, “Vida Abundante”, proviene de un versículo de la Biblia.

La organización en sus primeros años de funcionamiento proporcionaba servicios gratuitos de medicina general y fisioterapia para las comunidades rurales de Cuenca, por medio de la conformación de brigadas nutridas con recursos y competencias de los socios fundadores, que se desplazaban hacia los lugares antes mencionados para atender a sus habitantes de forma periódica. Luego de siete años de continuar incesablemente con esta labor, la fundación se vio sumida en serias dificultades por la escasez de recursos de distinta índole necesarios para su correcto funcionamiento y por el abandono de algunos de sus socios, entre ellos, el doctor que se encargaba de la medicina general. Esta compleja situación provocó que los

miembros restantes decidieran focalizar sus esfuerzos y recursos en la rehabilitación física y fisioterapia, para lo cual rentaron un establecimiento que fue adecuado para esta actividad; teniendo así, obligatoriamente, que cobrar por sus servicios, fijando precios muy bajos, con la única finalidad de financiar a la entidad con estos ingresos.

Debido al nuevo enfoque de la organización, y a las distintas complicaciones por las que estaba atravesando, sus miembros se vieron en la necesidad de disminuir considerablemente la frecuencia con la que se movilizaban las brigadas para proporcionar ayuda, pudiendo así enfocarse y direccionar sus acciones en el centro de fisioterapia, que inició sus operaciones y se constituyó legalmente en 1994. De esta manera, la fundación logró sostenerse y, a más de que contribuía con precios accesibles en sus servicios para personas de escasos recursos, proveía de consejería gratuita para prevenir el uso de drogas, el consumo excesivo de alcohol, la propensión al suicidio y todo lo que atente en contra de la dignidad de las personas, desde aquel entonces hasta la actualidad.

Hoy en día la Fundación Vida Abundante atiende a sus pacientes en un establecimiento rentado de dos pisos, ubicado en la parroquia de Totoracocha en Cuenca, adecuado en función de sus actividades, y con todos los insumos y equipos necesarios para llevar a cabo su trabajo de forma óptima. Además, esta cuenta con cinco socios y tres trabajadores, y está conformada por una asamblea general y tres áreas: Gerencia, Finanzas y Servicios de fisioterapia y rehabilitación física.

### **2.2.2 Principales servicios**

La Fundación Vida Abundante, desde hace más de 30 años, ofrece servicios en los que pone a disposición de sus usuarios un conjunto de técnicas y métodos para tratar las alteraciones o enfermedades que restan las funciones físicas de las personas; es decir, tratamientos de fisioterapia y rehabilitación física. Estos son los siguientes:

- **Electroterapia:** esta técnica tiene como fin disminuir el dolor de las lesiones musculares con la estimulación de los músculos afectados, a través de corrientes eléctricas mediante el uso de electrodos.

- **Magnetoterapia:** esta técnica utiliza campos magnéticos con imanes de alta o baja frecuencia, en función de las necesidades específicas de cada caso, para tratar cuadros de dolor originados por inflamaciones musculares.
- **Termoterapia:** el método de la termoterapia tiene como objetivo tratar lesiones inflamatorias de la piel, con la aplicación de calor, a una temperatura mayor a la del cuerpo, sobre la zona afectada.
- **Crioterapia:** este método consiste en la aplicación de compresas frías en las zonas afectadas por lesiones que presenten inflamación o en traumatismos agudos.
- **Hidromasaje:** esta es una técnica que emplea agua caliente, a una temperatura de entre 35 y 37 grados centígrados, para ejercer chorros a presión y hacerla circular por el cuerpo de forma constante, con la finalidad de aliviar molestias posturales, disminuir el dolor en el cuello y la espalda, entre otros beneficios.
- **Ultrasonido Terapéutico:** esta técnica tiene el propósito de tratar distintos tipos de lesiones y otras patologías, mediante el uso del ultrasonido y el gel conductor que transmite las vibraciones del sonido para facilitar la rápida recuperación de los tejidos dañados.
- **Masaje Terapéutico:** este tipo de masaje consiste en ejecutar una serie de movimientos específicos realizados con las manos del terapeuta sobre la parte del cuerpo afectada, lo cual otorga distintos beneficios como distensión de los músculos, mejora en la circulación, entre otros.

Todas estas terapias se ejecutan a modo de sesiones que varían su duración y frecuencia en función del tratamiento dispuesto para el padecimiento específico de cada paciente. Las patologías que la fundación puede tratar con los métodos y técnicas terapéuticas descritas anteriormente son las siguientes:

- Parálisis facial
- Síndrome del túnel carpiano
- Tortícolis
- Cervicalgia

- Dorsolumbalgia
- Escoliosis
- Lesiones deportivas
- Epicondilitis
- Epitrocleitis
- Esguinces de rodilla y tobillo
- Patologías de cadera y hombro
- Rehabilitación post quirúrgica

Para tratar estas patologías, los terapeutas de la fundación requieren del diagnóstico previo y demás análisis médicos del paciente, necesarios para evaluar correctamente su padecimiento, a fin de diseñar el plan de tratamiento individualizado más adecuado.

### **2.3 Análisis situacional inicial de la Fundación Vida Abundante**

El análisis situacional inicial requiere de la obtención de información clave sobre la organización, para ello se efectuaron visitas a la fundación con el propósito de responder las preguntas del cuestionario, planteado por Coronel (2018) en su libro titulado: MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, con los miembros de la fundación, a fin de conocer la realidad actual, tanto interna como externa, de la misma.

A continuación, se expone un resumen del análisis sobre las respuestas, otorgadas por los miembros de la fundación, a las preguntas respecto a las cuestiones de interés para la organización. Para conocer a detalle el cuestionario desarrollado, se puede apreciar el Anexo 1.

#### **2.3.1 Mercado**

La Fundación Vida Abundante, en la actualidad, se desenvuelve en el mercado de los servicios de la salud, específicamente en el área de la fisioterapia y rehabilitación física. Sus actividades están orientadas hacia la población en general de Cuenca, que padece de distintas patologías las cuales ocasionan una merma en sus capacidades



físicas, y que no cuenta con las posibilidades económicas para contratar los servicios de un establecimiento privado con esta especialidad.

Con el propósito de desarrollar sus actividades correctamente, la organización adquiere sus insumos e implementos de distintos proveedores, y los contrata en función de los que presenten las ofertas más atractivas, entre los más frecuentes están: Ergos, que oferta equipos para gimnasio; Recor Dental, que brinda equipos para fisioterapia; Casa Médica, que se encarga de los equipos para rehabilitación física; El Quirófano, que brinda las mascarillas, compresas y vendas; e IMAP, que oferta camillas. Es importante destacar que estos son los proveedores más habituales, pero pueden variar en función de los precios y calidad que ofrezcan, ya que la fundación siempre está en busca de los precios más bajos y de la calidad más alta para adquirir sus insumos.

Los competidores de la organización son las clínicas y fundaciones que ofrecen, asimismo, servicios de fisioterapia y rehabilitación física. En este caso, se considera a las primeras como competencia indirecta, y a las segundas como competencia directa. Estos competidores, al igual que los usuarios, perciben a los servicios de la fundación como satisfactorios y de calidad, puesto que aquellos, en su mayoría, terminan todas sus sesiones de terapia con buenos resultados, por lo cual presentan fidelidad para con la institución. A pesar de que se considera a los servicios que brinda la organización de calidad y a precios accesibles, su nivel de competitividad y de participación en el mercado es medio, debido a la existencia de otros establecimientos mejor posicionados que cuentan con mayor capacidad de atención a pacientes, tecnología e infraestructura.

### **2.3.2 Personal**

La organización cuenta con una asamblea general, constituida por cinco socios, que se encarga de elaborar planes de trabajo anuales, definir presupuestos y tomar decisiones clave. Además, esta fundación tiene entre sus filas al personal necesario para ejecutar todas sus operaciones, el cual está conformado por tres trabajadores y tres socios que se organizan de la siguiente forma: dos socios encargados de la gerencia, un contador, dos terapeutas, de los cuales uno también es socio, y un

trabajador encargado de la limpieza y mantenimiento. Los dos socios restantes no trabajan en la fundación; no obstante, siempre están presentes en las reuniones de la asamblea para efectuar las actividades descritas anteriormente.

Todo el talento humano de la fundación tiene las competencias y capacidades requeridas para desarrollar adecuadamente las actividades de su puesto, y las prestaciones que perciben, cumplen con las normas y reglamentos dispuestos por las leyes ecuatorianas, además de ser comparables con las de los competidores directos de la organización, por lo que el personal está conforme con las mismas, teniendo en cuenta que la organización no tiene fines de lucro.

En relación con el desarrollo organizacional, la fundación no fomenta ni posee ningún tipo de planes, en la actualidad ni a futuro, para llevar a cabo este proceso, así como tampoco cuenta con planes de incentivos, reconocimientos ni promociones para sus miembros; sin embargo, la alta dirección tiene en consideración las ideas y opiniones de todo su personal, a fin de mejorar en sus procesos.

### **2.3.3 Servicios**

Entre los servicios de fisioterapia y rehabilitación física ofertados por la fundación, precisados ya en acápite anteriores, no existe alguno que sea preferido por sus usuarios, a razón de que todos ellos varían en función de las necesidades específicas para tratar sus padecimientos; no obstante, las terapias que más se efectúan son aquellas que sirven para atender problemas de columna. Para realizar las técnicas y métodos de esta rama de las ciencias médicas, es menester el empleo de distintos tipos de equipos e insumos, por lo cual la posibilidad de agregar nuevas terapias a la cartera de servicios está sujeta a la capacidad financiera de la organización para invertir en estos implementos, la cual generalmente es baja, haciendo que los nuevos servicios que se puedan ofertar sean alrededor de uno cada cuatro años y, por ende, su innovación sea poco frecuente.

Por otra parte, el valor agregado para los pacientes de la fundación es la experticia y la calidad que esta tiene en el área, ya que está en el mercado más de 30 años, lo cual se ve reflejado en sus resultados y en el excelente trato que se brinda a

los usuarios, informándoles todos los detalles de su tratamiento a modo que puedan comprenderlo de la mejor forma, y brindándoles las mejores terapias para su condición, intentando que las sesiones sean eficientes, gracias a las altas capacidades de los terapeutas.

En cuanto a los indicadores básicos de gestión de la fundación, dada la dificultad que existe para obtenerlos en los servicios, se estimaron en forma cualitativa, teniendo como resultado que la calidad de los servicios que presta la organización es alta, en función, principalmente, de la retroalimentación de los pacientes y de la experiencia y conocimientos de los terapeutas. La productividad también se considera alta, ya que el personal usa sus recursos, como equipos y demás insumos de fisioterapia, y su tiempo de la forma más provechosa posible.

#### **2.3.4 Precios o retribuciones**

Los precios de los servicios de la fundación son establecidos con el fin de que sean los más bajos posibles, pero que a la vez permitan a la misma subsistir y mantenerse operativa. Estos son precisados mediante reuniones anuales de la asamblea general junto con el contador, en donde también se toma en cuenta los precios que se ofertan en otras fundaciones que se desenvuelven en la misma área. Debido a que los precios son bajos, no son negociables, y deben ser cancelados en efectivo, ya que la fundación no cuenta con los medios para permitir otro método de pago.

En relación con la competencia directa, los precios fijados por la Fundación Vida Abundante suelen ser similares; sin embargo, en comparación con los precios de la competencia indirecta, es decir centros de fisioterapia privados, son considerablemente bajos, debido a que, como se ha mencionado anteriormente, la organización no tiene fines de lucro. A pesar de que los precios fijados son bajos, no implica que la calidad del servicio tenga una relación directamente proporcional con los mismos, puesto que se pretende brindar el servicio con la mayor calidad posible al precio más bajo, dado el propósito de ayuda de la organización. Por ello, estos precios son considerados, tanto por sus usuarios como por sus competidores, como pertinentes y adecuados, en función del contexto y la finalidad de la fundación.

### **2.3.5 Instalaciones y recursos**

La fundación efectúa sus actividades administrativas y operativas en un establecimiento rentado que cuenta con dos plantas, el cual está adecuado con todo lo necesario para brindar un servicio de calidad. Además, la misma posee todos los equipos e insumos que se requieren para realizar los distintos métodos y técnicas de rehabilitación y fisioterapia que ofrece, los cuales son siempre funcionales, ya que se mantienen y renuevan con la frecuencia necesaria. No obstante, en el mercado existen más tipos de terapias para esta área de la salud, pero la fundación, debido a sus limitadas capacidades económicas, no cuenta con los implementos necesarios para ofrecerlas, por lo cual su innovación, referente a la infraestructura e instalaciones, es poco frecuente.

Los tratamientos de fisioterapia que se practican en la organización son ejecutados conforme los estándares de esta ciencia médica, y de la forma más eficiente, tratando de utilizar solamente los recursos necesarios, en especial de aquellos que generan desperdicios, para así evitar contaminación y el mal uso de los mismos.

En lo referente al capital intelectual de la fundación, esta no lo maneja de ningún modo, debido a que no cuenta con programas para ello, así como tampoco posee herramientas para gestionar la inteligencia del negocio, lo cual indica la carencia de estos aspectos importantes para la organización y su desarrollo.

### **2.3.6 Economía y finanzas o rendimiento**

La capacidad de reacción de la fundación, en caso de requerir financiamiento, es lenta, debido a que no cuenta con estrategias ni un fondo de capital para ello, porque en los últimos años sus ingresos solamente le han posibilitado sostenerse operativa, por lo cual necesitaría de un crédito bancario para este fin. En caso de necesitar de la disminución total o parcial de sus activos, su capacidad de reacción sería limitada, por lo complejo que es vender sus equipos y demás implementos, dado que los centros de fisioterapia y rehabilitación física no son negocios que se inicien con frecuencia, además de existir varias empresas que se dedican a la venta de estos equipos especializados.

La estructura del capital de la organización proviene, en su totalidad, de los fondos pertenecientes a los socios, y esta se mantiene con los ingresos generados por los servicios que presta, por esto, uno de sus principales riesgos financieros es que la demanda de los servicios que oferta la fundación sea baja, provocando que no pueda cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Otros riesgos serían el aumento del precio por parte de los proveedores y la incapacidad de conseguir financiamiento.

La economía y las finanzas de la institución son controladas por la asamblea general y por el contador, para este cometido se utilizan herramientas básicas como Excel, en donde se realizan las distintas operaciones contables, a fin de obtener los informes financieros que presenten información relacionada con la situación económica de la fundación, y se pueda tomar decisiones sobre aquello. La tendencia de la rentabilidad de la organización es desconocida, dado que no se han efectuado estudios para ello; sin embargo, la asamblea general considera que el rendimiento de la fundación ha sido el mínimo indispensable para mantenerse operando, pero no lo suficiente para su crecimiento.

### **2.3.7 Información y comunicación**

La información que adquiere la organización sobre su entorno proviene, principalmente, de los comentarios de sus usuarios, de páginas web y redes sociales, la cual es analizada por parte de la asamblea general para tomar decisiones sobre distintos ámbitos relevantes. Esta información se selecciona y prioriza en función de la confiabilidad de la fuente y de las necesidades que tenga la fundación, cabe mencionar que todo esto se lo realiza de forma empírica, dado que no se cuenta con procesos establecidos para ello.

Un aspecto importante para las organizaciones es su comunicación interna y externa. Dentro de la fundación en estudio, no se cuenta con un sistema estructurado para esto, por lo que se realiza de forma simple con reuniones programadas, y mediante el uso de herramientas de comunicación básicas como teléfonos fijos y redes sociales, tanto para la comunicación interna como para la externa de la misma. En función de la ausencia de un sistema estructurado, y de la falta de implementación de procesos y herramientas que agilicen la comunicación, se estima que la misma es poco efectiva.

Los sistemas informáticos que se utilizan en la fundación provienen del paquete básico de Office, siendo Word y Excel los programas que más se usan para las actividades que lo requieran. Se estima que estos sistemas, dado el contexto y las necesidades de la organización, poseen una efectividad media. Es importante mencionar que la fundación no tiene un área especializada para los procesos de comunicación ni para los sistemas de la información, razón por la cual son manejados, principalmente, por los gerentes y el contador de la fundación.

### **2.3.8 Toma de decisiones**

La toma de decisiones es un proceso fundamental para esta organización, el cual se lo realiza mediante reuniones de la asamblea general, conformada por los socios, en donde se analizan los temas de interés y se exponen las ideas propuestas por los socios y por los demás miembros de la fundación, con la finalidad de tomar las decisiones más convenientes, siempre y cuando la mayoría de los miembros de la asamblea estén de acuerdo con las mismas; es decir, tres de los cinco miembros deberán estar conformes con las decisiones para que sean llevadas a cabo.

