

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN A LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS  
DEL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA FUNDACIÓN CASA

RONALD MCDONALD DE COLOMBIA

María Natalia Serrano Serrano

Tutor:

Gonzalo Alberto Sabogal Moreno

Tutor Provisional:

Gina Caska

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C

2016

## **Resumen ejecutivo**

El presente proyecto se realizó con el fin de presentar a la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, una propuesta de reestructuración de los procesos y procedimientos de su área de Mercadeo y Comunicaciones que permita responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de la gestión de donantes Persona Natural; teniendo en cuenta los riesgos a los que se enfrenta la Fundación al tener amortizado sus ingresos a las grandes empresas, pues existe la posibilidad de que al retirarse alguno de sus aliados, las donaciones recibidas por este puedan generar un debilitamiento futuro en los ingresos esperados. En consecuencia, se espera el fortalecimiento del área con el fin de brindarle mayor reconocimiento social a las causas que apoyan.

### *Planteamiento del problema*

¿Cómo la reestructuración a los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia permitirá responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de la gestión de donantes Persona Natural?

### *Resultados de la metodología propuesta*

Con el fin de realizar la propuesta de reestructuración a los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones se inicia con la caracterización de los macroprocesos de cada una de las áreas que actualmente tiene la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia; seguidamente se realiza la identificación de la interrelación de las áreas con el departamento foco del proyecto. Estos dos objetivos se realizan de manera conjunta con el fin de realizar un análisis

adecuado que permita responder a las necesidades estratégicas y operativas de la propuesta a presentar.

Posteriormente, se realiza un mapa de procesos adaptado a las condiciones de la empresa para así definir: los procesos estratégicos que comprenden la planeación y el direccionamiento; los procesos misionales que hace parte de la estructura organizacional y que permiten el total funcionamiento de cada una de las tareas y actividades realizadas en el día a día; los procesos de apoyo que brindan soporte a las actividades estratégicas y funcionales; y los procesos de seguimiento para dar control y generar la evaluación y satisfacción a las necesidades requeridas por los socios estratégicos de la entidad.

Para finalizar se propone un cuadro de mando integral que permita dar claridad al funcionamiento correcto de la estrategia propuesta en el presente proyecto. Este cuadro de mando integral no comprende indicadores de seguimiento, pues en la actualidad la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia no posee las herramientas para evaluar los procesos realizados por las diferentes áreas.

Cada uno de los métodos utilizados son de elaboración propia, seguidos de acuerdo a las metodologías propuestas por los autores a través de las teorías otorgadas en las fuentes primarias de información.

### *Conclusiones generales*

La metodología de investigación cualitativa descriptiva del presente proyecto posibilitó un mejor acercamiento al planteamiento del problema realizado y en consecuencia se pudo reconocer la necesidad de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia de realizar una

reestructuración a los procesos y procedimientos al área de Mercadeo y Comunicaciones que permitiera responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de la gestión de donantes Persona Natural. Las actividades desarrolladas a lo largo del semestre estuvieron enfocadas de tal manera que la entidad pueda fortalecerse en cuanto a los procesos que realiza diariamente y responder de manera eficaz, eficiente y oportuna a las necesidades de sus socios estratégicos.

Tomando el objetivo general del presente proyecto: “Realizar una propuesta de reestructuración a los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia que permita responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de la gestión de donantes Persona Natural”; es posible afirmar que este se cumplió, teniendo en cuenta que la propuesta fue realizada de manera completa, iniciando con la caracterización del nuevo macroproceso “Gestión donante Persona Natural” e incluyendo el “Mapa de procesos” y “Cuadro de mando integral” que permitan completar el ciclo de las actividades realizadas por cada una de las áreas de la entidad, así como su interrelación y el poder responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas dirigidas a la planeación, vinculación, recaudo y fidelización a largo plazo de las personas naturales que deseen hacer parte de los proyectos que apoya la Fundación

Realizando un análisis a los objetivos propuestos más al detalle se puede concluir lo siguiente:

*El primer objetivo específico se cumplió:* se realizó la caracterización de los macroprocesos que realizan cada una de las áreas administrativas que hacen parte de la Fundación, en el proceso se pudieron identificar: las actividades realizadas, las líderes, el funcionamiento y delimitación de las tareas, los procesos de entrada y salida de información y recursos necesarios para cada una de las tareas desarrolladas, así como los responsables directos de estos recursos.

*El segundo objetivo específico se cumplió:* se identificó la interrelación y comunicación que existe entre el área de Mercadeo y Comunicaciones con cada uno de los departamentos y la importancia de la información recolectada para la generación futura de las estrategias y campañas. A su vez se encontró que las actividades desarrolladas son transversales, pues recaen en cada uno de los miembros de la entidad dependiendo de su grado de responsabilidad.

*El tercer objetivo específico se cumplió:* se realizó una propuesta de reestructuración a los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia de manera completa, iniciando con la caracterización del nuevo macroproceso “Gestión donante Persona Natural” e incluyendo el “Mapa de procesos” y “Cuadro de mando integral” que permitan completar el ciclo de las actividades realizadas por cada una de las áreas de la entidad. También, con el fin de lograr su interrelación y responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas dirigidas a la planeación, vinculación, recaudo y fidelización a largo plazo de las personas naturales que deseen hacer parte de los proyectos que apoya la Fundación.

## Tabla de contenido

1	Descripción .....	18
1.1	Descripción de la Fundación.....	18
1.2	Misión y valores .....	18
1.3	Visión .....	18
1.4	Geografía.....	19
1.5	Población adoptante .....	19
1.6	Servicios prestados.....	19
1.6.1	Casa Ronald McDonald .....	19
1.6.1.1	Impacto en Salud.....	20
1.6.2	Salón Lúdico Hospital Simón Bolívar .....	20
1.6.3	Sala Familiar Ronald McDonald.....	21
1.7	Relacionamiento con McDonald's .....	21
2	Diagnóstico .....	22
2.1	Descripción del área de Mercadeo y Comunicaciones .....	22
2.2	Diagnóstico del área de Mercadeo y Comunicaciones .....	22
3	Planteamiento del problema.....	26
4	Antecedentes .....	26
5	Justificación.....	29
6	Objetivos .....	30

6.1	Objetivo general .....	30
6.2	Objetivos específicos .....	30
7	Marco teórico .....	31
7.1	Marketing social.....	31
7.2	Estructura organizacional.....	33
7.3	Caracterización y mapa de procesos .....	35
7.4	Estrategia.....	37
7.5	Cuadro de mando integral .....	41
7.6	<i>Fundraising</i> .....	42
8	Metodología .....	43
9	Cronograma de actividades .....	45
10	Desarrollo de actividades – Resultados.....	45
10.1	Caracterización de procesos.....	45
10.1.1	Macroproceso: funcionamiento de los programas (casas de alojamiento a las familias) .	47
10.1.2	Macroproceso: capacitación.....	49
10.1.3	Macroproceso: administración .....	50
10.1.4	Macroproceso: mercadeo y comunicaciones .....	51
10.2	Propuesta de reestructuración .....	54
10.2.1	Nuevo macroproceso: gestión donante Persona Natural.....	55
11	Conclusiones .....	63
12	Recomendaciones.....	65

13	Referencias .....	68
14	Anexos .....	71



## Lista de tablas

Tabla 1. <i>Diagnóstico DOFA</i> .....	23
Tabla 2. <i>Cruce de variables, DOFA</i> .....	25
Tabla 3. <i>Caracterización de macroproceso: funcionamiento de los programas</i> .....	47
Tabla 4. <i>Caracterización macroproceso: capacitación</i> .....	49
Tabla 5. <i>Caracterización macro proceso: administración</i> .....	50
Tabla 6. <i>Caracterización macroproceso: mercadeo y comunicaciones</i> .....	51
Tabla 7. <i>Nuevo macro proceso: gestión donante persona natural</i> .....	55

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa de procesos .....	59
<i>Figura 2.</i> Cuadro de mando integral .....	62

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Organigrama Fundación Casa Ronald Mcdonald de Colombia.....	71
Anexo 2. Lista de aliados a Fundación Casa Ronald Mcdonald de Colombia entre 2013 y 2014 .....	72
Anexo 3. Cronograma de actividades .....	73

## **1 Descripción**

La naturaleza filantrópica de los seres humanos que permite la ayuda desinteresada a los más necesitados, soporta la razón por la cual personas crean organizaciones con el fin de apoyar los programas para el mejoramiento de la calidad de vida de los menos favorecidos. Un claro ejemplo fue la creación de la Fundación Casa Ronald McDonald hace 40 años en Filadelfia Estados Unidos, producto de la unión del dueño de una franquicia de McDonald, un equipo de la NFL y una doctora. En 2004 llegaron a Colombia con el fin de realizar obras de caridad y beneficencia.