Para la toma de decisiones se precisa de información confiable y evidencia de que la misma llevará a la organización a los fines deseados. Estas son tomadas en función de los conocimientos y experiencia de los socios, en ellas también participa el personal de la fundación, ya que sus ideas y opiniones son consideradas a la hora de decidir sobre algún aspecto importante, por lo cual se estima que todo el personal tiene un alto grado de participación en este proceso.

### **2.3.9 Contingencias**

La organización no posee planes estructurados ni detallados en caso que se presenten cambios imprevistos y críticos en distintos ámbitos empresariales. Sin embargo, los miembros de la alta dirección se consideran capaces de actuar adecuadamente ante estas situaciones, dada la experiencia que tienen en la gestión de la fundación. En caso que se susciten cambios en su personal, recursos, procesos,

servicios, mercado y en su macro entorno y stakeholders se ejecutarían acciones que permitan solventar estas problemáticas de la forma más rápida y adecuada.

En caso que se presenten cambios inesperados en el personal y recursos, la fundación acudiría a sus archivos de hojas de vida para realizar una nueva contratación, y, para el segundo suceso, que se podría dar por algún fallo de los equipos, se los reemplazaría con equipos antiguos pero funcionales que poseen, mientras se reparan los averiados. Respecto a cambios en sus procesos, el personal recibiría capacitaciones para adaptarse a la nueva forma de realizar los mismos. Si se necesita brindar otros servicios, siempre y cuando estén relacionados con la fisioterapia, se considera que los terapeutas estarían en la capacidad de hacerlo; sin embargo, si son servicios de otra índole, se requeriría de nuevo personal especializado para ello. En relación con cambios en el mercado, la organización tomaría acciones relacionadas con la publicidad, a fin de atraer a más usuarios, ya que esto lo hace solamente cuando lo necesita, y no en forma constante. En caso que se presenten cambios en el macro entorno y stakeholders, la alta dirección realizaría cambios que beneficien a la fundación; por ejemplo, si los proveedores actuales suben sus precios, la organización buscaría a los que oferten precios más bajos, a razón de que no posee asociaciones con ninguna otra empresa que la ate.

## **CAPÍTULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

El presente capítulo expone el desarrollo del direccionamiento estratégico, así como su conceptualización, el cual comprende la formulación y declaratoria de los aspectos filosóficos y lineamientos organizacionales; es decir, los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial para la Fundación Vida Abundante.

### **3.1 Conceptuación del direccionamiento estratégico**

El segundo momento del proceso de planeación estratégica, luego del análisis situacional inicial, es el direccionamiento estratégico, que conforma el principal fundamento para llevar a cabo los procesos de planificación a largo y a corto plazo. Esta etapa, en función de David (2003), es un tema de ciencia y arte para encaminar a una organización hacia el futuro, permitiéndole lograr los resultados que anhela.

En este proceso, por medio de la utilización de herramientas metodológicas, se define en forma clara, precisa y en función de las aspiraciones y la realidad de la empresa a los valores estratégicos, la misión, la visión y la estrategia empresarial para la organización, que regirán a la misma en un periodo de largo plazo. Esto también otorga a la institución la capacidad para enfrentar las diversas dificultades internas y de su entorno que se puedan presentar.

Para la correcta efectucción de esta etapa, y de las posteriores, es menester la constitución de un comité estratégico que se encargue de ello, el cual debe estar integrado por miembros de las distintas áreas de la organización y contar con el acompañamiento de un facilitador de la planeación estratégica. Aunque los encargados de elaborar el direccionamiento estratégico sean los integrantes del comité mencionado, es conveniente que estos impulsen el compromiso y la participación, en dicho proceso, de todas las personas que forman parte de la empresa. Además, es importante que los resultados del direccionamiento estratégico sean comprendidos y comunicados al personal y a los stakeholders de la entidad.



### **3.2 Valores estratégicos**

Los valores estratégicos son las convicciones filosóficas de una organización que se erigen a modo de cimientos para el desarrollo de la cultura y del clima organizacional de la misma. Estos reflejan el pensamiento y la conducta que tienen o que aspiran a tener los miembros de la institución a través de sus creencias, principios, normas, hábitos y habilidades, y fungen como soporte para la formulación de los elementos restantes del direccionamiento estratégico, así como para la elaboración del plan estratégico y de los planes operativos.

La formulación de los valores estratégicos es facultad del comité estratégico, y aquellos que sean precisados en este proceso deben ser fomentados por la alta dirección y compartidos por todos los miembros de la organización, dado que dichos valores sirven a modo de herramienta estratégica para cohesionar y direccionar los esfuerzos de los integrantes de la misma. Por esta razón, su definición, identificación y declaratoria son actividades fundamentales, cuyos resultados se constituyen como pilares trascendentales para una organización.

De acuerdo con lo dicho en párrafos previos, se procedió a determinar los valores estratégicos que posee y que pretende poseer la Fundación Vida Abundante. Para ello, se configuró al comité estratégico, integrado por el gerente, uno de los socios, el contador, uno de los terapeutas y el asesor externo.

Con el comité establecido se efectuó una reunión de trabajo para identificar, gracias a la utilización de una lluvia de ideas, a los valores estratégicos de la organización, los cuales fueron calificados según el nivel de relevancia para la misma del 1, que representa nula importancia, hasta el 5, que indica suma importancia. Esta calificación sirve para describir la posición que toma la fundación respecto a los valores estratégicos que obtuvieron el grado más alto, es decir, la caracterización de los mismos. El resultado de este procedimiento se presenta en la siguiente tabla:

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	1	2	3	4	5	CARACTERIZACIONES
Calidad					X	Procuramos brindar la máxima calidad en nuestros servicios de fisioterapia y rehabilitación física, garantizando la correcta efectuación de las terapias para cada paciente.
Ética					X	Priorizamos los principios morales en la manera de actuar de todos los integrantes de nuestra organización en el ámbito laboral.
Capacidad de acción				X		
Clima laboral				X		
Responsabilidad con clientes y stakeholders					X	Nos esforzamos por cumplir con todas nuestras responsabilidades para con los diferentes clientes y grupos de interés de la fundación.
Gestión de recursos organizacionales				X		
Productividad y rentabilidad					X	Pretendemos alcanzar altos niveles, tanto de productividad como de rentabilidad, a fin de dirigir estos resultados hacia el beneficio para nuestros pacientes.
Enfoque social					X	Nos aseguramos de encauzar los esfuerzos y recursos hacia nuestro principal propósito de ayudar a las personas de escasos recursos a tratar sus problemas físicos de salud.
Orientación hacia la mejora			X			
Confianza				X		
Solidaridad				X		
Conciencia ambiental				X		

Tabla 1: Matriz para la definición de valores estratégicos. Información: Fundación Vida Abundante.  
Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

En función de lo obtenido en la matriz de la Tabla 1, se puede observar a los valores estratégicos con la calificación más alta y su respectiva caracterización, los cuales son: calidad, ética, responsabilidad con clientes y stakeholders, productividad y rentabilidad y enfoque social, estos fueron determinados como los más representativos

para la organización. A continuación, se presenta la propuesta de la declaratoria de los valores estratégicos de la Fundación Vida Abundante:

## VALORES ESTRATÉGICOS

### Declaratoria:

- **Calidad.** Procuramos brindar la máxima calidad en nuestros servicios de fisioterapia y rehabilitación física, garantizando la correcta efectucción de las terapias para cada paciente.
- **Ética.** Priorizamos los principios morales en la manera de actuar de todos los integrantes de nuestra organización en el ámbito laboral.
- **Responsabilidad con clientes y stakeholders.** Nos esforzamos por cumplir con todas nuestras responsabilidades para con los diferentes clientes y grupos de interés de la fundación.
- **Productividad y rentabilidad.** Pretendemos alcanzar altos niveles, tanto de productividad como de rentabilidad, a fin de dirigir estos resultados hacia el beneficio de nuestros pacientes.
- **Enfoque social.** Nos aseguramos de encauzar los esfuerzos y recursos hacia nuestro principal propósito de ayudar a las personas de escasos recursos a tratar sus problemas físicos de salud.

### 3.3 Visión

Una vez establecidos los valores estratégicos, el siguiente elemento que compone a la etapa del direccionamiento estratégico, en orden de prioridad, es la visión. Esta es una declaratoria que señala la imagen que la alta dirección, en forma intuitiva, pretende que tenga la organización en el futuro, la cual debe ser factible y poseer un horizonte temporal específico generalmente de largo plazo.

Sin atisbo de duda, una visión adecuadamente formulada actúa a modo de guía que precisa, desde la actualidad, el camino que ha de seguir la empresa para ser lo que anhela al momento que cumpla con su plan estratégico. Esta visión institucional, a fin

de lograr su cometido y generar inspiración y motivación, debe ser difundida y comprendida por todos los integrantes de la organización.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente, se formuló la visión institucional de la Fundación Vida Abundante, contextualizada en función de los valores estratégicos previamente establecidos, y mediante la realización de una reunión del comité estratégico. En dicha reunión se empleó el cuestionario propuesto por el autor Coronel (2018) para facilitar este proceso, cuyas preguntas se muestran a continuación:

- ¿Quiénes somos?
- ¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (escenario futuro esperado)?
- ¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro esperado?
- ¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr este fin?

Finalmente, en base a las respuestas obtenidas a estas interrogantes, las cuales se hallan en el Anexo 2, el comité de planeación estratégica en su sesión de trabajo determinó la visión de la fundación:

## **VISIÓN**

### **Declaratoria:**

“Fundación Vida Abundante aspira a ser, en los próximos cinco años, una organización sin fines de lucro reconocida como referente en el campo de la fisioterapia y rehabilitación física en la ciudad de Cuenca, la cual cuente con los equipos más modernos y la capacidad que permita llegar a más beneficiarios y cubrir todas sus necesidades en esta rama de la salud, teniendo siempre un enfoque social.”

### **3.4 Misión**

El tercer componente que forma parte del direccionamiento estratégico, es la misión. Esta se explica como un compendio que manifiesta la razón para que exista la organización, su naturaleza y la manera en la que se compromete avanzar hacia el

futuro que desea. Dicha misión ha de estar fundamentada en la visión y contextualizada en sus valores estratégicos.

La misión es la presentación de la institución y, al igual que la visión, funge de guía en la toma de decisiones estratégicas para la misma. En ella se puntualizan varios aspectos de la organización, como su concepto, el tipo de clientes al que va dirigido su producto o servicio, su propuesta de valor y los principios que posee respecto a su identidad. También, la misión debe ser comunicada al grupo de interés de la empresa y ser capaz de motivar a sus miembros.

En definitiva, la misión es un aspecto fundamental para todas las organizaciones, y por ello tiene que ser formulada correctamente. Para lograr este cometido, según propone el autor Choque (2011), la formulación de la misión debe ejecutarse en forma colectiva y ser aceptada por consenso, identificando a los grupos de interés y lo que desean, buscando compatibilizar estos intereses con los de la empresa y teniendo como eje principal los servicios que se ofertan, los valores, las características del entorno y las aspiraciones de los que conforman a la organización.

En base a lo mencionado anteriormente, se estableció la misión de la Fundación Vida Abundante, a través de una sesión del comité estratégico y con la ayuda del cuestionario planteado por Coronel (2018), que se presenta a continuación:

- ¿Qué somos y para qué existimos?
- ¿A quiénes aporta valor nuestro trabajo?
- ¿Cómo creamos valor?
- ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?

Con fundamento en las respuestas obtenidas a las interrogantes previas, las cuales se pueden apreciar a detalle en el Anexo 3, el comité de planeación estratégica propone la siguiente declaratoria de la misión para la Fundación Vida Abundante:

## MISIÓN

### **Declaratoria:**

“Somos una organización social dedicada a la prestación de servicios de fisioterapia y rehabilitación física, que laboramos con responsabilidad y dedicación para ofrecer a todas las personas, especialmente aquellas que no cuentan con altas capacidades financieras, tratamientos a precios bajos y con altos niveles de calidad, gracias a que contamos con todos los equipos e insumos necesarios para ello, y a las altas competencias de nuestros terapeutas y del resto de nuestro personal, impulsados siempre por la responsabilidad con los clientes y stakeholders, la ética empresarial, la productividad y rentabilidad, la calidad en nuestros servicios y el enfoque social.”

### **3.5 Estrategia empresarial**

El cuarto y último elemento que constituye al direccionamiento estratégico, es la estrategia empresarial. La misma define al conjunto integrado y coordinado de decisiones, acciones y recursos necesarios a fin de que la organización transite por el camino que ha optado para alcanzar sus metas, lo cual le permita conseguir y mantener ventajas competitivas, tomando en cuenta sus fortalezas y deficiencias internas, así como el entorno en el que se desempeña. Dicha estrategia, para cumplir sus fines, al igual que los demás elementos del direccionamiento estratégico, tiene que ser difundida entre todo el personal de la entidad y su grupo de interés.

Es imperativo que la estrategia empresarial sea correctamente formulada, puesto que la misma permite a la organización conseguir su visión, cumpliendo con su misión, siempre en el marco referencial de sus valores estratégicos. Para ello, según explica Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008), se debe contar con información sobre variables de interés para la institución, como el mercado en el que se desenvuelve, la tecnología de su campo, su economía y finanzas y el entorno en el que se desarrolla. Es decir, el análisis situacional inicial, herramienta en la que se puede basar la empresa para identificar y precisar a sus factores estratégicos, los cuales son definidos por el autor Coronel (2021), a manera de dimensiones estratégicas relevantes para la

organización, que pueden ser gestionadas por la misma a fin de lograr su desarrollo y crecimiento.

Estos factores estratégicos, en función de lo expuesto por Kaplan & Norton (2002), deben ser clasificados dentro de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para que la gestión de los mismos con esta herramienta sea más simple, estas son: económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Además, es menester para la efectiva formulación y declaratoria de la estrategia determinar el grado de relevancia de los factores, lo cual otorga la estructura de la misma, en donde aquel de mayor nivel de trascendencia se lo denomina fuerza impulsora y los tres o cuatro que le sigan, en orden de importancia, se los considera como los factores clave de éxito. El primero es el que da forma a la estrategia empresarial y los siguientes dan apoyo a dicha fuerza.

Para la elaboración de la estrategia empresarial de la Fundación Vida Abundante se empleó el cuestionario, en una reunión del comité estratégico, propuesto por Coronel (2018), el cual cuenta con las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?
- ¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?
- ¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?
- ¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?
- ¿Qué tipo de estrategias de valor debemos emplear?

Tomando en cuenta las respuestas obtenidas del cuestionario antes descrito, las cuales se pueden observar en el Anexo 4, se identificaron los factores estratégicos de la fundación, los mismos que se utilizaron en el proceso de determinación de la fuerza impulsora y de los factores clave de éxito que componen la estructura de la estrategia empresarial. Esto mediante el empleo de la matriz que se presenta a continuación:

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS									
	Captación de clientes	Calidad de servicios	Gestión de recursos	Aprendizaje y conocimiento	Tamaño y crecimiento	Aspectos legales, normativos y regulatorios	Rendimiento económico	Gestión medioambiental	Horizontales (unos)
Captación de clientes				1	1	1		1	4
Calidad de servicios			1	1	1	1	1	1	6
Gestión de recursos				1		1		1	3
Aprendizaje y conocimiento					1	1		1	3
Tamaño y crecimiento								1	1
Aspectos legales, normativos y regulatorios									0
Rendimiento económico								1	1
Gestión medioambiental									0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	1	1	0	1	1	5	1	
<b>Horizontales (unos)</b>	4	6	3	3	1	0	1	0	
<b>Total</b>	4	7	4	3	2	1	6	1	
<b>Orden de importancia</b>	3	1	4	5	6	7	2	8	

Tabla 2: Matriz de identificación de factores estratégicos. Información: Fundación Vida Abundante.  
Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

Con el fin de establecer la fuerza impulsora y los factores clave de éxito, en la matriz de la Tabla 2 se colocaron a los factores estratégicos, identificados previamente, en forma tanto vertical como horizontal para comparar uno por uno a los ubicados en la fila con los ubicados en la columna, si el primero posee un grado de relevancia mayor que el segundo, se colocó el número 1 en el casillero de la respectiva intersección, caso contrario se dejó dicho casillero en blanco. Finalmente, se sumaron los números 1 de la fila y los casilleros vacíos de la columna, y con sus resultados se organizaron a los factores estratégicos de mayor a menor, siendo el primero la fuerza impulsora y los cuatro de siguiente nivel los factores clave de éxito.