### **1.1 Descripción de la Fundación**

La Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia es una Organización sin Ánimo de Lucro que se encarga de realizar programas que apoyan el mejoramiento de la salud de niños y contribuyen al acompañamiento de sus familias, con el fin de que puedan permanecer con ellos mientras asisten a tratamientos médicos por largo tiempo.

### **1.2 Misión y valores**

“Crear, encontrar y apoyar programas que mejoran directamente la salud y el bienestar de los niños” (Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, s.f.a, párr. 2)

### **1.3 Visión**

- “Enfoque en las necesidades críticas de salud de los niños.
- Fidelidad a nuestra herencia de 40 años de una administración responsable a nivel mundial.

- Operar con una rendición de cuentas y transparencia adecuada” (Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, s.f.a, párr. 3).

## **1.4 Geografía**

Actualmente la Fundación tiene presencia a nivel mundial de manera independiente, en Latinoamérica está ubicado en 14 países entre los que se encuentra Colombia, en donde tiene sedes en Bogotá, Medellín y Cartagena. En Bogotá presta acompañamiento en el Hospital Militar Central y en el Hospital Simón Bolívar; también tienen una casa Fundación tanto en Bogotá como en Cartagena.

## **1.5 Población adoptante**

Corresponde a niños que presentan problemas de salud y deben someterse a tratamientos médicos; la Fundación presta servicios de alojamiento familiar mientras los niños asisten a los procedimientos.

## **1.6 Servicios prestados**

### **1.6.1 Casa Ronald McDonald**

En el momento en que los niños deben someterse a tratamientos médicos por largo tiempo y con el fin que no sean alejados de sus seres queridos, la Fundación tiene a su disposición casas donde se pueden alojar los familiares durante el proceso del tratamiento y recuperación. Estas casas funcionan las 24 horas del día durante todo el año. Con este apoyo se busca que las familias tengan acompañamiento mientras sus hijos se encuentran en procesos médicos extensos. En la actualidad cuentan con 2:

- Casa Ronald McDonald Cartagena.
- Casa Ronald McDonald Nuevos Horizontes – Bogotá.

#### ***1.6.1.1 Impacto en Salud***

De acuerdo con los datos presentados por la Fundación en su página de internet, a continuación, se muestra la siguiente información con la presencia de la Fundación Casa Ronald en el mundo, y cómo impacta en los proyectos de salud a nivel internacional:

Presencia en 63 países - 42 años de trayectoria.

Los programas hoy establecidos en América Latina han sido validados y probados en diferentes partes del mundo:

359 Casas Ronald McDonald en 38 países – 2 en Colombia; 210 Salas Familiares Ronald McDonald en 23 países – 3 en Colombia; 49 Unidades de Atención Móvil en 9 países; Más de 12.000 familias se benefician diariamente a través de los programas- Presencia en el 78% de los hospitales referentes a nivel mundial. (Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, s.f.b, párr. 1-3)

#### **1.6.2 Salón Lúdico Hospital Simón Bolívar**

Salón con juegos diseñado para ayudar a los niños del pabellón de quemados en el Hospital Simón Bolívar de Bogotá.

### **1.6.3 Sala Familiar Ronald McDonald**

Lugares dispuestos para la espera de los familiares mientras los niños se encuentran en tratamiento, las salas cuentan con computadores, duchas, televisión, lugares de descanso, entre otros. Su ubicación es la siguiente:

- Sala Familiar Hospital Militar Central.
- Sala Familiar Oncología Hospital Militar Central.
- Sala Familiar Hospital General de Medellín.

### **1.7 Relacionamiento con McDonald's**

La Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia cuenta con el apoyo de los restaurantes McDonald's, convirtiéndose en su mayor patrocinador. A continuación se identifican las ayudas recibidas por la Fundación de parte de McDonald's:

- Voluntariado corporativo de más de 3.000 empleados en todos los niveles de la compañía.
- Donación de servicios e insumos.
- Acceso y vínculo con una amplia red de proveedores y empresas relacionadas que colaboran con la Asociación.
- Mc Día Feliz: un día al año McDonald's destina todo lo recaudado por la venta del sándwich Big Mac a la Fundación Casa Ronald McDonald Colombia.

Cajita Feliz: por cada venta de cajita feliz McDonald's dona \$60. (Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, s.f.b, párr. 2)

## 2 Diagnóstico

### 2.1 Descripción del área de Mercadeo y Comunicaciones

Actualmente el organigrama de la Fundación (Ver Anexo 1 – Figura 1) parte de la Junta Directiva en Colombia; de ahí se deriva la Dirección Ejecutiva y de esta se desprenden las Casas y Salas Familiares de las diferentes ciudades donde tiene presencia la Fundación y la Coordinación Administrativa y Contable. En Colombia la oficina principal se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, en donde se encuentran el área administrativa y el área de mercadeo y comunicaciones. Esta última división realiza las estrategias que permiten encontrar mayores donantes Persona Natural y Jurídica que soportan la causa de la Fundación; asimismo, crea proyectos y eventos con el fin de recaudar fondos y donaciones para financiar las estrategias.

### 2.2 Diagnóstico del área de Mercadeo y Comunicaciones

El área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación está a cargo de Marcela Contreras quien ocupa el cargo de Coordinadora de Desarrollo Institucional; ella está encargada de la elaboración, organización y puesta en marcha de las estrategias que permiten a la compañía atraer mayores donantes y del proyecto *Fund-Raising* -estrategia diseñada para aumentar el número de voluntarios y recaudo de recursos-. El día 28 de Julio de 2016 se realizó una entrevista no estructurada a Marcela Contreras y a través de esta se lograron identificar los aspectos que permitirán generar oportunidades de mejora. Para el análisis se utiliza el modelo DOFA.



Tabla 1. *Diagnóstico DOFA*

<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>1. La Fundación no ha realizado suficientes campañas de mercadeo y publicidad, lo cual ha generado un desconocimiento de la misma en Colombia y por ende de las causas a las que apoyan.</p>	<p>1. La Fundación tiene desarrollado el canal de donantes Persona Jurídica, sin embargo, puede realizar estrategias encaminadas a encontrar donantes Persona Natural que permitan potencializar el canal.</p>
<p>2. Uno de los restaurantes más reconocidos a nivel mundial es McDonald's; este reconocimiento ha permitido que las personas asocien el restaurante con la Fundación y que consideren que la Fundación tiene el apoyo económico del restaurante, sin embargo, es una organización independiente.</p>	<p>2. La Fundación tiene un gran potencial para ampliar la capacidad instalada, con el fin de acoger a más familias que pueden atender en el año.</p>
<p>3. El departamento de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación no ha realizado la suficiente publicidad de la página de internet, lo cual no ha permitido que haya un posicionamiento del concepto de marca general en internet.</p>	<p>3. La Fundación tiene la necesidad de mejorar el marketing digital con el cual comunica su labor.</p>
<p>4. Actualmente la Fundación no cuenta con manuales de procesos, normas y procedimientos, lo cual genera un déficit documental y de seguimiento a la puesta en marcha de las estrategias propuestas por las diferentes áreas.</p>	<p>4. La consecución de recursos por medio de los donantes Persona Natural necesita de una consistencia en el calendario de eventos que permita dimensionar la cantidad de recursos conseguidos.</p>
	<p>5. A través de la ampliación de los medios de captación de recursos con los cuales la fundación impacta al segmento de persona natural.</p>
	<p>6. Las deducciones de impuestos a las empresas y personas naturales que realicen aportes a fundaciones como Ronald, favorece la divulgación del mensaje y aumentara el recaudo.</p>
	<p>7. Actualmente la Fundación cuenta con una persona encargada de los programas a nivel nacional, y es quien reporta a la Junta Directiva. A su cargo tiene las cinco casas y</p>

---

salas familiares, la coordinación administrativa y la coordinación de mercadeo y comunicaciones.