En función de los resultados obtenidos en la matriz previamente descrita, se dispone como fuerza impulsora para la estrategia de la fundación al factor estratégico “Calidad de servicios”, y como factores clave de éxito a los siguientes: “Rendimiento



económico”, “Captación de clientes”, “Gestión de recursos” y “Aprendizaje y conocimiento”. En razón de la determinación de estos componentes que han de estructurar a la estrategia empresarial, se propone la siguiente declaratoria de la misma para la Fundación Vida Abundante:

## **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

### **Declaratoria:**

“Nuestra estrategia empresarial se fundamenta en la prestación de servicios terapéuticos de la más alta calidad para nuestros pacientes, a modo que se incremente nuestro rendimiento económico para reinvertirlo en la organización y así obtener más usuarios que se beneficien de las competencias de nuestro capital humano y del adecuado manejo de nuestros recursos, gracias al conocimiento y al aprendizaje continuo de todos los integrantes de nuestra fundación.”

## **CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO**

En este cuarto capítulo se presenta la elaboración del análisis de la planificación a largo plazo. Para ello, en primera instancia, se precisa la conceptualización de dicho análisis a fin de obtener un entendimiento total del mismo, para posteriormente desarrollar cada uno de sus elementos constituyentes, los cuales son: temas estratégicos, asuntos estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño y el plan estratégico.

### **4.1 Conceptuación de la planificación a largo plazo**

La tercera etapa que compone a la planeación estratégica es la planificación a largo plazo, la cual se explica como un proceso intuitivo y analítico que, con el soporte de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial establece la condición futura a la que anhela llegar la organización, en un horizonte temporal de largo plazo. Este proceso se lo efectúa de forma secuencial a través de la utilización de varias herramientas de gestión en sus fases de identificación de los temas estratégicos, definición de asuntos estratégicos, planteamiento de objetivos estratégicos y la formulación de indicadores clave de desempeño, las cuales se sintetizan en la elaboración de un plan estratégico viable.

La planificación a largo plazo es una etapa sumamente trascendental para el desarrollo de una adecuada planeación estratégica, pues mediante la misma se diseña el rumbo que seguirá la organización en el largo plazo. Debido a esto, dicha etapa debe llevarse a cabo por el comité de planeación estratégica, conforme explica el autor Morrisey (1996), como un proceso dinámico y convenientemente flexible, con el propósito de facultar a la alta dirección la capacidad de realizar modificaciones en los planes para enfrentar las situaciones cambiantes que se puedan suscitar.

El proceso de planificación a largo plazo, según Morrisey (1996), otorga a la organización los beneficios que se mencionan a continuación:

- Mantiene el enfoque tanto en el futuro como en el presente.
- Refuerza los principios adoptados en su visión, misión y estrategia empresarial.
- Levanta un puente para su proceso de planeación táctica a corto plazo.

- Motiva a la alta dirección para que observe a la planeación desde una macro perspectiva.
- Ahorra tiempo, reduce el conflicto y aumenta el poder del esfuerzo humano.
- Transforma la visión, la misión y la estrategia empresarial en resultados tangibles en el futuro.

#### **4.2 Temas estratégicos**

Los temas estratégicos son identificados y definidos por el comité de planeación estratégica, y comprenden las áreas y procesos críticos que sean de importancia estratégica para la organización. Dichos temas deben ser relativos a los factores estratégicos, tienen que apoyar a la visión, a la misión y a la estrategia institucional y han de requerir una gestión de largo plazo, es decir de entre 3 y 5 años. Este primer estadio de la planificación a largo plazo permite precisar los asuntos estratégicos de los cuales se obtienen los asuntos críticos que, gestionados adecuadamente, conducen al progreso satisfactorio de la organización.

La importancia del desarrollo del proceso de identificación de los temas estratégicos está en que sus resultados sirven para fundamentar las siguientes etapas de la planificación a largo plazo, lo cual permitirá la elaboración del plan estratégico que delinearé el camino que seguirá la organización. Por tal motivo, esta fase debe ser correctamente realizada, para lo cual, de acuerdo con Coronel (2018), se tiene que partir del análisis del mapa de procesos según su naturaleza y de la cadena de valor de la organización, además aquellos temas seleccionados tienen que ubicarse, al menos uno, dentro de cada perspectiva del cuadro de mando integral propuesto por R. Kaplan y D. Norton, las cuales son: económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

En función de lo dicho en párrafos previos, conjuntamente con el comité estratégico y los involucrados en los procesos de la organización, se identificaron y definieron los temas estratégicos de la Fundación Vida Abundante. Esto se lo efectuó por medio del análisis de la cadena de valor y del mapa de procesos, que se encuentran en el Anexo 5 y Anexo 6 respectivamente, y a través de la matriz que se expone a continuación:

DEFINICIÓN DE LOS TEMAS ESTRATÉGICOS						
FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
		A	B	C		
Calidad de servicios	Personal de contacto	X			Manejo y formación del personal que mantiene contacto directo con el cliente.	De aprendizaje y crecimiento
	Soporte físico	X			Gestión de los elementos físicos que se precisan para prestar los servicios de la organización.	Del cliente y otros stakeholders
	Medición y control de calidad	X			Empleo y desarrollo de herramientas y procesos para evaluar y medir la satisfacción del usuario.	De procesos internos
	Servicios que se ofertan	X			Desarrollo y control de los procedimientos inherentes a los servicios que se ofertan.	Del cliente y otros stakeholders
Rendimiento económico	Capacidad financiera	X			Administración económica y financiera enfocada en el poder adquisitivo y de inversión de la organización.	Económica y financiera
	Productividad		X			Económica y financiera
	Estructura de costos		X			Económica y financiera
Captación de clientes	Precios	X			Definición de precios bajos, más convenientes, mediante el análisis de factores relevantes.	Del cliente y otros stakeholders
	Comunicación y promoción	X			Establecimiento y manejo de canales adecuados de comunicación y métodos de promoción para llegar al mercado meta.	Del cliente y otros stakeholders
	Asociaciones	X			Conformación y manejo de alianzas estratégicas.	Del cliente y otros stakeholders
Gestión de recursos	Abastecimiento		X			De procesos internos
	Mantenimiento	X			Planificación y gestión de actividades de mantenimiento para las instalaciones y equipos de la organización.	De procesos internos
	Control de inventarios		X			De procesos internos
Aprendizaje y conocimiento	Investigación y desarrollo		X			De aprendizaje y crecimiento
	Sistema de infraestructura de comunicación			X		De aprendizaje y crecimiento
	Sistemas de información	X			Gestión de los sistemas de información.	De aprendizaje y crecimiento

Tabla 3: Matriz para la definición de temas estratégicos. Información: Fundación Vida Abundante.  
Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018

En la Tabla 3 se presenta la matriz que contiene los temas estratégicos de la fundación, así como el factor estratégico y la perspectiva del cuadro de mando integral al que corresponde cada uno. Además, indica la ponderación asignada para cada tema estratégico, siendo “A” el nivel más alto, “B” el nivel medio y “C” el más bajo, en donde aquellos que cuentan con la ponderación más alta son considerados como los temas críticos de la organización, los cuales se presentan a continuación:

### TEMAS CRÍTICOS

- **Personal de contacto.** Manejo y formación del personal que mantiene contacto directo con el cliente.
- **Soporte físico.** Gestión de los elementos físicos que se precisan para prestar los servicios de la organización.
- **Medición y control de calidad.** Empleo y desarrollo de herramientas y procesos para evaluar y medir la satisfacción del usuario.
- **Servicios que se ofertan.** Desarrollo y control de los procedimientos inherentes a los servicios que se ofertan.
- **Capacidad financiera.** Administración económica y financiera enfocada en el poder adquisitivo y de inversión de la organización.
- **Precios.** Definición de precios bajos, más convenientes, mediante el análisis de factores relevantes.
- **Comunicación y promoción.** Establecimiento y manejo de canales adecuados de comunicación y métodos de promoción para llegar al mercado meta.
- **Asociaciones.** Conformación y manejo de alianzas estratégicas.
- **Mantenimiento.** Planificación y gestión de actividades de mantenimiento para las instalaciones y equipos de la organización.
- **Sistemas de información.** Gestión de los sistemas de información.

#### 4.3 Asuntos estratégicos

La segunda fase que configura al proceso de planificación a largo plazo, corresponde al análisis que permite plantear los asuntos críticos a partir de la

determinación de los asuntos estratégicos, los cuales contemplan todos los aspectos que están dentro de los temas críticos y que son de relevancia para la organización. Los resultados de este proceso contribuirán con el cometimiento de la visión, la misión y la estrategia empresarial en el marco referencial de los valores estratégicos, dado que el establecimiento de las estrategias de valor y de los objetivos organizacionales, que son las siguientes etapas de la planificación a largo plazo, se plantean en función de los mencionados asuntos críticos.

Los asuntos estratégicos que deben tratarse son de dos tipos: internos y externos, el primero de ellos se refiere a las habilidades y recursos con los que cuenta la organización y le permiten producir ventajas competitivas, siendo esto sus fortalezas. Asimismo, en caso que dichos recursos y habilidades sean insuficientes o inexistentes, provocando una posición desfavorable para la entidad, son sus debilidades. Por otro lado, los asuntos estratégicos externos son todos los factores del entorno que no pueden ser controlados por la organización, y que tienen la posibilidad de influir en la consecución de su estrategia empresarial, aquellos que lo hagan en forma positiva son las oportunidades, caso contrario son las amenazas de la institución.

Con la intención de desarrollar adecuadamente el procedimiento de análisis y planteamiento de los asuntos estratégicos de la organización, el autor Coronel (2018) propone seguir estas etapas:

- Se identifican y describen a los asuntos estratégicos, tanto internos como externos.
- Se efectúa un análisis FO (fortalezas versus oportunidades), FA (fortalezas versus amenazas), DO (debilidades versus oportunidades) y DA (debilidades versus amenazas), con el fin de evaluar la importancia de los asuntos estratégicos internos con respecto a los externos. Aquellos asuntos estratégicos internos que cuenten con mayor nivel de relevancia, serán declarados a modo de asuntos críticos.
- Se evalúan por separado a los asuntos críticos y a los asuntos estratégicos externos definidos, para determinar su nivel de robustez estratégica.

- Se formulan las estrategias de valor FO, FA, DO, DA en función de cada asunto crítico determinado, con la finalidad de potenciar los asuntos estratégicos con menor nivel de robustez estratégica.

Con el establecimiento de los temas críticos en la etapa previa, se procedió a tratar a los asuntos críticos de la fundación, mediante el procedimiento previamente descrito, lo cual se detallará a continuación.

#### **4.3.1 Asuntos estratégicos externos e internos**

En la siguiente matriz se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas determinadas por el comité de planeación estratégica de la Fundación Vida Abundante, tomando en cuenta el análisis situacional inicial, y en función de los temas críticos precisados con anterioridad:

DEFINICIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS	
TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	<b>FORTALEZAS:</b>
Servicios que se ofertan	1. Brindamos las terapias más demandadas con efectividad y seguridad, efectuadas de la forma más óptima y conforme los procedimientos requeridos.
Soporte físico	2. Poseemos instalaciones adecuadas y los equipos necesarios para ejecutar correctamente nuestros servicios.
Personal de contacto	3. Contamos con personal altamente capacitado y con amplia experiencia en el área de la fisioterapia.
Precios	4. Tenemos la capacidad de ofertar precios bajos con alta calidad en los servicios que ofrecemos.
Mantenimiento	5. Efectuamos actividades periódicas de mantenimiento en los equipos e instalaciones, para la oportuna disponibilidad y funcionalidad de los mismos.
	<b>DEBILIDADES:</b>
Servicios que se ofertan	1. No tenemos definidos planes ni procesos estructurados para el incremento de terapias en nuestros servicios.
Personal de contacto	2. No contamos con planes ni procesos detallados que permitan la formación continua de nuestro personal, para que amplie sus conocimientos y capacidades.
Personal de contacto	3. No tenemos suficientes terapeutas para atender un posible incremento considerable en la cantidad de pacientes.
Medición y control de calidad	4. No poseemos herramientas ni efectuamos los procedimientos suficientes para medir y controlar adecuadamente la calidad de nuestros servicios.
Soporte físico	5. No poseemos la capacidad económica para adquirir equipos y demás implementos, a fin de agregar más terapias.
Capacidad financiera	6. No poseemos el poder adquisitivo que requerimos para el crecimiento de nuestra organización.
Comunicación y promoción	7. Nuestros canales de comunicación y publicidad son insuficientes para llegar a la cantidad de usuarios que anhelamos.
Asociaciones	8. No contamos con asociaciones de ningún tipo.
Sistemas de información	9. Carecemos de sistemas de información para gestionar nuestras operaciones.
	<b>OPORTUNIDADES:</b>
Personal de contacto	1. En nuestro medio hay varios métodos que otorgan facilidades para capacitar e incrementar los conocimientos y habilidades de nuestro personal.
Servicios que se ofertan	2. Existe crecimiento en la demanda de servicios de fisioterapia y rehabilitación física.
Soporte físico	3. En el mercado se ofrecen nuevos equipos cada vez más avanzados.
Comunicación y promoción	4. Existen canales de comunicación y métodos de promoción de fácil gestión y que representan poca o nula inversión financiera.
Asociaciones	5. Existen organizaciones que tienen interés en formar alianzas con fundaciones para promover su responsabilidad social.
Sistemas de información	6. Existe en el mercado todo tipo de sistemas de información que facilitan varias de las operaciones organizacionales.
Precios	7. Los servicios públicos de fisioterapia generalmente son deficientes y las organizaciones privadas de esta especialidad ofrecen precios elevados.
	<b>AMENAZAS:</b>
Medición y control de calidad	1. Existen pacientes que no llevan a cabo de forma adecuada sus tratamientos, lo cual dificulta la determinación de la calidad y la efectividad de los mismos.
Servicios que se ofertan	2. La pandemia dificulta la prestación de los servicios, ya que estos no se pueden efectuar a distancia.
Soporte físico	3. La competencia posee más y mayor tecnología en equipos para fisioterapia.
Comunicación y promoción	4. Existen organizaciones de la competencia que cuentan con una marca posicionada en el mercado.
Capacidad financiera	5. Hay cambios constantes en el mercado y en la política económica del país.

Tabla 4: Matriz para la definición de los asuntos estratégicos. Información: Fundación Vida Abundante.  
Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018



En la Tabla 4 se muestra el formato que presenta a los asuntos estratégicos internos y externos, contenidos en cada uno de los temas críticos, que permitirán la realización de las siguientes fases del proceso de análisis.

#### **4.3.2 Análisis FO, FA, DO, DA**

El análisis FO, FA, DO, DA es una técnica de la planeación estratégica que identifica la relación o el vínculo que puede existir entre cada uno de los asuntos estratégicos internos con respecto a los asuntos estratégicos externos de la organización. Aquellos asuntos internos que, como resultado del análisis obtengan mayor grado de relevancia serán definidos como asuntos críticos. Además, la efectuación de esta técnica, según explica el autor David (2003), permite generar estrategias con base en las fortalezas de la institución, a fin de corregir sus debilidades y sacar provecho de las oportunidades para contrarrestar amenazas, generando así cuatro clases de estrategias, lo cual se estudiará en etapas futuras.

Con el propósito de identificar adecuadamente la conexión entre los asuntos estratégicos internos y externos, se ha de emplear las preguntas formuladas por Coronel (2018), para cada posible vinculación según corresponda, en caso de que la respuesta sea afirmativa significa la existencia del vínculo entre asuntos, caso contrario no existe tal vínculo. Dichas interrogantes se exponen a continuación:

- ¿Mi fortaleza facilita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi fortaleza facilita la superación de la amenaza?
- ¿Mi debilidad dificulta el aprovechamiento de la oportunidad?
- ¿Mi debilidad dificulta la superación de la amenaza?

En base a lo descrito anteriormente se procedió a elaborar el análisis FO, FA, DO, DA de la Fundación Vida Abundante, el cual se presenta en la siguiente matriz:

ANÁLISIS FO-FA-DO-DA															
		OPORTUNIDADES							AMENAZAS					TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA
		1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5		
FORTALEZAS	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	7	1
	2	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	6	
	3	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	6	
	4	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	7	2
	5	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	5	
DEBILIDADES	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	5	
	2	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	6	
	3	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	5	
	4	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	3	
	5	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	5	
	6	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	8	1
	7	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	1	6	
	8	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	7	2
	9	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	7	3

Tabla 5: Matriz para la elaboración del análisis FO, FA, DO, DA. Información: Fundación Vida Abundante.

Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

La matriz de la Tabla 5 contiene a los asuntos estratégicos internos en forma vertical y a los externos en forma horizontal, denominados por su respectivo número precisado en la Tabla 4. En su intersección se colocó el 1 si existe vínculo entre asuntos y 0 en caso que no. Subsecuente a esto, se sumaron los resultados colocando la respuesta en los casilleros de la columna llamada “Total”, para de este modo determinar a los asuntos críticos como aquellos que superan el 50% del máximo valor que puede sumar un asunto estratégico interno. Finalmente, se ubicó el orden de importancia, tanto de las fortalezas como de las debilidades, en función de sus valores obtenidos de mayor a menor.

Tomando en cuenta la matriz de la Tabla 5, fueron escogidos como asuntos críticos las fortalezas y debilidades que obtuvieron calificaciones totales que sean mayores a 6, los cuales son los siguientes:

### **Asuntos críticos**

- Brindamos las terapias más demandadas con efectividad y seguridad, efectuadas de la forma más óptima y conforme los procedimientos requeridos.
- Tenemos la capacidad de ofertar precios bajos con alta calidad en los servicios que ofrecemos.
- No poseemos el poder adquisitivo que requerimos para el crecimiento de nuestra organización.
- No contamos con asociaciones de ningún tipo.
- Carecemos de sistemas de información para gestionar nuestras operaciones.

### **4.3.3 Evaluación de asuntos críticos y asuntos estratégicos externos**

Ya determinados los asuntos críticos de la organización, se continuó con la evaluación por separado de los mismos y de los asuntos estratégicos externos, lo cual permite conocer en cuál de los dos tipos de asuntos la institución posee mayor robustez estratégica. Para ello, se ha de dar uso de una matriz en la que se colocan a los dos grupos de asuntos, cuyas ponderaciones respectivas deben sumar 100%, y se tiene que designar una calificación del 1 al 4 a cada asunto crítico y estratégico externo, en caso que el resultado de la calificación total de alguno de los tipos de asuntos sea menor a 2,5, se deberá potenciar la robustez estratégica de estos. Las calificaciones del 1 al 4, anteriormente mencionadas, se refieren a los siguientes criterios:

- 1 = debilidad mayor o amenaza mayor
- 2 = debilidad menor o amenaza menor
- 3 = fortaleza menor u oportunidad menor
- 4 = fortaleza mayor u oportunidad mayor

La matriz que presenta el análisis explicado con anterioridad y sus resultados referentes a la Fundación Vida Abundante se muestra a continuación:

<b>EVALUACIÓN DE LA ROBUSTEZ ESTRATÉGICA</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
1. Brindamos las terapias más demandadas con efectividad y seguridad, efectuadas de la forma más óptima y conforme los procedimientos requeridos.	30%	4	1,20
4. Tenemos la capacidad de ofertar precios bajos con alta calidad en los servicios que ofrecemos.	25%	4	1,00
<b>DEBILIDADES:</b>			
6. No poseemos el poder adquisitivo que requerimos para el crecimiento de nuestra organización.	20%	1	0,20
8. No contamos con asociaciones de ningún tipo.	15%	1	0,15
9. Carecemos de sistemas de información para gestionar nuestras operaciones.	10%	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,75</b>
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
1. En nuestro medio hay varios métodos que otorgan facilidades para capacitar e incrementar los conocimientos y habilidades de nuestro personal.	5%	3	0,15
2. Existe crecimiento en la demanda de servicios de fisioterapia y rehabilitación física.	10%	4	0,40
3. En el mercado se ofrecen nuevos equipos cada vez más avanzados.	10%	3	0,30
4. Existen canales de comunicación y métodos de promoción de fácil gestión y que representan poca o nula inversión financiera.	5%	3	0,15
5. Existen organizaciones que tienen interés en formar alianzas con fundaciones para promover su responsabilidad social.	5%	4	0,20
6. Existe en el mercado todo tipo de sistemas de información que facilitan varias de las operaciones organizacionales.	5%	4	0,20
7. Los servicios públicos en fisioterapia generalmente son deficientes y las organizaciones privadas de esta especialidad ofrecen precios elevados.	5%	3	0,15
<b>AMENAZAS:</b>			
1. Existen pacientes que no llevan a cabo de forma adecuada sus tratamientos, lo cual dificulta la determinación de la calidad y la efectividad de los mismos.	10%	2	0,20
2. La pandemia dificulta la prestación de los servicios, ya que estos no se pueden efectuar a distancia.	15%	1	0,15
3. La competencia posee más y mayor tecnología en equipos para fisioterapia.	15%	1	0,15
4. Existen organizaciones de la competencia que cuentan con una marca posicionada en el mercado.	10%	2	0,20
5. Hay cambios constantes en el mercado y en la política económica del país.	5%	1	0,05
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,30</b>

Tabla 6: Matriz para la evaluación de la robustez estratégica. Información: Fundación Vida Abundante.

Fuente: Modelo tomado de Fred David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 2013.

A partir del análisis que se presenta en la Tabla 6, se obtuvo como resultado un valor de 2,75 para los asuntos críticos y de 2,30 para los asuntos estratégicos externos. Esto señala que los asuntos críticos cuentan con mayor robustez estratégica, o mayor potencial de desarrollo, que los asuntos estratégicos externos, lo cual indica que se necesita estrategias para aprovechar la robustez estratégica interna y para potenciar la robustez externa.

#### **4.3.4 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)**

Las estrategias de valor se refieren a las acciones planteadas para gestionar la asociación existente entre los asuntos críticos y los asuntos estratégicos externos, en el contexto de los requerimientos para maximizar la robustez estratégica. La formulación de estas estrategias posibilita la correcta orientación de los esfuerzos y los recursos de la organización, permitiéndole a la misma generar ventajas competitivas. Dichas estrategias, de acuerdo con Koontz & Weihrich (2018), se clasifican en cuatro alternativas: estrategias DA, las cuales se encargan de minimizar las debilidades y las amenazas de la organización; estrategias DO, que tienen la intención de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades; estrategias FA, con el propósito de aprovechar las fortalezas para tratar con las amenazas; y estrategias FO, con la finalidad de emplear sus fortalezas para aprovechar las oportunidades.

Para la correcta formulación de las estrategias de valor FO, FA, DO, DA es conveniente dar respuesta a las siguientes interrogantes propuestas por Coronel (2018):

- ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor la superación de la amenaza con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad con la que se vincula?
- ¿Cómo puedo lograr que mi debilidad no dificulte la superación de la amenaza con la que se vincula?

A continuación, se señala la matriz que contiene las estrategias de valor que permitirán incrementar el desempeño de los asuntos críticos, en relación con los asuntos estratégicos externos, formuladas por el comité de planeación estratégica:

## ESTRATEGIAS DE VALOR

<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>F1O2</b>	Es necesario implementar procesos para el control del diseño y ejecución de los tratamientos, a fin de mantener la seguridad y efectividad de los mismos, lo cual permita generar confianza en los pacientes y así atraer a clientes potenciales.
	<b>F1O3</b>	Se ha de incorporar equipos y demás implementos de generación avanzada para las terapias, accesibles para la organización, con la frecuencia necesaria para mantener y mejorar la efectividad y seguridad en los servicios.
	<b>F1O4</b>	La organización ha de establecer canales de comunicación directa entre terapeuta y paciente, mientras dure el tratamiento, para controlar al mismo, solventar sus dudas y de este modo asegurar los buenos resultados en dichos tratamientos.
	<b>F1O5</b>	Tiene que efectuarse una alianza estratégica con una institución académica u otro establecimiento de fisioterapia que permita compartir y adquirir conocimientos, a fin de mantener e incrementar la calidad en los tratamientos.
	<b>F1O7</b>	La fundación ha de integrar sistemas de información que faciliten el diseño de tratamientos, la planificación de citas y demás aspectos que potencien la eficiencia en los servicios.
	<b>F4O2</b>	Es necesario hacer visible y dar notoriedad a los precios bajos y a la alta calidad de los servicios que se ofertan, mediante eventos y testimonios de clientes para posicionar a la organización.
	<b>F4O4</b>	Debe emplearse canales de comunicación gratuitos, como redes sociales, para resaltar la alta calidad y los precios bajos que otorga la organización con el fin de dar reconocimiento a la marca.
	<b>F4O5</b>	Se ha de desarrollar un plan de negociación para la efectuación de alianzas, en donde se resalten los precios bajos y la calidad que se brinda, para generar confianza en los posibles aliados estratégicos.
	<b>F4O7</b>	Es menester desarrollar formularios para crear una base de datos que permita referenciar al segmento de mercado de personas que no cuenten con la capacidad financiera para emplear los servicios de una institución privada.
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>F1A2</b>	Tiene que comunicarse a los clientes y grupos de interés que los protocolos por pandemia no afectan los resultados de los tratamientos.
	<b>F1A5</b>	La organización ha de asegurar que sus procedimientos se efectúen conforme los requerimientos y la calidad deseada para mantener fiel a su clientela, con el propósito de que posibles variaciones en sus precios no afecten su demanda habitual.
	<b>F4A3</b>	Debe generarse campañas publicitarias que señalen los precios bajos y los buenos resultados de la fundación en las terapias que se ofrecen.
	<b>F4A4</b>	Se requiere de la utilización de una estrategia de mercadeo, en la cual se cree y se utilice un logo y un eslogan que resalten los precios bajos y la calidad ofrecida como las principales ventajas de la fundación.
	<b>F4A5</b>	Debe implementarse planes de contingencia para cambios en el mercado y en la política del país que permitan mantener precios bajos y atractivos.
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>D6O1</b>	La fundación ha de desarrollar un plan de formación continua para su personal, con el uso de material gratuito que se encuentre en la web o con capacitaciones de bajo costo, el cual permita mejorar las habilidades del talento humano.
	<b>D6O2</b>	Es menester implementar herramientas de promoción gratuitas o con precios bajos que permitan atraer clientes potenciales.
	<b>D6O3</b>	Debe adquirirse equipos que se necesiten con más urgencia, los cuales se financien con la venta de equipos antiguos y mediante la obtención de un crédito en la entidad bancaria que presente más facilidades.
	<b>D6O6</b>	Tiene que implementarse softwares o herramientas informáticas gratuitas o de precios bajos, como Gantt Project, Bizagi Modeler entre otras, que faciliten la gestión de las operaciones de la organización.
	<b>D6O7</b>	Es necesario emplear la estrategia de marketing boca a boca, en donde se destaque la alta calidad y los bajos precios que se ofrece en la fundación.
	<b>D8O2</b>	Se ha de formar alianzas estratégicas con instituciones académicas para incorporar estudiantes en sus últimos años de estudio que contribuyan a captar y cubrir la demanda de la organización.
	<b>D8O4</b>	La organización ha de emplear medios de comunicación para dar a conocer su interés en conformar asociaciones que permitan mejorar su capacidad de captación de clientes.

	<b>D8O5</b>	Debe crearse alianzas con centros privados de fisioterapia y rehabilitación física, a modo que recomienden a la fundación a sus posibles pacientes que no cuenten con recursos económicos para contratarlas.
	<b>D8O7</b>	Se requiere conformar asociaciones con entidades públicas, como el seguro social, para tratar a los pacientes que en esta institución no puedan ser atendidos.
	<b>D9O2</b>	La fundación ha de implementar sistemas de información que faciliten la identificación de segmentos de mercado, la demanda potencial insatisfecha y demás aspectos relevantes del mercado.
	<b>D9O3</b>	Debe efectuarse estudios sobre los equipos de última tecnología, mediante el uso de sistemas de información, para identificar a aquellos que se necesiten de forma más urgente, representen un valor agregado para la fundación y se encuentren a mejor precio.
	<b>D9O4</b>	Debe instaurarse un instrumento que permita crear y gestionar una página web para la organización, como Wix.
	<b>D9O5</b>	La fundación ha de generar estrategias para que, mediante el uso de sus redes sociales y páginas web, pueda dar a conocer sus puntos fuertes y facilitar el contacto con potenciales aliados estratégicos.
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<b>D6A2</b>	Es menester implementar estrategias para informar a los grupos de interés que la fundación cuenta con protocolos de bioseguridad y los momentos en los que atiende con normalidad.
	<b>D6A3</b>	Tiene que desarrollarse un análisis de costos y gastos para optimizarlos e incrementar las utilidades de la organización, a fin de tener la capacidad de invertir en equipos más avanzados.
	<b>D6A5</b>	Debe desarrollarse planes de contingencia, tomando en cuenta distintos factores políticos y del mercado y en diferentes escenarios, para enfrentar posibles eventualidades que afecten negativamente a las finanzas de la institución.
	<b>D8A3</b>	Se ha de formar alianzas con proveedores de equipos de fisioterapia para intentar obtener los mismos a precios que sean accesibles para la organización, y así ofrecer nuevas terapias para atraer a más clientes.
	<b>D8A4</b>	La organización ha de efectuar alianzas con instituciones reconocidas en la localidad, que permitan mejorar sus operaciones y ayuden a que la misma se posicione en el mercado.
	<b>D8A5</b>	Se requiere del desarrollo de procedimientos para generar asociaciones que permitan enfrentar cambios en el mercado según sea el caso.
	<b>D9A2</b>	Debe emplearse herramientas informáticas que permitan atender a los clientes, en lo que sea posible, sin contacto físico.
	<b>D9A4</b>	Tiene que incorporarse sistemas de información que permitan desarrollar estrategias para posicionar a la fundación, mediante la recolección, procesamiento y análisis de datos del mercado.
	<b>D9A5</b>	Se ha de implementar softwares que posibiliten plantear escenarios relacionados con cambios en el mercado para facilitar la toma de decisiones y anticiparse a los mismos.

Tabla 7: Matriz para la formulación de estrategias de valor. Información: Fundación Vida Abundante.  
Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

En la matriz de la Tabla 7 se puede apreciar detalladamente las estrategias de valor formuladas para la fundación, que permitirán la gestión efectiva de las relaciones entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, y el desarrollo de las siguientes etapas del proceso de planificación a largo plazo

#### 4.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son descripciones concretas de los resultados determinantes a nivel estratégico, que una organización anhela obtener en un horizonte temporal de largo plazo, generalmente de entre tres y cinco años. El planteamiento de estos objetivos se desarrolla en función de los asuntos críticos y las estrategias de valor, con la finalidad de encaminar a la entidad hacia el logro de su visión, misión y su estrategia empresarial, en el marco referencial de los valores estratégicos.

Esta fase de la planificación a largo plazo posibilita la elaboración del plan estratégico de la empresa y su aplicación, debido a que precisa en forma clara las metas empresariales que se esperan conseguir con la implementación de las acciones estratégicas. Para que la formulación de los objetivos estratégicos se efectúe de forma acertada se necesita tomar en cuenta determinados criterios, los cuales según Choque (2011) son los siguientes:

- **Específicos:** los objetivos deben referirse a aspectos concretos que la organización desee alcanzar.
- **Medibles:** los objetivos deben ser cuantificables en relación a sus fines y beneficios.
- **Realizables:** los objetivos deben ser ejecutables en función de los medios, recursos y atribuciones que posea la organización.
- **Realistas:** los objetivos deben definirse en forma clara, para que se puedan efectuar de acuerdo a las capacidades que tenga la organización.
- **Limitados en el tiempo:** los objetivos deben especificar el periodo de tiempo en el que serán alcanzados

Además de que los objetivos estratégicos posean las características antes mencionadas, es menester diseñar a los mismos para que se encuentren bajo las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral de R. Kaplan y D. Norton, lo cual permita su adecuado manejo y control en función de esta herramienta de gestión empresarial.