<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<p>1. Actualmente la Fundación cuenta con grandes donantes Persona Jurídica, los cuales han permitido una trayectoria de más de 20 años en Colombia.</p>	<p>5. Perder el apoyo de la embajada Norte Americana en la cena anual de consecución de recursos “Cena anual de Amigos”.</p>
<p>2. Cuentan con la ayuda de los restaurantes (1 día al año las ventas de Big Mac son destinadas a la Fundación; las alcancías de los restaurantes son entregadas a la Fundación).</p>	<p>6. La Fundación está expuesta a una crisis de marca de su principal aportante (McDonald’s) a pesar de no participar en el negocio de comidas.</p>
<p>3. La Fundación cuenta con la sede principal en Bogotá, tres “programas” (casas y salas familiares) de ayuda a las familias, con presencia en Cartagena y en Medellín; esto permite identificar una buena estructura física.</p>	<p>7. Grabar con impuestos los ingresos de la fundación.</p>
<p>4. Teniendo en cuenta el relacionamiento de marca con la empresa Arcos Dorados de Colombia (McDonald’s), las personas y empresas sienten confianza para realizar sus donaciones.</p>	

---

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. *Cruce de variables, DOFA*

<b>M. DOFA</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>(O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1-2) Generar una alianza con atención especial para las familias de los empleados de las compañías aportantes.</li> <li>• (2-4) A través de la inversión en marketing digital se comunicará con mayor intensidad el día “Big Mac” en donde se entregará de manera física y digital el calendario de actividades de la Fundación del siguiente trimestre.</li> <li>• (3-6) Promover visitas con las empresas y personas donantes de la Fundación a los “programas” de cada una de las ciudades donde opera y allí comunicar los beneficios tributarios por las donaciones.</li> <li>• (4-5) Establecer alianzas con medios de pago como Baloto – PagaTodo y Efecty con la presencia de marca de McDonald’s, para generar donaciones de bajo monto de parte de las personas naturales que utilizan sus servicios a cambio de material de <i>merchandising</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1-3) La optimización de los recursos invertidos en publicidad a través de la implementación de comunicación en medios digitales.</li> <li>• (2-4) Promover entre los donantes el estado financiero de la Fundación haciendo hincapié en que todos los recursos provienen de los donantes y no reciben parte de las utilidades de los restaurantes.</li> <li>• (3-7) Consolidar el equipo de mercadeo de la fundación con la integración de un CM y un productor de eventos.</li> </ul>
<b>(A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (1-1) Fortalecer la relación con la embajada y promover que esta genere mayor interés en su círculo social para aumentar los recursos obtenidos, pues la cena anual representa más del 30% de los recursos de un año.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (4-2) El levantamiento de los procesos y la instauración de políticas claras permitirá marcar los límites de la fundación y los restaurantes en un momento de crisis de estos últimos.</li> </ul>

- 
- (3-2) Consolidar en las sedes de atención a las familias “programas” la marca de la Fundación para delimitar de manera sutil su operación con la del restaurante.
- 

Fuente: elaboración propia

### **3 Planteamiento del problema**

Teniendo en cuenta los factores externos e internos que rodean el entorno de la Fundación se identifica la necesidad de realizar una reestructuración al área de Mercadeo y Comunicaciones que responda a las nuevas necesidades del canal de Persona Natural, con el fin de incluir desde una perspectiva estratégica, la diversificación del canal de recaudo de donaciones diferenciando las tácticas planteadas para las grandes empresas y las realizadas para las personas del común; en consecuencia, se espera que las campañas y actividades sean dirigidas al público objetivo de manera eficaz, eficiente y oportuna.

De acuerdo al planteamiento anterior surge la siguiente pregunta: ¿Cómo la reestructuración de los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia permitirá responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de la gestión de donantes Persona Natural?

### **4 Antecedentes**

Por medio de visitas a las instalaciones de la Fundación, conversaciones y entrevistas no estructuradas; se ha podido reconocer que los inconvenientes que tiene la compañía provienen de problemas en su planeación estratégica para la consecución de recursos que permitan el desarrollo y funcionamiento a largo plazo de la entidad, teniendo en cuenta que han realizado

procesos de planeación, identificación de sus clientes objetivo, campañas de mercadeo, campañas de mantenimiento y promoción; sin embargo, la mayoría de sus esfuerzos han estado enfocados a grandes organizaciones.

La Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia es una Organización sin Ánimo de Lucro que se encarga de realizar programas que apoyan el mejoramiento de la salud de niños y contribuyen al acompañamiento a sus familias con el fin de que puedan permanecer con ellos mientras asisten a tratamientos médicos por largo tiempo. Actualmente la Fundación utiliza medios de comunicación para difundir sus campañas a través de redes sociales como Facebook e Instagram, también recurre a medios masivos como radio, revistas de algunas empresas, periódicos, entre otros.

La Fundación no tiene un parámetro estándar para recibir recursos, teniendo en cuenta que cualquier persona del común o empresa puede donar desde un peso hasta el monto que desee; adicionalmente, durante los últimos años han estado enfocados en conseguir mayores donantes Persona Jurídica, canal que está muy fortalecido (Ver Anexo 2). En contraste, el canal de recaudo para Persona Natural está débilmente estructurado, pues solo cuentan con dos canales de recolección para recibir fondos: el primero, por medio de alcancías asignadas a cada uno de los restaurantes de su mayor aliado (Arcos Dorados de Colombia o Mc Donald's), en donde los clientes pueden donar esporádicamente, lo cual conlleva al concepto de asistencialismo, entendido como “la entrega de ayudas sin exigir contraprestación, sin reconocer al otro como sujeto con capacidades” (Montoya, Urrego, & Páez, 2014, p. 360); y el segundo a través del botón de Pagos PSE asociado a la página de la fundación; sin embargo, la Fundación no ha realizado suficientes campañas de mercadeo que le permitan brindar reconocimiento a las causas que apoyan, ni los medios por los cuales las personas del común puedan realizar sus aportes.

La Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia cuenta con la fortuna del relacionamiento con la marca McDonald's una de las mayores cadenas de comida rápida a nivel mundial. Desde su creación, ha desarrollado enlaces con grandes empresas colombianas quienes han sostenido las causas a las que apoya la entidad, de ellos recaudan los fondos que en gran parte son los más representativos (\$896'431.074, según la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia (2014)). Adicionalmente ha realizado Torneos de Golf, Rifas, Carreras y programas de Voluntariado Corporativo; en total, los programas y campañas realizadas les generaron ingresos a Diciembre 31 de 2014 por \$1'831.404.000 (Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, 2015).

Otras Organizaciones No Gubernamentales (ONG) que apoyan causas similares como UNICEF Colombia, realizan campañas de mercadeo desde su estructura organizacional dirigidas a apoyar diferentes causas en beneficio de niños, niñas y adolescentes, en compañía de empresas del sector privado con las cuales se pueden financiar (UNICEF, 2014). No obstante, también han desarrollado métodos en los que la sociedad civil puede apoyarlos, tales como "Amigos Unicef Campaña Contra lo Injusto, Concurso mis Derechos y Carrera 10 K" (UNICEF, 2016, párr. 1); por este canal han recaudado el 80 % de sus ingresos a nivel local (UNICEF, 2015). Asimismo UNICEF realiza envío de mensajes por medios de comunicación, tradicionales y virtuales, vistos más de 360 millones de veces utilizando redes sociales como Facebook, Twitter, así como su Página Web.

Otro caso de éxito es el de la Fundación Plan, quien apoya programas para el cuidado y protección de niños, niñas, jóvenes y adolescentes; educación y desarrollo; ciudadanía, incidencia y movilización; y desarrollo sostenible en Colombia. La Fundación Plan desde su Junta Directiva tiene a cargo el Departamento de Comunicaciones encargado de diferenciar las

donaciones realizadas por sus aliados estratégicos y empresas que deciden apoyarlos; y la opción para que las personas naturales puedan “movilizarse” y realizar sus aportes por medio de su página web. Adicionalmente, realizan programas en las ciudades de Colombia en donde un grupo de voluntarios logran sumar personas que deseen realizar aportes mensuales por medio de sus tarjetas de crédito y cuentas bancarias en el territorio nacional; además usan redes sociales como Facebook y Twitter con el fin de promocionar y generar un posicionamiento de marca (Fundación Plan, 2015).

Los anteriores ejemplos demuestran las necesidades en común que tienen las diferentes ONG y también cómo la problemática organizacional de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia conlleva a los vacíos estructurales, logísticos y estratégicos; y se denota la urgente necesidad de realizar una reorganización a los procesos y procedimientos del departamento de mercadeo y comunicaciones. A su vez, los casos de éxito mostrados anteriormente invitan a la organización a estructurar las estrategias planteadas de manera clara y precisa con el fin de que sean puestas en marcha de manera exitosa.

## **5 Justificación**

El presente proyecto se realiza con el fin de presentar a la Fundación Ronald McDonald de Colombia una propuesta de reestructuración de los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones, desde una perspectiva estratégica que le permita diferenciar las tácticas a realizar por parte del área a su público objetivo, en especial Persona Natural, teniendo en cuenta los riesgos a los que se enfrenta la fundación al tener amortizado sus ingresos a las grandes empresas; pues existe la posibilidad que al retirarse alguno de sus aliados, las donaciones recibidas por este puedan generar un debilitamiento futuro en los ingresos esperados.

En consecuencia, se espera el fortalecimiento del área con el propósito de brindarle mayor reconocimiento social a las causas que apoyan.

De igual manera este proyecto permite, desde la práctica, ampliar la perspectiva del manejo organizacional que puede utilizarse en entidades privadas y entidades sin ánimo de lucro, e involucrarse con campañas que se realizan en Colombia con el fin de vincular realidades diferentes que están presentes dentro del territorio nacional. Asimismo se pretende que este proyecto genere valor agregado a los administradores de empresas aterrizando las teorías en la práctica organizacional.

Cabe señalar que se espera que al resolver la problemática planteada, el área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación pueda optimizar las campañas publicitarias para así lograr posicionamiento de marca y de esta manera el autosostenimiento en el largo plazo.

## **6      Objetivos**

### **6.1   Objetivo general**

Realizar una propuesta de re-estructuración a los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia que permita responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de la gestión de donantes Persona Natural.

### **6.2   Objetivos específicos**

- Identificar por medio de caracterizaciones los macroprocesos realizados por cada una de las áreas de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia.



- Identificar la interrelación de las áreas con el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia.
- Generar una propuesta de reestructuración de los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia que responda a las nuevas necesidades de la gestión de donantes Persona Natural.

## **7 Marco teórico**

Con el fin de realizar los análisis, diagnósticos y propuestas, se identifican conceptos que conlleven a la ampliación de la visión teórica realizada por diferentes autores dentro del marco de: marketing social, estructura organizacional, generación de estrategia, cuadro de mando integral y concepto de *fundraising*.

### **7.1 Marketing social**

A lo largo de diferentes estudios e investigaciones autores como Kotler, Guédez, entre otros han identificado la importancia del Marketing Social dentro de la mercadotecnia y la forma como sus propuestas pueden ser aplicadas a entidades sin ánimo de lucro u ONG.

Kotler & Roberto (1992) definen una campaña de cambio social:

Como un esfuerzo organizado, dirigido por un grupo (agente de cambio), que intenta persuadir a otros (los adoptantes objetivo) de que acepten, modifiquen, o abandonen ciertas ideas, actitudes, prácticas o conductas. En muchos casos el agente de cambio busca en último término cambiar la conducta de los adoptantes objetivo. El cambio de conducta puede ocurrir al final de una serie de etapas intermedias, con un cambio en la información de la población, en sus conocimientos y en sus actitudes. (p. 7)

El concepto de Mercadeo Social o Marketing Social, data del año 1971 y lo utilizaron Kotler y Zaltman, para aplicar el uso de los postulados y técnicas del marketing comercial, en campañas de bien público o la difusión de ideas que beneficien a la sociedad. Desde entonces, este concepto se utiliza para referirse al diseño, la puesta en práctica y el control de programas que tienen como objetivo, promover una idea o práctica social en una determinada comunidad (Comunidar, 2008). Para Guédez (2006), el concepto de mercadeo social no está suficientemente delimitado y por esta razón conlleva implicaciones dispersas y denominaciones variadas, como son el mercadeo filantrópico y las campañas sociales. El mercadeo filantrópico se entiende como una estrategia mediante la cual la empresa realiza aportes en proporción directa a las compras de sus clientes, para multiplicar los recursos a favor de una causa social. Por su parte las campañas sociales se asocian a la publicidad institucional que intenta incentivar una conducta cívica o una colaboración social.

Por su parte, según Kotler (1995) la mercadotecnia social sostiene que la tarea de la organización consiste en determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas con más eficiencia que los competidores, y hacerlo de una manera que mantenga o mejore el bienestar de la sociedad y de los consumidores. Utiliza conceptos de segmentación de mercados, investigación de consumidores, comunicación, facilidad, incentivos y cambio de la idea de utilidad para la satisfacción máxima del grupo. La mercadotecnia social busca equilibrio entre tres consideraciones: consumidores satisfacción de deseo, compañía-utilidades y sociedad-bienestar humano. (Mata, 2010, p. 31)

Estos conceptos dan una clara visión para diferenciar el mercadeo utilizado para entidades del sector privado, y la razón de existir de las fundaciones sin ánimo de lucro que pretenden promover ayudas a causas sociales desde diferentes perspectivas como son, el mercadeo filantrópico y las campañas sociales para incentivar la ayuda cívica a comunidades que requieren apoyo por parte de la sociedad. Asimismo, permiten reconocer como las ONG buscan patrocinadores y aliados estratégicos que promuevan sus necesidades y les permitan un autosostenimiento a largo plazo, apoyados en el equilibrio propuesto por la mercadotecnia social.

## **7.2 Estructura organizacional**

Con el fin de realizar una adecuada estructuración organizacional, inicialmente se debe entender la empresa en la cual se está desarrollando el cambio, además, las partes que la conforman y quiénes son los responsables de cada una de las áreas.

Desde la metodología propuesta por Mintzberg, quien define los procesos de gestión humana con el fin:

De administrar con las personas, liderándolas, energizándolas y desarrollándolas individualmente, construyendo y manteniendo grupos y equipos cooperativos. Nos recuerda que hay que tener cuidado al establecer la cultura organizacional y darle un mantenimiento adecuado, que es responsabilidad de los directivos, quienes son el centro de energía de la cultura de su unidad. (Como se citó en Kosberg, 2012, p.113)

Este concepto permite la generación de un clima organizacional adecuado, pues cada miembro de la empresa conoce sus funciones, la alta gerencia lidera las estrategias organizacionales a los largo de la empresa y todos se enfocan en la consecución de resultados óptimos para la misma; esto puede ser aplicado para todo tipo de organizaciones.