Con base en lo antes expuesto, se presenta a continuación la matriz que contiene a los objetivos estratégicos planteados para la Fundación Vida Abundante:



## DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ASUNTOS CRÍTICOS	ESTRATEGIAS DE VALOR		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Brindamos las terapias más demandadas con efectividad y seguridad, efectuadas de la forma más óptima y conforme los procedimientos requeridos.	F1O2	Es necesario implementar procesos para el control del diseño y ejecución de los tratamientos, a fin de mantener la seguridad y efectividad de los mismos, lo cual permita generar confianza en los pacientes y así atraer a clientes potenciales.	Alcanzar la satisfacción en al menos un 95% de nuestros pacientes, con los altos niveles de calidad y los resultados positivos que se entregan en las terapias ofertadas, en un plazo de cuatro años y medio.
	F1O3	Se ha de incorporar equipos y demás implementos de generación avanzada para las terapias, accesibles para la organización, con la frecuencia necesaria para mantener y mejorar la efectividad y seguridad en los servicios.	
	F1O4	La organización ha de establecer canales de comunicación directa entre terapeuta y paciente, mientras dure el tratamiento, para controlar al mismo, solventar sus dudas y de este modo asegurar los buenos resultados en dichos tratamientos.	
	F1O5	Tiene que efectuarse una alianza estratégica con una institución académica u otro establecimiento de fisioterapia que permita compartir y adquirir conocimientos, a fin de mantener e incrementar la calidad en los tratamientos.	
	F1O7	La fundación ha de integrar sistemas de información que faciliten el diseño de tratamientos, la planificación de citas y demás aspectos que potencien la efectividad en los servicios.	
	F1A2	Tiene que comunicarse a los clientes y grupos de interés que los protocolos por pandemia no afectan los resultados de los tratamientos.	
	F1A5	La organización ha de asegurar que sus procedimientos se efectúen conforme los requerimientos y la calidad deseada para mantener fiel a su clientela, con el propósito de que posibles variaciones en sus precios no afecten su demanda habitual.	
Tenemos la capacidad de ofertar precios bajos con alta calidad en los servicios que ofrecemos.	F4O2	Es necesario hacer visible y dar notoriedad a los precios bajos y a la alta calidad de los servicios que se ofertan, mediante eventos y testimonios de clientes para posicionar a la organización.	Elevar el reconocimiento de nuestra organización en al menos un 60%, en un plazo de cuatro años, con estrategias de mercadeo que resalten los precios bajos y la alta calidad en los servicios.
	F4O4	Debe emplearse canales de comunicación gratuitos, como redes sociales, para resaltar la alta calidad y los precios bajos que otorga la organización con el fin de dar reconocimiento a la marca.	
	F4O5	Se ha de desarrollar un plan de negociación para la efectuación de alianzas, en donde se resalten los precios bajos y la calidad que se brinda, para generar confianza en los posibles aliados estratégicos.	
	F4O7	Es menester desarrollar formularios para crear una base de datos que permita referenciar al segmento de mercado de personas que no cuenten con la capacidad financiera para emplear los servicios de una institución privada.	
	F4A3	Debe generarse campañas publicitarias que señalen los precios bajos y los buenos resultados de la fundación en las terapias que se ofrecen.	
	F4A4	Se requiere de la utilización de una estrategia de mercadeo, en la cual se cree y se utilice un logo y un eslogan que resalten los precios bajos y la calidad ofrecida como las principales ventajas de la fundación.	
	F4A5	Debe implementarse planes de contingencia para cambios en el mercado y en la política del país que permitan mantener precios bajos y atractivos.	
No poseemos el poder adquisitivo que requerimos para el crecimiento de nuestra organización.	D6O1	La fundación ha de desarrollar un plan de formación continua para su personal, con el uso de material gratuito que se encuentre en la web o con capacitaciones de bajo costo, el cual permita mejorar las habilidades del talento humano.	Aumentar el rendimiento económico de la fundación en al menos un 60%, en un horizonte temporal de tres años, con la implementación de procesos de mejora organizacional.
	D6O2	Es menester implementar herramientas de promoción gratuitas o con precios bajos que permitan atraer clientes potenciales.	
	D6O3	Debe adquirirse equipos que se necesiten con más urgencia, los cuales se financien con la venta de equipos antiguos y mediante la obtención de un crédito en la entidad bancaria que presente más facilidades.	
	D6O6	Tiene que implementarse softwares o herramientas informáticas gratuitas o de precios bajos, como Gantt Project, Bizagi Modeler entre otras, que faciliten la gestión de las operaciones de la organización.	

	D6O7	Es necesario emplear la estrategia de marketing boca a boca, en donde se destaque la alta calidad y los bajos precios que se ofrece en la fundación.	
	D6A2	Es menester implementar estrategias para informar a los grupos de interés que la fundación cuenta con protocolos de bioseguridad y los momentos en los que atiende con normalidad.	
	D6A3	Tiene que desarrollarse un análisis de costos y gastos para optimizarlos e incrementar las utilidades de la organización, a fin de tener la capacidad de invertir en equipos más avanzados.	
	D6A5	Debe desarrollarse planes de contingencia, tomando en cuenta distintos factores políticos y del mercado y en diferentes escenarios, para enfrentar posibles eventualidades que afecten negativamente a las finanzas de la institución.	
No contamos con asociaciones de ningún tipo.	D8O2	Se ha de formar alianzas estratégicas con instituciones académicas para incorporar estudiantes en sus últimos años de estudio que contribuyan a captar y cubrir la demanda de la organización.	Incrementar la capacidad de captación de clientes en un 40%, con la constitución de asociaciones estratégicas, en un plazo de cuatro años.
	D8O4	La organización ha de emplear medios de comunicación para dar a conocer su interés en conformar asociaciones que permitan mejorar su capacidad de captación de clientes.	
	D8O5	Debe crearse alianzas con centros privados de fisioterapia y rehabilitación física, a modo que recomienden a la fundación a sus posibles pacientes que no cuenten con recursos económicos para contratarlas.	
	D8O7	Se requiere conformar asociaciones con entidades públicas, como el seguro social, para tratar a los pacientes que en esta institución no puedan ser atendidos.	
	D8A3	Se ha de formar alianzas con proveedores de equipos de fisioterapia para intentar obtener los mismos a precios que sean accesibles para la organización, y así ofrecer nuevas terapias para atraer a más clientes.	
	D8A4	La organización ha de efectuar alianzas con instituciones reconocidas en la localidad, que permitan mejorar sus operaciones y ayuden a que la misma se posicione en el mercado.	
	D8A5	Se requiere del desarrollo de procedimientos para generar asociaciones que permitan enfrentar cambios en el mercado según sea el caso.	
Carecemos de sistemas de información para gestionar nuestras operaciones.	D9O2	La fundación ha de implementar sistemas de información que faciliten la identificación de segmentos de mercado, la demanda potencial insatisfecha y demás aspectos relevantes del mercado.	Implementar sistemas de información en al menos el 50% de nuestros procesos para la gestión adecuada de los mismos, en los próximos tres años y medio.
	D9O3	Debe efectuarse estudios sobre los equipos de última tecnología, mediante el uso de sistemas de información, para identificar a aquellos que se necesiten de forma más urgente, representen un valor agregado para la fundación y se encuentren a mejor precio.	
	D9O4	Debe instaurarse un instrumento que permita crear y gestionar una página web para la organización, como Wix.	
	D9O5	La fundación ha de generar estrategias para que, mediante el uso de sus redes sociales y páginas web, pueda dar a conocer sus puntos fuertes y facilitar el contacto con potenciales aliados estratégicos.	
	D9A2	Debe emplearse herramientas informáticas que permitan atender a los clientes, en los aspectos que sea posible, sin contacto físico.	
	D9A4	Tiene que incorporarse sistemas de información que permitan desarrollar estrategias para posicionar a la fundación, mediante la recolección, procesamiento y análisis de datos del mercado.	
	D9A5	Se ha de implementar softwares que posibiliten plantear escenarios relacionados con cambios en el mercado para facilitar la toma de decisiones y anticiparse a los mismos.	

Tabla 8: Matriz para la redacción de objetivos estratégicos. Información: Fundación Vida Abundante.

Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 2018.

En la matriz de la Tabla 8 se expone a los objetivos estratégicos establecidos por el comité de planeación, en función de los asuntos estratégicos y sus respectivas estrategias de valor necesarias para alcanzar a los mismos. Estos objetivos cuentan con un horizonte temporal de entre tres y cuatro años y medio, y en conjunto requieren de cinco años para ser cumplidos en su totalidad, puesto que este es el plazo determinado para alcanzar la visión de la fundación.

#### **4.5 Indicadores clave de desempeño**

Los indicadores clave de desempeño, también conocidos como indicadores de gestión, son variables cuantitativas o cualitativas las cuales se emplean como un instrumento que, en palabras de Mora (2012), permite el monitoreo de las actividades estratégicas que se ejecutan en la organización, obteniendo información real, continua y precisa del comportamiento y resultados que se generan en la misma, los cuales se comparan con estándares que muestran dichas variables en forma favorable o desfavorable, a partir de lo cual se puede tomar decisiones estratégicas.

La formulación de los indicadores se ha de efectuar en función de los asuntos críticos y las estrategias de valor determinadas por la organización, a modo que indiquen el grado de cumplimiento de sus respectivos objetivos estratégicos. Para diseñar adecuadamente a los indicadores clave de desempeño y que cumplan con todos sus propósitos, de acuerdo con Coronel (2018), es menester tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Deben ser cuantificables y fiables, y contener la máxima objetividad posible.
- Es imprescindible que identifiquen, de manera directa o indirecta, la variable que se medirá.
- Representan aspectos que pueden ser monitoreados de forma continua y satisfactoria, y con una sensibilidad adecuada.
- Permiten establecer, valorar y controlar los pasos específicos de acción que se den para alcanzar los objetivos.
- Han de ser útiles, de fácil interpretación por parte de los interesados y su relación beneficio costo debe ser positiva.

- Son un medio, no un fin, su redacción ha de ser clara y sencilla, y no deben generar conflictos en su aplicación.
- Facilitan la elaboración y la gestión de cuadros de mando, y se recomienda que se constituyan en los indicadores del sistema de gestión de la calidad.

En definitiva, la importancia de dichos indicadores radica en que posibilitan conocer si las estrategias implementadas están funcionando y son efectivas para los intereses de la organización, lo cual le permita gestionar de manera oportuna el desarrollo del plan estratégico.

En función de lo antes expuesto, se presenta la siguiente matriz que contiene a los indicadores clave de desempeño diseñados para cada objetivo estratégico, planteados previamente por la Fundación Vida Abundante:

<b>DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO</b>
Alcanzar la satisfacción en al menos un 95% de nuestros pacientes, con los altos niveles de calidad y los resultados positivos que se entregan en las terapias ofertadas, en un plazo de cuatro años y medio.	Porcentaje de clientes satisfechos en virtud de la realización de nuestros tratamientos.
Elevar el reconocimiento de nuestra organización en al menos un 60%, en un plazo de cuatro años, con estrategias de mercadeo que resalten los precios bajos y la alta calidad en los servicios.	Porcentaje de incremento del reconocimiento de nuestra organización con la aplicación de estrategias de mercadeo.
Aumentar el rendimiento económico de la fundación en al menos un 60%, en un horizonte temporal de tres años, con la implementación de procesos de mejora organizacional.	Porcentaje de aumento del beneficio económico con la implementación de estrategias de mejora organizacional.
Incrementar la capacidad de captación de clientes en un 40%, con la constitución de asociaciones estratégicas, en un plazo de cuatro años.	Porcentaje de aumento en nuestra capacidad de captación de clientes con la ayuda de alianzas estratégicas.
Implementar sistemas de información en al menos el 50% de nuestros procesos para la gestión adecuada de los mismos, en los próximos tres años y medio.	Proporción de procesos que se gestionen con la implementación de sistemas de información.

Tabla 8: Matriz para definir a los indicadores clave de desempeño. Información: Fundación Vida Abundante. Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

Como se puede observar en la Tabla 9, se definieron indicadores para cada objetivo estratégico, los cuales se ocuparán de controlar el cumplimiento de su respectivo objetivo, pudiendo así gestionar el desarrollo oportuno de las estrategias.

#### **4.6 Cuadro de mando integral**

El cuadro de mando integral es una herramienta empresarial, creada por R. Kaplan y D. Norton, que se establece como un sistema de medición y gestión estratégica, el cual ha de ser construido por los directivos en conjunto con el resto del personal, empleando a los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores clave de desempeño, determinados sobre la base de las estrategias de valor, como sus insumos fundamentales. Los principales propósitos de este instrumento de gestión estratégica, de acuerdo con Kaplan & Norton (2002), son:

- Clarificar la estrategia y conseguir consenso sobre la misma.
- Comunicar la estrategia a todos los integrantes de la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Efectuar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

Para cumplir con estas finalidades se debe estructurar al cuadro de mando integral posicionando a los objetivos estratégicos y sus indicadores bajo las cuatro perspectivas, propuestas por sus creadores, las cuales se describen a continuación:

- **Perspectiva económica y financiera o de rendimiento:** indica el desempeño financiero que se pretende obtener con la implementación de la estrategia empresarial.
- **Perspectiva de clientes:** señala el cumplimiento de las necesidades de los clientes y del segmento del mercado en el que participa la organización.

- **Perspectiva de los procesos internos:** indica el control y mejora continua de los procesos internos de la institución, comúnmente referido a la calidad, producción, costos y el tiempo.
- **Perspectiva de formación y crecimiento:** señala las habilidades y herramientas que son necesarias para que el personal potencie la capacidad de aprender y crecer.

La implementación de esta herramienta se efectúa mediante el desarrollo de los instrumentos conocidos como mapa estratégico y tablero de control, los cuales se precisarán posteriormente. Además, para las organizaciones sin fines de lucro, al igual que la entidad en estudio, se puede cambiar el orden de las perspectivas, colocando la de clientes en primer lugar y la económica y financiera al último, debido a que su objetivo final es la satisfacción de los clientes. También, se suele cambiar la perspectiva económica y financiera por la de rendimiento, que se refiere a la excelencia operativa; sin embargo, para este caso se ha optado por mantener a la primera, dado que este aspecto es de interés para la fundación, ya que con el beneficio económico que genere se ha de financiar todo lo necesario para su crecimiento y desarrollo.

#### **4.6.1 Mapa estratégico**

El mapa estratégico es un instrumento que representa en forma simple, coherente y visual a la estrategia organizacional, mediante la ubicación de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral a la que corresponden, a modo que ilustren la relación de causa y efecto existente entre los mismos. Esta herramienta permite tener una imagen clara de la conexión de los objetivos de una organización y de cómo la misma pretende crear valor en ámbitos empresariales fundamentales.

La elaboración del mapa se lleva a cabo definiendo una sección para cada perspectiva, estas deben ser ubicadas en orden de prioridad de abajo hacia arriba. En las perspectivas se han de colocar los objetivos que correspondan y estos se entrelazarán entre sí, dependiendo de que el cumplimiento del objetivo de una perspectiva permita el cumplimiento del objetivo que se encuentre en la perspectiva inmediata superior.

Tomando en cuenta lo antes dicho, se procedió a realizar el mapa estratégico para la Fundación Vida Abundante con el uso de los objetivos estratégicos planteados en puntos anteriores del documento. Dicho mapa se expone a continuación:

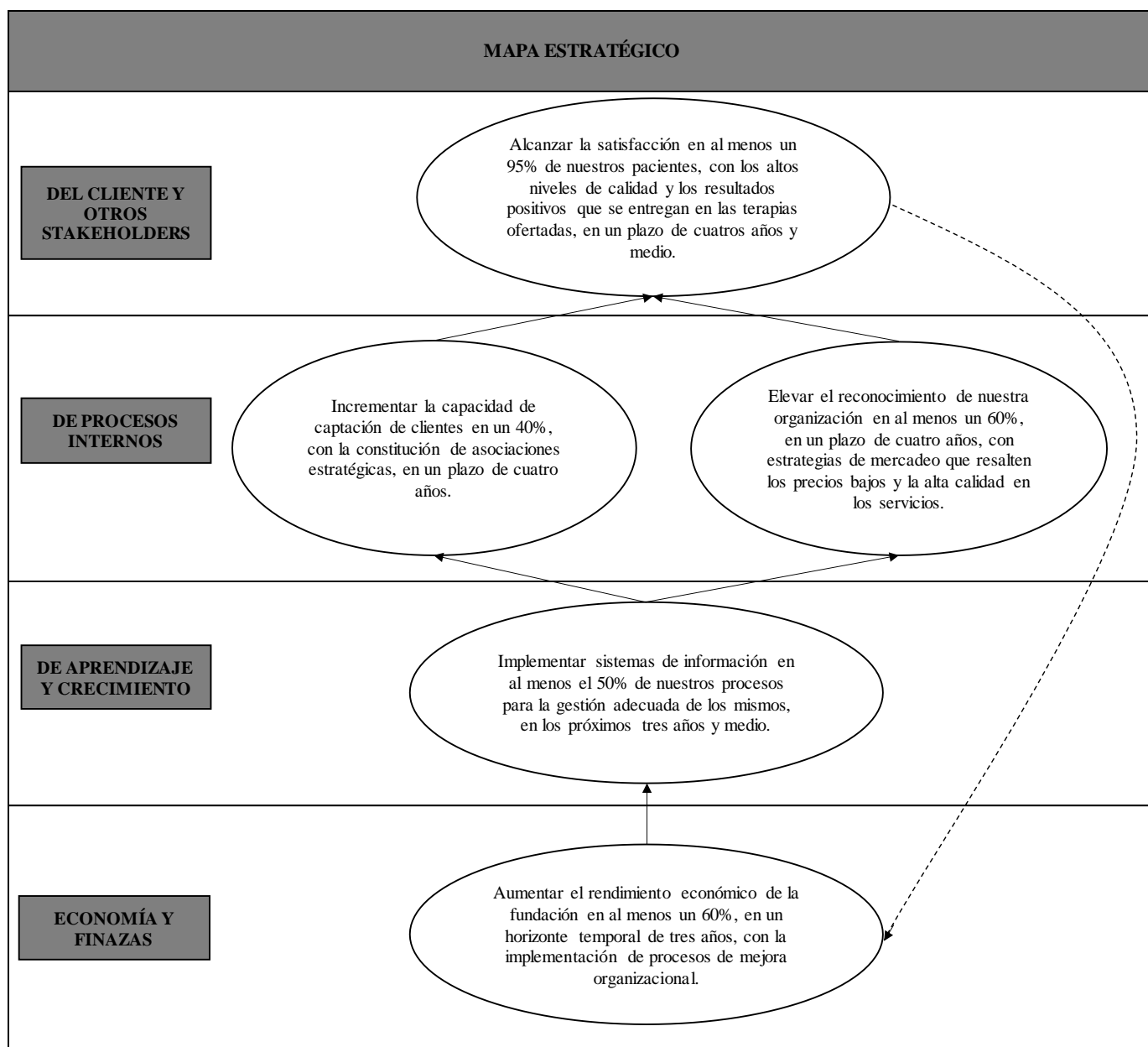


Tabla 10: Formato para la elaboración del mapa estratégico. Información: Fundación Vida Abundante. Fuente: adaptación de Robert Kaplan y David Norton, Mapas Estratégicos, 2004.