Por su parte Mintzberg (2005) estipula lo siguiente:

Hay cinco mecanismos de control que parecen explicar las formas fundamentales en las que las organizaciones coordinan su trabajo: adaptación mutua, supervisión directa, normalización de los procesos de trabajo, normalización de los resultados del trabajo y normalización de las habilidades del trabajador. A estos se los debería considerar como los elementos fundamentales de la estructura, como el aglutinante que mantiene unida la organización. (Mintzber, 2005, p. 27)

Una vez identificados los mecanismos de control dentro de la organización, los cuales permitirán la unión y comunicación directa entre las áreas que la conforman, es importante determinar la estandarización como herramienta de control y seguimiento a los procesos estipulados para cada uno de los miembros de la empresa.

El autor describe también la estandarización de destrezas y conocimientos como la especificación del tipo de capacitación que se requiere para efectuar el trabajo.

Posteriormente, describe la estandarización de criterios o ideología como la formalización de las reglas que afectan el trabajo, generalmente al nivel de toda la organización, para que los miembros funcionen de acuerdo con el mismo conjunto de doctrinas (Mintzberg, 1997). Por otro lado, las formas de coordinación asociadas a las empresas flexibles y descentralizadas, cualidades que son consideradas claves para adaptarse a condiciones ambientales complejas (Peters, 1992; Echevarria y Mendoza, 1999) implicarían el uso predominante de estandarización de objetivos, criterios, habilidades y ajuste mutuo, permitiendo el funcionamiento de múltiples equipos que deben coordinar tanto tareas especializadas como distintos puntos de vista y ámbitos de acción (Macazaga y Pascual, 2003). (Pucheu, 2010, p. 171)

Las herramientas analizadas permiten la correcta estructuración organizacional de la empresa, la identificación de procesos y procedimientos a realizar, así como la estandarización de normas, manuales, metas y objetivos a lo largo de las áreas que conforman la organización; de esta manera cada uno de los que hacen parte de la empresa trabajarán de forma alineada para la consecución de las metas propuestas, a su vez, la organización podrá responder de manera adecuada a los cambios de entorno interno y externo.

### **7.3 Caracterización y mapa de procesos**

De acuerdo a la teoría:

Un proceso en sí posee diversas características que debieran reconocerse debido a que explícita o implícitamente está rodeado de elementos que condicionan su desempeño e influyen en la calidad de sus resultados. Para la correcta conceptualización de un proceso se requiere que éste se reconozca a través de la asignación de un nombre propio. En la medida que todos estos atributos o características estén reconocidas en forma explícita contribuirá a que los involucrados en el desarrollo de un proceso reconozcan sus ámbitos de responsabilidad e involucramiento. (Alonso, 2014, p. 164)

La caracterización de los macroprocesos que realiza cada una de las áreas administrativas que hacen parte de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, permite identificar las actividades realizadas, las líderes, el funcionamiento y delimitación de las tareas, los procesos de entrada y salida de información y recursos necesarios para cada una de las tareas desarrolladas, así como también, los responsables directos de estos recursos.

Paralelamente, uno de los métodos utilizados para de delimitar los procesos e identificar la interrelación existente con cada una de las áreas de una organización es el mapa de procesos, definido así:

Representación gráfica de la estructura de procesos que conforman un sistema de gestión y sirven para identificar e interrelacionar los procesos ya que este es el primer paso para poder entenderlos y luego mejorarlos. Una característica importante de los procesos, que queda de manifiesto en cuanto se elabora el mapa de procesos, es que las actividades que lo constituyen no pueden ser ordenadas de una manera predeterminada, atendiendo a criterios solo de jerarquía o de adscripción departamental. Se puede decir que el proceso cruza transversalmente el organigrama de la organización. (Alonso, 2014, p. 164)

De acuerdo a lo anterior, el mapa de procesos le permitirá a la fundación una mejor organización de las actividades y procesos realizados, y de esta manera se encontrará la interrelación que existe transversalmente a lo largo de la entidad.

Es preciso mencionar que el mapa de procesos está principalmente dividido de acuerdo a tres finalidades: Procesos Estratégicos, Procesos Operativos y Procesos de Apoyo. El primero permite:

Definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto, se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos. Son aquellos mediante las cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos. (Alonso, 2014, p. 165)

El segundo está orientado:

A desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente, son propios de la actividad de la empresa. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

(Alonso, 2014, p. 165)

Finalmente el tercer grupo de procesos, está conformado por aquellos:

Que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Constituyen actividades que permiten el funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos, son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo. (Alonso, 2014, p. 165)

Esta metodología le permitirá a la fundación definir los procesos estratégicos que comprenden: la planeación y el direccionamiento; los procesos misionales que hace parte de la estructura organizacional y que permiten el total funcionamiento de cada una de las tareas y actividades realizadas en el día a día; los procesos de apoyo que brindan soporte a las actividades estratégicas y funcionales; y los procesos de seguimiento para dar control y generar la evaluación y satisfacción a las necesidades requeridas por los socios estratégicos de la entidad.

#### **7.4 Estrategia**

Es importante que la Dirección Ejecutiva conozca las aptitudes y habilidades con las que cuenta al interior de la empresa, pues de esta manera podrá direccionar los objetivos y metas de

manera adecuada para la consecución de resultados adecuados a los planteamientos realizados en la planeación estratégica.

Michael Porter, define la estrategia competitiva como la manera en que las empresas son diferentes a sus competidores, él dice: “la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor” (Porter, 2011, p.103); una vez la organización entregue a sus clientes servicios diferenciadores, se espera que en consecuencia esta obtenga posicionamiento en el mercado aumentando la eficiencia y eficacia en los procesos que realiza.

El concepto de estrategia también puede delimitarse como “la dirección y alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (Gerry, Kevan, & Richard, 2006, p. 10).

De acuerdo al concepto de estrategia, es posible determinar la inminente necesidad de conocer el entorno interno y externo de la empresa, con el fin de identificar las posibles debilidades, oportunidades, fortalezas y oportunidades, y de esta manera crear el objetivo general y los específicos que permitan la formulación de direccionamientos estratégicos para afrontar los problemas de la compañía y prever posibles cambios en el mercado que conlleven a la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Para identificar oportunidades y amenazas, directamente relacionadas con el entorno sectorial o industrial en el que la empresa se desempeña es necesario prestar atención a los actores relevantes. En un sector específico, una empresa enfrenta un conjunto de factores que determinan su rentabilidad, llamados «fuerzas» por Michael Porter (1980), en su modelo de las cinco fuerzas. Este modelo sirve de guía a los estrategas para el análisis de tres actores siempre presentes en cualquier sector (proveedores, competidores



y clientes) y dos que pueden aparecer eventualmente (posibles entrantes y productos o servicios sustitutos). (Blanco Martínez, 2014, p. 33)

Por su parte, según Michael Porter las cinco fuerzas permiten evaluar la competencia y la rentabilidad en cada uno de los sectores:

La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de un sector debería ser tan importante para un estrategia como la posición de la empresa.

Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. (Porter, 2008, p. 2)

Una vez identificado el entorno y el sector al cual pertenece la organización se podrán determinar las rivalidades con los competidores, lo cual le permitirá a la empresa ofrecer productos diferenciadores que conlleven al posicionamiento esperado en el mercado, asimismo, al conocer el grado de negociación con proveedores y clientes podrá establecer el precio del servicio prestado en el mercado. Por último, al conocer el ambiente se podrá determinar qué servicios sustitutos y nuevos competidores intentan acceder al mercado y como generar barreras de ingreso difíciles de superar.