En la Tabla 10, se definieron las ubicaciones de los objetivos estratégicos en cada perspectiva, y se enlazaron a los que poseen una relación causal. Además, dado que la organización en estudio no tiene fines de lucro, se decidió colocar a la perspectiva del cliente y otros stakeholders en la parte más alta, ya que su beneficio es la meta final de la fundación.

#### **4.6.2 Tablero de control**

El tablero de control es un instrumento de gestión, el cual permite obtener información sobre varios ámbitos estratégicos de relevancia, con la finalidad de controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, empleando los criterios de medición establecidos. Para ello, se utiliza una matriz estructurada en función de las cuatro perspectivas antes descritas, que integra información referente a los temas críticos, asuntos críticos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño y el presupuesto referencial para la implementación de cada estrategia integral de valor, que es la unión de las estrategias para tratar cada asunto crítico en una sola.

En función de lo expuesto, se elaboró el tablero de control para la Fundación Vida Abundante, el cual se detalla en el formato que se presenta a continuación:



TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
DEL CLIENTE Y OTROS STAKEHOLDERS	Servicios que se ofertan	Brindamos las terapias más demandadas con efectividad y seguridad, efectuadas de la forma más óptima y conforme los procedimientos requeridos.	Alcanzar la satisfacción en al menos un 95% de nuestros pacientes, con los altos niveles de calidad y los resultados positivos que se entregan en las terapias ofertadas, en un plazo de cuatro años y medio.	Porcentaje de clientes satisfechos en virtud de la realización de nuestros tratamientos.	Se ha de desarrollar y aplicar procedimientos y herramientas que permitan mantener y mejorar los estándares de calidad, efectividad y seguridad en los tratamientos de fisioterapia y rehabilitación física.	\$3.100,00
DE PROCESOS INTERNOS	Asociaciones	No contamos con asociaciones de ningún tipo.	Incrementar la capacidad de captación de clientes en un 40% con la constitución de asociaciones estratégicas, en un plazo de cuatro años.	Porcentaje de aumento en nuestra capacidad de captación de clientes con la ayuda de alianzas estratégicas.	Es necesario constituir varias alianzas estratégicas con organizaciones académicas, públicas y privadas con el propósito de facilitar la mejora en los procesos y la capacidad para captar y atender a más pacientes.	\$2.000,00
	Precios	Tenemos la capacidad de ofertar precios bajos con alta calidad en los servicios que ofrecemos.	Elevar el reconocimiento de nuestra organización en al menos un 60%, en un plazo de cuatro años, con estrategias de mercadeo que resalten los precios bajos y la alta calidad en los servicios.	Porcentaje de incremento del reconocimiento de nuestra organización con la aplicación de estrategias de mercadeo.	Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que emplee distintas herramientas y métodos con la finalidad de posicionar a la fundación en el mercado local, elevando su reconocimiento y dando a conocer a los potenciales clientes sobre los precios bajos y la alta calidad ofrecida.	\$2.400,00
DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sistemas de información	Carecemos de sistemas de información para gestionar nuestras operaciones.	Implementar sistemas de información en al menos el 50% de nuestros procesos para la gestión adecuada de los mismos, en los próximos tres años y medio.	Proporción de procesos que se gestionen con la implementación de sistemas de información.	La organización ha de instaurar sistemas de información que se consideren adecuados y sean gratuitos o de precios bajos, para hacer a las operaciones más eficientes y obtener información más acertada que permita tomar decisiones con bases más sólidas.	\$2.500,00
ECONOMÍA Y FINANZAS	Capacidad financiera	No poseemos el poder adquisitivo que requerimos para el crecimiento de nuestra organización.	Aumentar el rendimiento económico de la fundación en al menos un 60%, en un horizonte temporal de tres años, con la implementación de procesos de mejora organizacional.	Porcentaje de aumento del beneficio económico con la implementación de estrategias de mejora organizacional.	Es menester mejorar los procesos más importantes de la organización, con el empleo de métodos y herramientas que no requieran de mayor inversión para aumentar la productividad y competitividad y así reducir costos e incrementar los beneficios económicos.	\$1.000,00

Tabla 11: Formato para la elaboración del tablero de control. Información: Fundación Vida Abundante.

Fuente: adaptación de Robert S. Kaplan y David P. Norton, *Mapas Estratégicos*, 2004.

En la Tabla 11, que presenta la matriz que contiene al tablero de control, se puede observar un compendio de todos los ámbitos analizados anteriormente, junto con un presupuesto referencial para la implementación de cada estrategia integral de valor.

#### **4.7 Plan estratégico**

El desarrollo del plan estratégico es la última etapa del proceso de planificación a largo plazo, cuyo resultado facilita la gestión y consecución de la estrategia empresarial, pues en esta herramienta se integran aspectos relevantes de la gestión estratégica para trazar el rumbo de acción detallado, sistemático y cronológico que se ha de seguir para alcanzar los objetivos planteados.

El plan estratégico debe estructurarse, en primer lugar, con la descripción de la estrategia empresarial y de las estrategias integrales de valor, estas últimas han de presentarse con su cronograma de implementación, los requerimientos de personal y recursos físicos para su aplicación, el presupuesto referencial para su cumplimiento, sus responsables de ejecución tanto primarios como de apoyo, los objetivos que se han de alcanzar con su desarrollo y las evidencias que indiquen el logro de dichos objetivos. La efectucción de este instrumento documental, de acuerdo con Coronel (2018), tiene los siguientes propósitos:

- Validar los objetivos estratégicos planteados.
- Establecer una base idónea para la efectucción de auditorías de cumplimiento de los objetivos estratégicos y la aplicación de correctivos.
- Asegurar que las estrategias integrales de valor se cumplan de manera sistemática y cronológica.
- Identificar y determinar los vínculos interdisciplinarios que se necesitan establecer entre el personal de la empresa.
- Comunicar las expectativas de la empresa y de su personal, en lo referente a crecimiento y competitividad.
- Permitir la elaboración de los planes operativos anuales a partir de las estrategias integrales de valor propuestas.

Con base en lo antes expuesto, se presenta a continuación el plan estratégico, fundamentado en todos los análisis detallados en secciones anteriores, elaborado para la Fundación Vida Abundante:

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																													
<b>ESTRATEGIA EMPRESARIAL:</b> Nuestra estrategia empresarial se fundamenta en la prestación de servicios terapéuticos de la más alta calidad para nuestros pacientes, a modo que se incremente nuestro rendimiento económico para reinvertirlo en la organización y así obtener más usuarios que se beneficien de las competencias de nuestro capital humano y del adecuado manejo de nuestros recursos, gracias al conocimiento y al aprendizaje continuo de todos los integrantes de nuestra fundación.																													
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL																				RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS				
Es menester mejorar los procesos más importantes de la organización, con el empleo de métodos y herramientas que no requieran de mayor inversión para aumentar la productividad y competitividad y así reducir costos e incrementar los beneficios económicos.																							Vicepresidente, encargado del área de economía y finanzas y terapeutas	Herramientas informáticas y equipos de oficina	\$1.000,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Aumentar el rendimiento económico de la fundación en al menos un 60%, en un horizonte temporal de tres años, con la implementación de procesos de mejora organizacional.	Informes de rendimiento económico
La organización ha de instaurar sistemas de información que se consideren adecuados y sean gratuitos o de precios bajos, para hacer a las operaciones más eficientes y obtener información más acertada que permita tomar decisiones con bases más sólidas.																							Personal contratado	Equipo y herramientas del personal contratado	\$2.500,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Implementar sistemas de información en al menos el 50% de nuestros procesos para la gestión adecuada de los mismos, en los próximos tres años y medio.	Sistemas de información operativos en el 50% de procesos
Se ha de implementar una estrategia de mercadeo que emplee distintas herramientas y métodos con la finalidad de posicionar a la fundación en el mercado local, elevando su reconocimiento y dando a conocer a los potenciales clientes sobre los precios bajos y la alta calidad ofrecida.																							Personal contratado y vicepresidente	Equipo y herramientas del personal contratado, sistemas informáticos de la organización y material de oficina	\$2.400,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Elevar el reconocimiento de nuestra organización en al menos un 60%, en un plazo de cuatro años, con estrategias de mercadeo que resalten los precios bajos y la alta calidad en los servicios.	Estrategia de mercadeo
Es necesario constituir varias alianzas estratégicas con organizaciones académicas, públicas y privadas con el propósito de facilitar la mejora en los procesos y la capacidad para captar y atender a más pacientes.																							Vicepresidente	Computadoras, material de oficina	\$2.000,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Incrementar la capacidad de captación de clientes en un 40% con la constitución de asociaciones estratégicas, en un plazo de cuatro años.	Contratos de asociación
Se ha de desarrollar y aplicar procedimientos y herramientas que permitan mantener y mejorar los estándares de calidad, efectividad y seguridad en los tratamientos de fisioterapia y rehabilitación física.																							Terapeutas y vicepresidente	Computadoras, material de oficina e insumos para terapias	\$3.100,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Alcanzar la satisfacción en al menos un 95% de nuestros pacientes, con los altos niveles de calidad y los resultados positivos que se entregan en las terapias ofertadas, en un plazo de cuatro años y medio.	Informes sobre cantidad de clientes satisfechos

Tabla 12: Matriz para la elaboración del plan estratégico. Información: Fundación Vida Abundante.  
 Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL*, 2018.

La Tabla 12, referente al plan estratégico, funge a modo de guía para la organización, ya que esta contiene las estrategias integrales de valor en el orden en el que deben ser ejecutadas, así como los objetivos que se han de alcanzar con la puesta en marcha de las mismas, los recursos de distinta índole necesarios para ello y el tiempo, segregado en trimestres, que será menester para cumplir con las estrategias para el desarrollo de la organización. El tiempo para lograr los objetivos de la fundación en conjunto es de cinco años, y una vez conseguidos se alcanzará la visión, cumpliendo con la misión y la estrategia empresarial en el contexto de sus valores estratégicos.

## **CAPÍTULO V: PLANIFICACIÓN A CORTO PLAZO**

Este capítulo final se enfoca en el desarrollo del proceso de planificación a corto plazo por medio de, en primer lugar, la conceptualización del mismo, con el propósito de comprender dicho proceso en su totalidad. Subsecuente a esto, se presenta en forma detallada la elaboración de sus etapas constitutivas; es decir, la formulación de los objetivos a corto plazo y la estructuración de los planes operativos anuales.

### **5.1 Conceptuación de la planificación a corto plazo**

El último momento del proceso de planeación estratégica es la planificación a corto plazo. La misma se define como una herramienta de gestión estratégica que permite la implementación metódica y estructurada del plan estratégico, a través de la descomposición del mismo en objetivos a corto plazo, generalmente alcanzables en un año, con las acciones específicas y detalladas y los recursos de toda índole que sean menester para conseguir dichos objetivos.

Esta etapa ha de ser desarrollada y gestionada, en función de lo dicho por Coronel (2018), por el comité de planeación estratégica en forma periódica, durante cada año al final de su ejecución, lo cual posibilitará efectuar cambios oportunos en los planes; además, en la misma tienen que participar en forma activa todos los integrantes de la organización en sus respectivas áreas de desempeño, para garantizar el éxito de este proceso.

La planificación a corto plazo está conformada por dos elementos: los objetivos a corto plazo y los planes operativos anuales, cuya realización es necesaria para cumplir con el plan estratégico, la cual se presentará a continuación.

### **5.2 Objetivos a corto plazo**

La primera etapa de la planificación a corto plazo que se debe efectuar es la formulación de los objetivos a corto plazo, los cuales son descripciones que detallan los resultados concretos que la organización pretende alcanzar, comúnmente en un año, y que conducen hacia la consecución de los objetivos estratégicos de largo plazo. Estos objetivos determinan el rumbo que la organización ha de seguir, permitiéndole

direccionar los esfuerzos y asignar los recursos en forma efectiva para cumplir con su meta global.

Para que los objetivos a corto plazo sean precisados adecuadamente y permitan medir la evolución y desempeño estratégico la empresa, al igual que los objetivos estratégicos, tienen que ser específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en el tiempo, aspectos los cuales ya fueron detallados en el capítulo IV. Además, de acuerdo con Coronel (2018), los siguientes ámbitos de interés también se han de tomar en cuenta para su formulación:

- Constituyen el punto focal y permiten la elaboración de los planes operativos anuales.
- Se generan a partir del análisis de los objetivos estratégicos y del plan estratégico, y apoyan al cumplimiento de los mismos.
- Deben enfocar solamente lo que se aspira alcanzar, no la forma en la que se desea hacerlo.
- Han de referirse a logros que se proyecta tener y que signifiquen un mejoramiento evidente del statu quo de la organización.
- Definen de manera específica un solo resultado medible y alcanzable.
- Facilitan y viabilizan la gestión de las estrategias de valor contenidas en las estrategias integrales del plan estratégico.
- Se acostumbra a redactarlos iniciando con un verbo en acción, en modo infinitivo.

Con fundamento en lo antes expuesto, se formularon los objetivos a corto plazo para la Fundación Vida Abundante, con el empleo de los objetivos estratégicos y del formato que se presenta a continuación:

<b>DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS A CORTO PLAZO</b>	
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<b>OBJETIVOS A CORTO PLAZO</b>
Aumentar el rendimiento económico de la fundación en al menos un 60%, en un horizonte temporal de tres años, con la implementación de procesos de mejora organizacional.	Aumentar el rendimiento económico de la fundación en al menos un 20%, en un horizonte temporal de un año.
Implementar sistemas de información en al menos el 50% de nuestros procesos para la gestión adecuada de los mismos, en los próximos tres años y medio.	Implementar sistemas de información en al menos el 15% de nuestros procesos, durante el próximo año.
Elevar el reconocimiento de nuestra organización en al menos un 60%, en un plazo de cuatro años, con estrategias de mercadeo que resalten los precios bajos y la alta calidad en los servicios.	Elevar el reconocimiento de nuestra organización en un 15%, en un plazo de un año.
Incrementar la capacidad de captación de clientes en un 40% con la constitución de asociaciones estratégicas, en un plazo de cuatro años.	Incrementar la capacidad de captación de clientes de la organización en al menos un 10%, en el próximo año.
Alcanzar la satisfacción en al menos un 95% de nuestros pacientes, con los altos niveles de calidad y los resultados positivos que se entregan en las terapias ofertadas, en un plazo de cuatro años y medio.	Alcanzar la satisfacción en al menos un 20% de los pacientes, en un plazo de un año.

Tabla 13: Matriz para la redacción de objetivos a corto plazo. Información: Fundación Vida Abundante.

Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 2018.

En la Tabla 13, se observa la matriz que contiene a los objetivos estratégicos junto con sus respectivos objetivos a corto plazo, que cuentan con las características antes mencionadas y que facilitarán el cumplimiento de dichos objetivos a largo plazo. Estos objetivos a corto plazo servirán como principal insumo para la elaboración de la siguiente etapa de la planificación a corto plazo.

### **5.3 Planes operativos anuales**

La etapa final, tanto de la planificación a corto plazo como del proceso de planeación estratégica, es la elaboración del plan operativo anual o POA. Este es un documento que se constituye como un instrumento de trabajo, cuyo empleo facilita a la organización el efectivo cumplimiento de las actividades planeadas para conseguir los objetivos a corto plazo de la misma. Aunado a esto, el POA, en función de lo

explicado por Dueñas, Flores, & Rodríguez (2019), posee un elevado componente dinámico entre las actividades, estrategias e indicadores que procuran acciones específicas para asegurar el logro de los objetivos, definiendo a detalle los requerimientos de todo tipo, con el propósito de que cada área de la organización se enfoque en los mismos para su cumplimiento.

Este instrumento que es menester para dar cumplimiento al conjunto de estrategias de valor propuestas en el plan estratégico, según Coronel (2018), tiene que estar estructurado con los siguientes elementos:

- Las acciones o programas que se desarrollarán, generalmente son proporciones anuales de las estrategias integrales de valor.
- El cronograma de trabajo, que usualmente es mensual, quincenal o semanal.
- La descripción de los recursos de personal y físicos que serán necesarios para desarrollar el plan.
- La identificación del responsable primario de la ejecución del plan y de los responsables de apoyo.
- Los objetivos a corto plazo determinados.
- El detalle de las evidencias o medios de verificación que se emplearán para demostrar el grado de desarrollo de las acciones que se ejecuten.

Teniendo en cuenta lo explicado previamente, se procedió a elaborar el plan operativo anual para el primer año de implementación de la planeación estratégica de la Fundación Vida Abundante, efectuado conjuntamente con el comité de planeación estratégica. Dicho POA se expone a continuación:



**MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL**

**ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR:** Todas las que constan en el Plan Estratégico

ACCIONES	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Elaboración e implementación de un programa que, mediante varios métodos y herramientas de gestión a bajo o nulo costo, mejore y optimice los procesos clave de la organización para disminuir costos y aumentar ingresos.													Vicepresidente, encargado del área de economía y finanzas y terapistas	Herramientas informáticas y equipos de oficina	\$1.000,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Aumentar el rendimiento económico de la fundación en al menos un 20%, en un horizonte temporal de un año.	Informe de aumento en el rendimiento económico de un 20%
Contratación e instalación de los sistemas de información que hayan sido identificados como adecuados para los procesos que más lo requieran en la fundación.													Personal contratado	Equipo y herramientas del personal contratado	\$2.500,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Implementar sistemas de información en al menos el 15% de nuestros procesos, durante el próximo año.	Sistemas de información operativos en el 15% de procesos
Contratación para la elaboración e implementación de una estrategia de mercadeo que posicione a la fundación.													Personal contratado y vicepresidente	Equipo y herramientas del personal contratado, sistemas informáticos de la organización y material de oficina	\$2.400,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Elevar el reconocimiento de nuestra organización en un 15%, en un plazo de un año.	Estrategia de mercadeo implementada e incremento de un 15% en el reconocimiento de la fundación
Efectuación de un estudio que permita identificar organizaciones y realizar asociaciones para captar más clientes.													Vicepresidente	Computadoras, material de oficina	\$2.000,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Incrementar la capacidad de captación de clientes de la organización en al menos un 10%, en el próximo año.	Informe sobre incremento en la capacidad de captación de clientes en un 10% gracias a asociaciones.
Desarrollo e implementación de un programa que, mediante varias herramientas y metodologías permita mantener y mejorar la calidad en los servicios.													Terapistas y vicepresidente	Computadoras, material de oficina e insumos para terapias	\$3.100,00	Presidenta	Socios de la asamblea	Alcanzar la satisfacción en al menos un 20% de los pacientes, en un plazo de un año.	Informe sobre clientes satisfechos en un 20% del total de atendidos.

Tabla 14: Formato para la elaboración del plan operativo anual. Información: Fundación Vida Abundante.

Fuente: Modelo tomado de Iván Coronel, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 2018.

En la Tabla 14 se describe, en forma detallada, las acciones que se deben ejecutar y seguir, junto con el tiempo y recursos de distintos tipos, para alcanzar los objetivos a corto plazo de la fundación. Este plan guiará a la organización hacia el cumplimiento de su estrategia, visión y misión en el marco referencial de sus valores estratégicos previamente determinados.

## CONCLUSIONES

La Fundación Vida Abundante, como se ha mencionado anteriormente, precisa de una planeación estratégica efectiva que le permita encaminarse hacia la consecución de sus fines, razón por la cual el desarrollo de este trabajo de titulación, a través de la elaboración sistemática y secuencial de todas las etapas del proceso de planeación, permitió cumplir con el objetivo principal de presentar una propuesta de planeación estratégica viable y adecuada para la organización en estudio. Esto se logró realizando un plan estructurado, detallado y de fácil implementación que ha de unificar los esfuerzos de los integrantes de la fundación en la dirección correcta, facilitando a la misma su crecimiento y desarrollo para brindar atención de la mejor manera y llegar a más personas que la necesiten.

Este documento empezó con la descripción del estado del arte de la planeación estratégica, lo cual permitió aunar información actualizada sobre los métodos para desarrollar esta herramienta, así como los resultados que se pueden obtener con su implementación, tanto en organizaciones sin fines de lucro como en aquellas que se dedican a la fisioterapia. El análisis señaló que la planeación estratégica es un proceso integral y continuo, cuyas etapas deben desarrollarse en forma secuencial y sistemática. Para su efectucción, en función de los casos estudiados, se necesita un diagnóstico inicial interno y externo de la organización, a partir del cual se formulan o reformulan los lineamientos filosóficos y se plantean los objetivos y las estrategias que potencien fortalezas y disminuyan debilidades para superar las amenazas y aprovechar las oportunidades. Además, las estrategias formuladas, en el contexto de cada organización, facilitaron a las mismas la orientación de sus esfuerzos y recursos en la dirección adecuada para desarrollarse, mantenerse competitivas en el mercado y alcanzar las metas que anhela cada institución. También, los estudios indicaron que este proceso puede ser aplicado en todas las organizaciones, sin importar su tamaño o el sector al que pertenezcan.

El análisis situacional inicial de la Fundación Vida Abundante, que es el punto de partida de la planeación estratégica, precisó que la organización, a pesar de que su competencia y clientes consideren a los servicios ofrecidos de calidad, posee un nivel medio de competitividad y participación en su mercado, principalmente por el

posicionamiento y los mayores recursos con que cuenta su competencia. El personal de la entidad tiene altas capacidades y experiencia en el área de la fisioterapia, y los equipos, instalaciones e implementos son los requeridos para efectuar las terapias que se ofrecen, por lo cual la calidad y efectividad de los servicios son altas, y estos se ofertan a precios accesibles; sin embargo, los procesos para la gestión de la institución en áreas de comunicación interna y externa, sistemas de información, mercadeo y administración financiera son deficientes, razón por la cual la organización no obtiene el rendimiento económico para reinvertirlo en su desarrollo y crecimiento.

En la etapa del direccionamiento estratégico se determinaron los lineamientos filosóficos organizacionales que ha de seguir la fundación y que fungieron a modo de cimientos para el desarrollo de las demás etapas de la planeación estratégica. Estos son los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial, cuya formulación y declaratoria se ejecutaron en ese orden. Para su efectucción se planteó un horizonte temporal de cinco años, y sus resultados se enfocan en llegar a más clientes y mantener y mejorar su satisfacción en los servicios ofertados, a través de su desarrollo y crecimiento organizacional con la mejora en procesos y en áreas críticas.

Con la planificación a largo plazo se consiguió el plan estratégico que detalla el rumbo de acción que la fundación ha de seguir para cumplir y alcanzar su direccionamiento estratégico. El mismo está elaborado para guiar a la fundación con la implementación de estrategias que requieren bajo financiamiento y no son complejas de implementar, las cuales están diseñadas para sacar provecho de sus fortalezas e intentar disminuir sus debilidades, y tratan sobre la satisfacción del cliente, posicionamiento en el mercado, captación de clientes, implementación de sistemas de información y el incremento de la capacidad adquisitiva. Para ello, se siguió un proceso secuencial, partiendo de la identificación de los temas críticos, de los cuales se obtuvieron los asuntos críticos, que son las principales fortalezas y debilidades de la fundación, en este caso, sus puntos fuertes son la calidad y los precios bajos ofrecidos, mientras que sus debilidades son la falta de sistemas de información, de alianzas estratégicas y de capacidad adquisitiva. Asimismo, los asuntos estratégicos externos, que también se obtienen de los temas críticos, son las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno de esta organización. De esto se obtuvo las estrategias de valor que se formularon con la relación de los asuntos estratégicos

críticos con los asuntos estratégicos externos, de las cuales se obtuvieron los objetivos estratégicos, así como sus indicadores clave de desempeño para monitorear el grado de cumplimiento de las mismas. Luego, se realizó el cuadro de mando integral que permitió integrar a las estrategias de valor de acuerdo con los asuntos críticos, y señaló el orden de cumplimiento de los objetivos siendo, para este caso, desde la perspectiva económica y financiera en el grado más bajo, hasta la del cliente y otros stakeholders en el grado más alto. Estos análisis permitieron diseñar el plan estratégico mencionado con anterioridad.

Finalmente, en la etapa de planificación a corto plazo se planteó el plan operativo anual para el primer año de implementación de la planeación estratégica en la fundación, en función del plan estratégico. El mismo detalla las acciones que se deben efectuar en un periodo de un año, junto con todos los recursos físicos, de personal, financieros y el cronograma mensual que se requieren para alcanzar los objetivos a corto plazo, que a su vez permitirán alcanzar los objetivos a largo plazo de la organización y, por ende, lograrán el cumplimiento de la planeación estratégica de la Fundación Vida Abundante.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a los miembros de la Fundación Vida Abundante realizar un seguimiento continuo sobre estudios y demás información relevante acerca del desarrollo e implementación del proceso de planeación estratégica en entidades similares, lo cual amplíe su visión sobre el tema y les permita conocer métodos, procedimientos y herramientas que puedan ser de utilidad en la aplicación de este proceso en la fundación.

Se debe realizar un análisis situacional en forma periódica, el cual otorgue a los miembros de la alta dirección conocimiento sobre la realidad en la que se encuentre la fundación, descubriendo nuevas oportunidades o amenazas y si las fortalezas o debilidades han incrementado o disminuido, con el propósito de facilitar la toma de decisiones y que estas sean más acertadas.

Se tiene que socializar con todos los miembros de la organización los resultados del direccionamiento estratégico; es decir, los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial, con la finalidad de que cada integrante conozca y comprenda cada uno de estos aspectos en su totalidad, lo cual ha de generar compromiso y motivación en el personal hacia la consecución de los fines de la fundación.

Se recomienda a la fundación implementar el plan estratégico descrito en este trabajo de titulación, de forma flexible, secuencial y conforme los parámetros establecidos, adaptándose a los cambios que se puedan generar de forma interna o en el entorno, a través de los ajustes que posiblemente requiera dicho plan, y monitoreando constantemente la aplicación de todas las estrategias propuestas, a fin de conseguir los objetivos planteados.

Se sugiere la aplicación del plan operativo anual propuesto para el primer año de implementación de la planeación estratégica, así como el desarrollo y ejecución de planes para los años posteriores, conforme el grado de progreso y el plan estratégico planteado.

## REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Santa Fe: McGraw-Hill.
- Choque, R. (2011). *Planeamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral (Balance ScoreCard) en la Gestión Pública*. Lima: CONCYTEC.
- Coronel, I. R. (2018). *Modelo de Gestión Estratégica para PyME con Cuadro de Mando Integral*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Coronel, I. R. (2021). *Planeación Estratégica: Material de Estudio*. Cuenca, Ecuador.
- David, F. (2003). *Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: Pearson Educación.
- Dueñas, R., Flores, G., & Rodríguez, A. (2019). *Plan estratégico que contribuya al crecimiento de las microempresas que prestan servicios de fisioterapia y terapia ocupacional en el municipio de San Salvador*. Universidad de El Salvador, San Salvador.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización*. México, D.F.: Cengage Learning, S. A.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2018). *Elementos de Administración un Enfoque Internacional y de Innovación*. Ciudad de México: MCGRAW HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Lapuerta, L. (2015). *Planificación Estratégica de la Fundación Dibuja una Sonrisa*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Quito.
- Londoño, O., Maldonado, L., & Calderón, L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá: ICONK.
- Mora, L. (2012). *Indicadores de la Gestión Logística*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Morrisey, G. (1996). *Pensamiento Estratégico*. México, D.F.: Pearson Educación.
- Prieto, J. (2011). *Gestión Estratégica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Uribe, J. (2013). *La Investigación en Ciencias Sociales: Estrategias de Investigación*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Vargas, T. (2020). *Modelo de un Plan Estratégico para la Fundación Semilla y Fruto de Soacha Cundinamarca*. Universidad Santo Tomas, Bogotá.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Bogotá: Pearson.

## ANEXOS

### Anexo 1: Cuestionario de Análisis Situacional Inicial

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL	
<b>Mercado</b>	
<b>1. ¿Qué mercado atendemos y quiénes son nuestros clientes?</b>	La fundación atiende al mercado de servicios, en el sector de la salud, específicamente en el área de la fisioterapia y rehabilitación. Sus clientes o beneficiarios son la población en general, de la ciudad de Cuenca, que padece enfermedades o alteraciones que causan disminución en sus funciones físicas.
<b>2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?</b>	Los proveedores que contrata la organización varían constantemente en función de los precios que ofrezcan, algunos de ellos son: <ul style="list-style-type: none"><li>• Ergos</li><li>• Recor Dental</li><li>• Casa Médica</li><li>• El Quirófano</li><li>• IMAP</li></ul>
<b>3. ¿Quiénes son nuestros competidores?</b>	Los competidores directos son la fundación Hogar del Ecuador y otras fundaciones en la ciudad que brinden servicios de rehabilitación y fisioterapia. Los competidores indirectos son las clínicas de rehabilitación y fisioterapia de Cuenca como: Damas salesianas, Centro de Fisioterapia RENUÉVATE, etc.
<b>4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros servicios?</b>	En función de la fidelidad y la culminación de la totalidad de las terapias por parte de los pacientes, se considera que los servicios de la fundación son de calidad y producen satisfacción, por lo que clientes y competidores lo han de percibir así.
<b>5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?</b>	El nivel de competitividad y participación es medio, debido a que otros establecimientos poseen mayor cantidad de insumos, espacios y tecnología.
<b>Personal</b>	
<b>6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?</b>	La fundación cuenta con el personal necesario en cada proceso, el cual cumple con las competencias para el desarrollo óptimo de sus actividades.
<b>7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</b>	Las prestaciones cumplen con las normas y reglamentos dispuestos por las leyes ecuatorianas, y son comparables con las de nuestros competidores directos.
<b>8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?</b>	El personal está conforme con las prestaciones, entendiendo que la organización no tiene fines de lucro.