Adicionalmente:

Con el fin de analizar en conjunto la información y a partir de ella formular los objetivos estratégicos de la empresa, se suele utilizar una matriz que contiene cuatro cuadrantes, uno para cada tipo de información. Esta matriz se conoce en español como DOFA o FODA, traducciones de las siglas inglesas SWOT o TOWS (Wehrich, 1982). Luego de recopilar la información de los entornos externo e interno de la organización, y analizarla

mediante la DOFA, el paso siguiente es formular la estrategia. Existen varios modos de hacerlo; sin embargo, luce más recomendable el que expresa un objetivo general acompañado de una serie de objetivos más específicos.

Hay ventajas que se derivan de este, tales como las siguientes:

- Plantear y responder preguntas acerca del futuro de la empresa, lo que fomenta el pensamiento a largo plazo.
- Mejorar el desempeño de la gerencia, pues el ejercicio de planificación constituye un medio para su capacitación.
- Participar en discusiones de reflexión estratégica alinea a los participantes con los objetivos de la empresa y los compromete con ellos, lo que promueve una actitud decidida.
- Conocer en profundidad el sector donde se desempeña la empresa, así como el papel de cada uno de sus actores relevantes.
- Conocer en profundidad el funcionamiento de la organización, sus fortalezas y debilidades, y las soluciones para estas últimas. (Blanco, 2014, p. 36)

Los anteriores conceptos conllevan a la correcta estructuración organizacional mejorando el desempeño de la alta gerencia y permitiendo: adecuada planeación estratégica; anticipación a los cambios del entorno; comunicación directa a lo largo de la organización; conocimiento sectorial y específico de las debilidades por fortalecer y las amenazas que pueden convertirse en oportunidades para la empresa. En consecuencia, la implementación de los conceptos conllevará a la modificación del pensamiento social, con el fin de que sea sostenible en el tiempo y brinden

legitimidad a los programas, actividades y campañas de marketing social que apoyen las causas creadas por entidades sin ánimo de lucro.

## **7.5 Cuadro de mando integral**

Una vez generados los procesos de planeación y direccionamiento estratégico, el siguiente paso es el seguimiento a través de métodos que permitan la evaluación y control de manera innovadora, y que a su vez sean facilitadores para la organización procedimental de la Fundación. Una metodología a utilizar es a través del Cuadro de Mando Integral propuesto por los autores Kaplan & Norton.

El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2002, p. 23).

De acuerdo a esto se puede tener una visión más clara del alcance de los objetivos estratégicos de la organización, así como la forma en la cual pueden llevarse de manera tangible a la consecución de los resultados esperados por los accionistas, junta directiva, casa matriz, y clientes, que en este caso serían las familias que acceden a los beneficios brindados por la Fundación.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando Integral como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque

de medición del Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión de la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica. (Kaplan & Norton, 2002, p. 23)

Cabe señalar que esta metodología le permitirá a la Fundación realizar el seguimiento y evaluación, de una manera innovadora, a los objetivos y estrategias propuestas desde el direccionamiento y la planeación estratégica; además, la generación de retroalimentaciones y planes de mejora continua, con el fin de alinear a toda la organización de acuerdo a la misión y la visión.

## **7.6 Fundraising**

Las entidades sin ánimo de lucro utilizan métodos para la recepción de fondos a través de estrategias de *fundraising* por medio de lo siguiente:

Captación de recursos para financiar las actividades. Dichos recursos suelen ser eminentemente financieros, dinero, aunque también puede tratarse de otro tipo de bienes o derechos. Incluso desde un punto de vista amplio podríamos considerar *fundraising* el reclutamiento de voluntarios para que presten sus servicios. (Comunicación Corporativa BBVA, 2015, párr. 3)

A través de este tipo de mecanismos, la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia durante su trayectoria ha podido recaudar los ingresos con los cuales puede responder a las

necesidades de cada uno de los “Programas” en los cuales atiende a las familias que requieren de su apoyo.

Existen varios métodos que las entidades sin ánimo de lucro pueden utilizar a través de *fundraising*, tales como:

Cara a cara (captación directa de donativos o de asociados –ingresos recurrentes-); telefónico (a través de teléfono, call center); campañas en medios de comunicación e internet; member get a member (ampliar la base de ingresos recurrentes); institucional (a través de la captación de recursos de instituciones públicas o de empresas privadas); ventas y otras actividades (ingresos obtenidos a través de comercios de la organización); y crowdfunding (campañas a través de redes sociales). (Comunicación Corporativa BBVA, 2015, párr. 6)

Todas estas actividades son utilizadas por la Fundación con el fin de recaudar más ingresos y tener un mejor flujo de caja que les permita brindar todo el apoyo y satisfacer las necesidades y los requerimientos de la Casa Matriz, Junta Directiva y familias beneficiadas.

## **8 Metodología**

Para el presente proyecto se utiliza un enfoque de investigación cualitativo descriptivo, recopilando información a través de entrevistas a directivos y personal de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, además empleando el *focus group* y observación de acuerdo a los procesos realizados diariamente. La información recolectada permite un correcto relacionamiento con lo que se espera mejorar a lo largo del proyecto.

La información obtenida se registra y es proporcionada a la fundación; también, se realiza un proceso de caracterización de las áreas que hacen parte, con el fin de que a futuro se pueda

analizar y generar un adecuado seguimiento. Asimismo se realiza un *focus group* adaptado a las condiciones de la entidad, con el fin de socializar la propuesta generada y que permita la determinación de cambios, correcciones y oportunidades de mejora.

Los métodos de investigación estarán enfocados en la consecución de información en base al funcionamiento de la estructura organizacional actual. Para este trabajo se utilizan fuentes primarias y secundarias de información y posteriormente se relacionan con bibliografía académica; todo con el propósito de que la propuesta de reestructuración a los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones permita la verificación de las estrategias a realizar por parte de la Fundación y que estas sean las adecuadas y posibles en el corto plazo.

La propuesta de reestructuración a los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones inicia con la caracterización de los macroprocesos de cada una de las áreas que actualmente tiene la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia; seguidamente se realiza la identificación de la interrelación de las áreas con el departamento foco del proyecto. Estos dos objetivos se realizan de manera conjunta con el fin de realizar un análisis adecuado que permita responder a las necesidades estratégicas y operativas de la propuesta a presentar.

Posteriormente, se realiza un mapa de procesos adaptado a las condiciones de la empresa para así definir: los procesos estratégicos que comprenden la planeación y el direccionamiento; los procesos misionales que hace parte de la estructura organizacional y que permiten el total funcionamiento de cada una de las tareas y actividades realizadas en el día a día; los procesos de apoyo que brindan soporte a las actividades estratégicas y funcionales; y los procesos de seguimiento para dar control y generar la evaluación y satisfacción a las necesidades requeridas por los socios estratégicos de la entidad.

Para finalizar se propone un cuadro de mando integral que permita dar claridad al funcionamiento correcto de la estrategia propuesta en el presente proyecto. Este cuadro de mando integral no comprende indicadores de seguimiento, pues en la actualidad la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia no posee las herramientas para evaluar los procesos realizados por las diferentes áreas.

Cada uno de los métodos utilizados son de elaboración propia, seguidos de acuerdo a las metodologías propuestas por los autores a través de las teorías otorgadas en las fuentes primarias de información.

## **9 Cronograma de actividades**

El Anexo 3 comprende las actividades realizadas con el fin de cumplir los tiempos establecidos del proyecto actual.

## **10 Desarrollo de actividades – Resultados**

### **10.1 Caracterización de procesos**

Se realizó la caracterización de los macroprocesos desarrollados por cada una de las áreas administrativas de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, para identificar la interrelación que tiene cada una con el departamento de Mercadeo y Comunicaciones, y de esta manera generar una propuesta de valor enfocada al mejoramiento de macroprocesos y actividades que realizan las áreas.

En el proceso se logró identificar que la Dirección Ejecutiva a cargo de Diana Peña, es la encargada del liderazgo de la Fundación y de velar por el cumplimiento de la misión. Realiza actividades de revisión, control financiero, comunicación y consecución de donantes importantes, entre otros. Se identificó que hay comunicación con el departamento de Mercadeo y Comunicaciones para la generación en conjunto de las estrategias a realizar para la recaudación de fondos en la Fundación, las donaciones pueden ser monetarias o en especie. Adicionalmente, ellos alimentan una base de datos en donde incluyen la información de contacto y los recursos u objetos recibidos como donación.

Por su parte, la Directora Administrativa Ana María Chica, es la encargada de velar por el cumplimiento satisfactorio de las campañas realizadas por la Fundación, lleva el control de las cifras, datos e información contable con la que se elaboran los presupuestos y se ejecutan las adecuaciones a cada uno de los programas que atiende la organización. Tiene comunicación constante con el departamento de Mercadeo y Comunicaciones para realizar el seguimiento y monitoreo a las campañas realizadas, también, brinda las cifras y los datos con los cuales se evaluarán y aprobarán las futuras estrategias y campañas.


Por último, el departamento de Mercadeo y Comunicaciones liderado por Marcela Contreras, es el responsable de la consecución de los donantes (Persona Natural y Persona Jurídica) y donaciones monetarias o en especie; así como de la generación de estrategias y campañas que permitan el aumento de los ingresos con los que se realizarán los presupuestos y se ejecutarán dichas campañas; y tiene constante comunicación en medios y redes sociales. Es el área donde recaen todas las actividades que la organización debe realizar durante el año y a su vez es la encargada de realizar las estrategias futuras con las que iniciarán los siguientes años.

A continuación, se presentan las caracterizaciones realizadas:



### 10.1.1 Macroproceso: funcionamiento de los programas (casas de alojamiento a las familias)

Tabla 3. Caracterización de macroproceso: funcionamiento de los programas

 <b>Caracterización de procesos - Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia</b>				
<b>Fecha:</b> octubre 19 de 2016				
<b>Nombre del macroproceso:</b> funcionamiento de los programas (casas de alojamiento a las familias)		<b>Líder del proceso:</b> Diana Peña		<b>Misión:</b> gestionar y velar por el óptimo funcionamiento de las casas de alojamiento a las familias.
<b>Límites:</b> inicia con la planeación para el óptimo funcionamiento de cada uno los programas (casas de alojamiento) que proporciona la Fundación a las familias a las que acoge.				
Proveedor / procesos proveedores	Entradas	Actividades del proceso	Salidas	Clientes / procesos clientes
1. - Gerentes y coordinadores de cada casa. - Director Administrativo.	1. - Análisis del propósito. - Geo referenciación. - Encuestas de satisfacción del funcionamiento de las casas actuales.	1. Planeación de la creación de nuevas casas y funcionamiento de las actuales.	1. Presupuestos para creación de nuevas casas.	1. - Director Administrativo. - Gerentes y coordinadores de cada casa. - Personal y voluntarios asignados en cada casa.
2. - Coordinador y Gerente de cada una de las casas. - Director Administrativo.	2.- Información del funcionamiento actual de los programas en cuenta a ocupación. - Presupuestos. - Cotizaciones.	2. Revisión de Planta física.	2. - Identificación de mejoras en cada programa. - Aprobación de cambios y mejoras	2. – Junta Directiva, Coordinador y gerente de cada una de las casas. - Director Administrativo.

---

	- Órdenes de compra.			
3. - Director Administrativo. - Gerente y coordinador de cada una de las casas.	3. – Requisición de personal. - Revisión de hojas de vida. - Estudio de riesgos laborales. - Necesidad de capacidad en las casas.	3. Aprobación de personal.	3. – Vinculación del personal nuevo. - Asignación de salarios. - Asignación de cargo y labores. - Programación de capacitaciones.	3. – Junta Directiva. - Director Administrativo. - Gerente y coordinador de cada una de las casas. - Empleado vinculado.
4. - Director Administrativo. - Gerente y coordinador de cada una de las casas. - Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones.	4. – Planeación de las actividades a realizar en el año. - Disponibilidad de recursos. - Disponibilidad de materiales.	4. Aprobación de actividades a realizar dentro de las casas.	4. – Asignación mensual de las actividades a cada casa. - Realización de actividades. - Ingreso a centros de costos.	4. - Director Administrativo. - Gerente y coordinador de cada una de las casas. - Coordinador de mercadeo y comunicaciones.
5. - Director Administrativo - Gerente y coordinador de cada una de las casas - Coordinador de mercadeo y comunicaciones	5. – Cifras de gastos. - Recibos de caja menor.	5. Manejo administrativo y contable de los gastos en cada una de las casas.	5. – Registros en centros de costos - Informes. - Estados financieros preliminares y finales.	5. – Director Administrativo. - Junta Directiva.
6. - Director Administrativo.	6. - Informes con cifras de ocupación y cantidad de familias atendidas. - Datos con costos y gastos.	6. Presentación de informes de funcionamiento.	6. - Informe preliminar con cifras de cada programa.	6. - Junta directiva - Casa matriz (EEUU).


---

7. – Director Administrativo.	7. – Cifras - Datos - Información.	7. Evaluación y aprobación de presupuestos.	7. – Generación de Presupuestos.	7. - Junta directiva - Casa matriz (EEUU). - Director Administrativo.
-------------------------------	--	---	----------------------------------	---

Fuente: elaboración propia

### 10.1.2 Macroproceso: capacitación

Tabla 4. *Caracterización macroproceso: capacitación*

	<b>Caracterización de procesos - Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia</b>
---	---

**Fecha:** octubre 19 de 2016

**Nombre del macroproceso:** capacitación

**Líder del proceso:** Diana Peña

**Misión:** lograr que la totalidad de los colaboradores estén totalmente capacitados con respecto a los lineamientos de la casa matriz.


**Límites:** inicia con la identificación de los requerimientos de la casa matriz situada en EE.UU., con respecto a la capacitación del personal.

Proveedor / procesos proveedores	Entradas	Actividades del proceso	Salidas	Clientes / procesos clientes
1. Casa Matriz (EEUU).	1. – Información. - Datos. - Herramientas de apoyo. - Material visual. - Estrategias.	1. Dictar capacitaciones en las diferentes ciudades donde tiene presencia la Fundación en Colombia.	1. Aprendizaje para el funcionamiento de cada uno de los programas. - Nuevas estrategias.	1. - Casa Matriz. - Empleados.

Fuente: elaboración propia

### 10.1.3 Macroproceso: administración

Tabla 5. Caracterización macro proceso: administración


 <b>Caracterización de procesos - Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia</b>				
<b>Fecha:</b> octubre 19 de 2016				
<b>Nombre del macroproceso:</b> administración		<b>Líder del proceso:</b> Ana María Chica		<b>Misión:</b> lograr la óptima administración de los recursos y el manejo contable de la Fundación.
<b>Límites:</b> inicia con la recepción de la información contable de los programas que atiende la Fundación				
<b>Proveedor / procesos proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades del proceso</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes / procesos clientes</b>
1. - Entidades Financieras. - Director Ejecutivo.	1. – Cifras. - Datos. - Estados financieros parciales y finales.	1. Control financiero de las cifras e incremento de ingresos.	1. - Cifras aprobadas. - Presupuestos para ejecutar.	1. - Junta Directiva. - Director Ejecutivo.
2. – Entidades financieras.	2. – Informes bancarios. - Informes del sistema de recaudo. - Recibos de caja menor.	2. Monitoreo del recaudo de los recursos provenientes de la campaña de alcancías en los restaurantes McDonald´s.	2. – Datos. - Cifras con la disponibilidad de recursos. - Ingreso a centros de costos.	2. - Junta directiva. - Director Ejecutivo.
3. – Director Ejecutivo.	3. – Información de donaciones monetarias. - Disponibilidad de recursos.	3. Seguimiento constante con la Dirección Ejecutiva.	3. – Seguimiento de cifras. - Revisión de crecimiento y	3. – Director Ejecutivo. - Junta Directiva. - Casa Matriz (EEUU).