<p><b>9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?</b> No existen estos tipos de planes dentro de la fundación.</p>
<p><b>10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?</b> El desarrollo organizacional no es un tema que se fomente continuamente en la organización; sin embargo, el personal puede tener opinión sobre distintos aspectos de la fundación, la cual es muy tomada en cuenta a la hora de la toma de decisiones.</p>
<p><b>Servicios</b></p>
<p><b>11. ¿Cuáles son nuestros servicios preferidos por nuestros clientes?</b> No existe un servicio específico preferido por los clientes, dado que este se da acorde a las necesidades o padecimientos que posean, en relación con la fisioterapia y rehabilitación física, no obstante, los padecimientos de la columna son los que más se tratan.</p>
<p><b>12. ¿Cuál es la proporción de nuevos servicios en nuestra cartera de servicios?</b> Los nuevos servicios se agregan alrededor de 1 cada 4 años.</p>
<p><b>13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros servicios?</b> La innovación de los servicios es de nivel bajo, ya que requiere de un departamento de investigación y desarrollo, y de presupuesto para ello, lo cual es una carencia de la organización.</p>
<p><b>14. ¿Qué valor agregamos a nuestros servicios?</b> El valor agregado es la atención personalizada y los tratamientos más adecuados para los pacientes en función de las altas capacidades de los terapeutas y de la experiencia de la organización.</p>
<p><b>15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros servicios?</b> Los niveles de productividad son altos por el aprovechamiento de recursos y tiempo, y el de calidad también es alto por las capacidades y experticia de los terapeutas.</p>
<p><b>Precios o retribuciones</b></p>
<p><b>16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de retribuciones?</b> El precio se establece con el fin de mantener a la organización operante, pero que a la vez el mismo esté al alcance de las personas de escasos recursos, y también, se toma como referente los precios de otras instituciones sin fines de lucro.</p>
<p><b>17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?</b> Los pagos se efectúan en efectivo y no son negociables debido a que son bajos.</p>
<p><b>18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?</b> En relación con los competidores indirectos son más bajos, debido a que se pretende ayudar a grupos de atención prioritaria, y en relación con los competidores directos son precios similares.</p>
<p><b>19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de retribuciones con la calidad de nuestros servicios?</b></p>



<p>Los precios no están relacionados a la calidad, debido a que se intenta dar la mejor calidad posible al precio más bajo, en función de la ayuda que desea ofrecer la fundación.</p>
<p><b>20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios?</b> Su percepción es que los precios de los servicios brindados por la fundación son adecuados, considerando el contexto de esta organización, ya que su fin no es generar lucro.</p>
<p><b>Instalaciones y recursos</b></p>
<p><b>21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?</b> La fundación dispone de todo lo necesario, y en estado adecuado, para brindar un servicio de calidad, pero hay ocasiones en las que sus instalaciones no son suficientes para atender a todos sus pacientes, por lo cual estos deben esperar o agendarse en otra ocasión.</p>
<p><b>22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?</b> La organización cuenta con los equipos y tecnologías necesarias para brindar los servicios que oferta de la mejor forma.</p>
<p><b>23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?</b> Los procesos y métodos utilizados por la organización no producen contaminación.</p>
<p><b>24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?</b> La fundación no se preocupa en manejar ni agregar capital intelectual, y no cuenta con los medios para el desarrollo de la inteligencia de negocios.</p>
<p><b>25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?</b> La fundación renueva su infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria para brindar un servicio de calidad, además de ser necesario para poder continuar con sus operaciones.</p>
<p><b>Economía y finanzas o rendimiento</b></p>
<p><b>26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?</b> Cuando se necesita de financiamiento la capacidad de reacción es lenta, ya que se no se cuenta con un fondo ni estrategias para ello. En cuanto a la desinversión la capacidad de reacción también es lenta, debido a la complejidad para vender sus activos.</p>
<p><b>27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?</b> La naturaleza del capital es de fondos de los socios fundadores y la liquidez de la fundación proviene de los ingresos de la rehabilitación y fisioterapia.</p>
<p><b>28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?</b></p>

<p>La organización está expuesta a la falta de clientes que impida las operaciones normales de la organización.</p>
<p><b>29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?</b>  La asamblea conformada por los socios más el contador de la fundación son los encargados de gestionar la economía y las finanzas de la misma, de una forma simple con el uso de herramientas como Excel.</p>
<p><b>30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?</b>  El rendimiento de la fundación es desconocido porque no se han realizado los análisis para ello, pero ha sido la suficiente para mantenerse en el tiempo.</p>
<p><b>Información y comunicación</b></p>
<p><b>31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?</b>  La organización tiene como principales fuentes de información para la investigación sobre el entorno a los medios electrónicos y a sus clientes.</p>
<p><b>32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?</b>  Se prioriza y se selecciona la información en función de la confiabilidad de la fuente. No se tienen métodos para optimizar la información obtenida.</p>
<p><b>33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?</b>  La fundación no posee un sistema estructurado de comunicación, debido a que es una microempresa y no tiene los medios necesarios para esto. La comunicación se maneja de forma simple, a través de redes sociales, línea telefónica y mail.</p>
<p><b>34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?</b>  La organización no tiene un sistema informático propio, ya que emplea herramientas básicas como Excel, Word, etc. No obstante, se podría estimar que tienen una efectividad media, debido a que estas herramientas han servido adecuadamente a la fundación.</p>
<p><b>35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?</b>  No se cuenta con sistemas comunicacionales establecidos para la organización, por lo que se utilizan simplemente redes sociales y comunicación telefónica, por lo cual se considera una efectividad baja.</p>
<p><b>Toma de decisiones</b></p>
<p><b>36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?</b>  Todos los trabajadores tienen la oportunidad de comentar directamente sus opiniones o ideas con alguno de los socios, luego este, mediante el presidente de la asamblea general, convoca a una reunión con los socios restantes para decidir sobre el tema, en donde se tomarán las decisiones con la regla de la mayoría.</p>
<p><b>37. ¿Quiénes toman las decisiones claves para nuestra organización?</b>  Las decisiones son tomadas por la asamblea general de la fundación, que está conformada por los socios.</p>
<p><b>38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?</b></p>

<p>Las decisiones claves se toman mediante reuniones de los socios, teniendo como fundamentos la evidencia y la experiencia sobre el tema en cuestión, en donde la mayoría esté de acuerdo con la decisión.</p>
<p><b>39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?</b>  La información se toma muy en cuenta para la toma de decisiones, pero esta debe ser veraz y confiable. También tiene mucho peso la experiencia sobre el tema de los socios para tomar decisiones importantes.</p>
<p><b>40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?</b>  El grado de participación del personal se considera alto, puesto que cada trabajador puede aportar con su opinión, la cual es valorada y se toma en cuenta al momento de decidir sobre algún tema.</p>
<p><b>Contingencias</b></p>
<p><b>41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?</b>  La fundación busca las acciones más rápidas para controlar los imprevistos en cambios de personal y recursos, como el de archivar hojas de vida, en caso de requerir de nuevo personal de forma inmediata, o el de tener preparadas estrategias de marketing en caso de tener un bajo número de clientes.</p>
<p><b>42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?</b>  La organización no cuenta con planes o acciones ante este tipo de cambios, por lo que los evaluaría en ese momento e intentaría ejecutar acciones simples y rápidas, a fin resolver estos percances.</p>
<p><b>43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros servicios?</b>  La fundación no tiene acciones preestablecidas ante esta situación, por lo que actuaría en función del contexto en el que se encuentre la misma.</p>
<p><b>44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?</b>  En caso que se den cambios negativos, como la falta de clientes, se considera aplicar estrategias de marketing a fin de atraer más. En caso que existan altas cantidades de clientes, simplemente se los atenderá en función de la disponibilidad de los terapeutas.</p>
<p><b>45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?</b>  La organización no ha planificado acciones para enfrentar cambios imprevistos y críticos en el macro entorno, por lo que actuaría en función de los cambios que se den.</p>

Anexo 1: Cuestionario de Análisis Situacional Inicial. Información: Fundación Vida Abundante  
Fuente: *Modelo tomado de Iván Coronel, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 2018*

## **Anexo 2: Cuestiones básicas a tomar en cuenta para la formulación de la visión**

<b>¿Quiénes somos?</b>
Somos una organización sin fines de lucro que brinda servicios para tratar padecimientos que causan disminución en las funciones físicas de las personas.
<b>¿A dónde aspiramos llegar en el plazo que establecemos (escenario futuro esperado)?</b>
Aspiramos a ser una organización social reconocida como referente en el campo de la fisioterapia y rehabilitación física, con gran cantidad de pacientes en la ciudad de Cuenca.
<b>¿Para qué queremos alcanzar ese escenario futuro esperado?</b>
Queremos alcanzar el futuro aspirado para llevar nuestra ayuda a más beneficiarios y cubrir sus necesidades.
<b>¿Cuál es el plazo que establecemos para lograr ese fin?</b>
Para alcanzar nuestros fines, establecemos un plazo de cinco años.

Anexo 2: Cuestiones básicas a tomar en cuenta para la formulación de la visión. Información: Fundación Vida Abundante

Fuente: *Modelo tomado de Iván Coronel, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 2018*

## **Anexo 3: Cuestiones básicas a tomar en cuenta para la formulación de la misión**

<b>¿Qué somos y para qué existimos?</b>
Somos una fundación que presta servicios de fisioterapia y rehabilitación física para tratar padecimientos que merman las capacidades físicas de personas de escasos recursos.
<b>¿A quiénes aporta valor nuestro trabajo?</b>
Nuestro trabajo aporta valor a todas las personas que sufren de padecimientos que puedan ser tratados con fisioterapia, y que no cuentan con los recursos para contratar los servicios de un establecimiento privado con esta especialidad.
<b>¿Cómo creamos valor?</b>
Creamos valor con la aplicación de distintos tratamientos de fisioterapia de calidad, gracias a que contamos con todos los equipos e insumos necesarios para ello y a las altas capacidades de nuestros terapeutas

<b>¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?</b>
Potenciamos la calidad en nuestros servicios, la ética empresarial, la responsabilidad con nuestros clientes y stakeholders, la productividad y rentabilidad y el enfoque social.

Anexo 3: Cuestiones básicas a tomar en cuenta para la formulación de la misión. Información:  
Fundación Vida Abundante

Fuente: *Modelo tomado de Iván Coronel, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 2018*

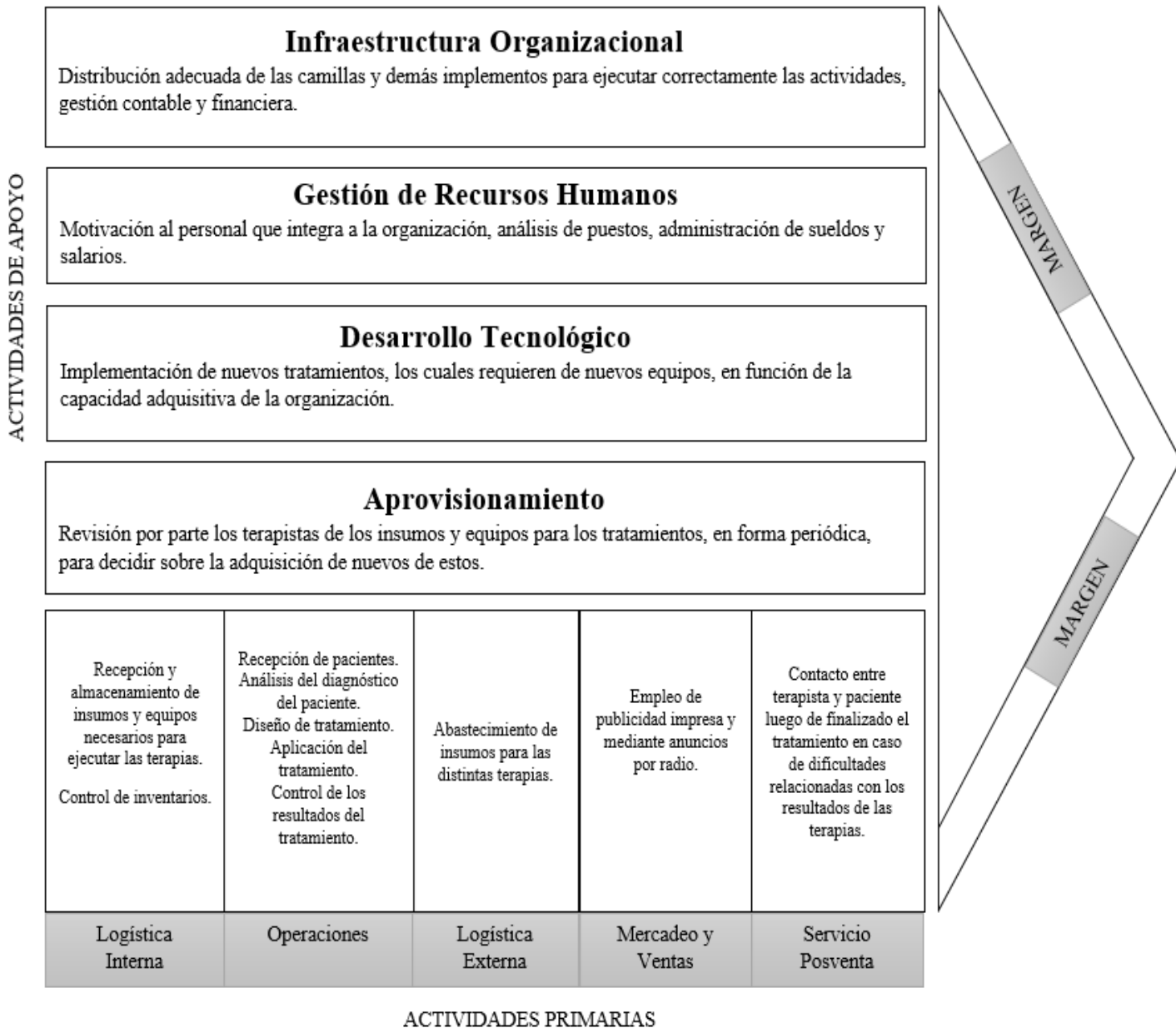
#### **Anexo 4: Cuestiones básicas a tomar en cuenta para la formulación de la estrategia empresarial**

<b>¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importante para nosotros?</b>
Entre las tendencias actuales de nuestro mercado más importantes para nosotros. están las tarifas de precios bajos, el uso de equipos e insumos de fisioterapia modernos y tratamientos de calidad.
<b>¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?</b>
Llegamos a nuestros clientes gracias a la efectividad de nuestros tratamientos y mediante publicidad impresa y anuncios de radio, y nos mantenemos en el mercado ofertando terapias actualizadas, de calidad y con precios que nos permitan sostenernos.
<b>¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?</b>
En relación con los competidores debemos conocer tanto sus precios como las terapias que utilizan, para mantenernos competitivos. En cuanto a otros stakeholders, debemos mantener buena comunicación y un trato de cumplimiento y respeto.
<b>¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?</b>
Los factores estratégicos que merecen una gestión prioritaria y especial son: captación clientes, calidad de servicios, gestión de recursos, aprendizaje y conocimientos, tamaño y crecimiento, alianzas estratégicas, rendimiento y gestión medioambiental.
<b>¿Qué tipo de estrategias de valor debemos emplear?</b>
Las estrategias de valor que debemos emplear son: Penetración de mercado, desarrollo de producto, mejor precio, nicho o enfoque de mercado, alianza estratégica, recorte de costos.

Anexo 4: Cuestiones básicas a tomar en cuenta para la formulación de la estrategia empresarial. Información: Fundación Vida Abundante

Fuente: *Modelo tomado de Iván Coronel, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 2018*

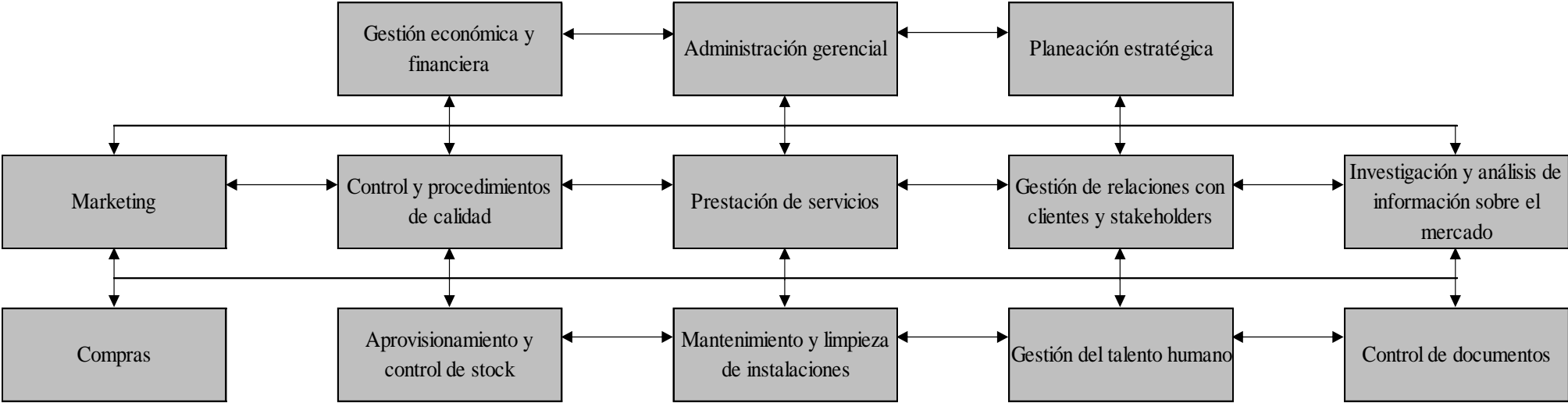
## Anexo 5: Cadena de valor de la Fundación Vida Abundante



Anexo 5: Cadena de valor. Información: Fundación Vida Abundante

Fuente: *Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1996*

**Anexo 6: Mapa de procesos de la Fundación Vida Abundante**



Anexo 6: Mapa de procesos clasificados según su naturaleza. Información: Fundación Vida Abundante  
 Fuente: *Modelo tomado de Iván Coronel, MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME CON CUADRO DE MANDO INTEGRAL, 2018*