4. – Director Ejecutivo. - Coordinador de mercadeo y comunicaciones. - Restaurantes.	4. – Recibos de caja menor. - Informes bancarios.	4. Mantener la información contable actualizada, con respecto a las campañas y estrategias realizadas por la Fundación.	estabilidad de los recursos. - Informes mensuales, semestrales y anuales. 4. - Estados financieros. - Informes mensuales, semestrales y anuales.	4- – Director Ejecutivo. - Junta Directiva. - Casa Matriz (EEUU).
--	--	---	---	---

Fuente: elaboración propia

#### 10.1.4 Macroproceso: mercadeo y comunicaciones

Tabla 6. *Caracterización macroproceso: mercadeo y comunicaciones*

	<b>Caracterización de procesos - Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia</b>		
<b>Fecha:</b> octubre 19 de 2016			
<b>Nombre del macroproceso:</b> mercadeo y comunicaciones	<b>Líder del proceso:</b> Marcela Contreras	<b>Misión:</b> generación de programas de desarrollo institucional que permitan el recaudo de donaciones.	
<b>Límites:</b> inicia desde la comunicación de la totalidad de las bases de datos internas con la información de los donantes de la Fundación.			

<b>Proveedor / procesos proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades del proceso</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes / procesos clientes</b>
1.- Director Ejecutivo. - Donantes actuales.	1. – Bases de datos internas. - Información de nuevos donantes.	1. Comunicación constante con los donantes importantes para la consecución de donaciones (Monetarias o en Especie).	1. – Nuevas donaciones. - Referidos.	1. – Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones.
2. – Director Administrativo. - Director Ejecutivo.	2. – Información disponible del desempeño de las campañas. - Cifras de ingresos.	2. Realizar el seguimiento y monitoreo a las campañas realizadas por la Fundación.	2. – Informes.	2. - Director Administrativo. - Junta Directiva. - Coordinador de mercadeo y comunicaciones.
3. - Contactos internos, con datos recolectados en campañas anteriores. - Contactos externos. - Voluntarios. - Director Ejecutivo.	3. - Bases de datos internas. - Bases de datos externas. - Análisis de perfilamiento del posible donante.	3. Consecución de nuevos donantes y donaciones (Monetarias o en Especie).	3. - Campañas - Estrategias para la consecución de recursos y donaciones. - Shows, cenas. - Informes.	3. – Director Administrativo. - Director Ejecutivo. - Junta directiva. - Voluntarios. - Empleados.
4. - Proveedores externos. - Director Administrativo. - Director ejecutivo.	4. - Búsqueda de artistas, proveedores logísticos, sitios, etc. - Disponibilidad de recursos.	4. Generación de actividades, estrategias y campañas de <i>fundraising</i> .	4. - Donantes y donaciones. - Información para alimentar las bases de datos futuras. - Actividades. - Campañas. - Registros en centros de costos.	4. - Director Ejecutivo. - Director Administrativo. - Junta Directiva. - Voluntarios. - Empleados.

5. - Redes Sociales externas (Facebook e Instagram). - Página Web.	5. – Campañas. - Información del público.	5. Constante comunicación en redes sociales.	5. - Seguidores, influenciadores. - Aliados estratégicos. - Futuros voluntarios. - Registros en bases de datos internas.	5. – Coordinadora de Mercadeo y Comunicaciones.
---	---	--	---	---

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta que en el presente proyecto es al área de Mercadeo y Comunicaciones en la cual se propone la reestructuración que responda a las nuevas necesidades estratégicas y operativas del donante Persona Natural, se realizó una entrevista a la líder del proceso con el fin de identificar el manejo actual de los procedimientos y la determinación de cambios, correcciones y oportunidades de mejora.

En la entrevista se logró identificar lo siguiente:

1. La líder tiene identificado el grupo de personas a las que desea abordar, dado que cuenta con una base de datos preestablecida de empresas; sin embargo, no cuenta con la misma información de personas naturales.
2. La Fundación no tiene establecido un proceso para incentivar las donaciones de personas naturales, que sea comparable con los beneficios recibidos por las donaciones de las personas jurídicas; por ejemplo: un certificado de donación o el logo de la empresa en las campañas publicitarias.
3. La Fundación no está en la disposición de aumentar la frecuencia y la inversión publicitaria en diferentes canales dirigidos exclusivamente a persona natural; teniendo en cuenta que no cuentan con recursos monetarios.

4. La líder considera que la difusión de los programas de la Fundación es suficiente para comunicar el propósito o la misión de la misma, sin embargo, hace énfasis en que falta comunicación en medios radiales, revistas y programas de Responsabilidad Social Empresarial
5. La líder afirma que los procesos actuales de información son de fácil acceso para los donantes de la Fundación, pues cuentan con la página web.
6. La fundación no tiene una política de comunicación con la suficiente cobertura y alcance hacia los donantes actuales, que le permita a estos conocer el uso de los recursos; si bien hay un boletín mensual el cual es interno, los informes que se publican se realizan solo una vez al año (a la fecha no se ha publicado el de 2015).
7. La líder identifica la necesidad de generar estrategias de corto plazo en los diferentes medios de comunicación, que motiven a las donaciones por parte de Persona Natural.

Con la información recolectada se evidenciaron los procesos actuales que desarrolla el departamento de Mercadeo y Comunicaciones en el cual recaen las diferentes campañas y asimismo la generación de los ingresos para la Fundación, teniendo en cuenta que de no ser efectivas ni eficientes no se recaudarán recursos para el normal funcionamiento. Adicionalmente, el área tiene identificada la necesidad de la ampliación del canal de recaudo para Persona Natural, pues es consciente que a través de este se podría lograr un autosostenimiento a largo plazo, sin caer en estrategias de asistencialismo momentáneas.

## **10.2 Propuesta de reestructuración**


Con el fin de realizar una propuesta reestructuración estratégica de los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald



McDonald de Colombia, se inició con la caracterización de los macroprocesos y actividades que realizan cada una de las personas del área administrativa, con el fin de validar la interrelación de las mismas con el área foco. En este segundo paso se realiza una propuesta en donde se adiciona el macroproceso: “Gestión Donante Persona Natural”; con el fin de responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de las estrategias y campañas de mercadeo y publicidad dirigidas a la planeación, vinculación, recaudo y fidelización a largo plazo de las personas naturales que deseen hacer parte de los proyectos que apoya la Fundación.

### 10.2.1 Nuevo macroproceso: gestión donante Persona Natural

Tabla 7. *Nuevo macro proceso: gestión donante persona natural*

 <b>Caracterización de procesos - Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia</b>		
<b>Fecha:</b> octubre 19 de 2016		
<b>Nombre del macroproceso:</b> gestión donante persona natural	<b>Líder del proceso:</b> Marcela Contreras	<b>Misión:</b> responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas dirigidas a la planeación, vinculación, recaudo y fidelización a largo plazo de las personas naturales que deseen hacer parte de los proyectos que apoya la Fundación.
<b>Límites:</b> inicia desde la vinculación y la generación de estrategias para atraer a nuevos donantes.		

<b>Proveedor / procesos proveedores</b>	<b>Entradas</b>	<b>Actividades del proceso</b>	<b>Salidas</b>	<b>Clientes / procesos clientes</b>
1.- Proveedores externos. - Voluntarios. - Director Administrativo. - Director Ejecutivo. - Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones. - Junta Directiva. - Empleados.	1. – Generación de estrategias. - Caracterización del posible donante. - Investigación de mercado.	1. Planeación de la Gestión Donante Persona Natural.	1. – Inclusión a la gestión de los procesos para Persona Natural (precio, plaza, promoción y producto). - Generación de presupuestos. - Presentación de presupuestos.	1. – Voluntarios. - Director Administrativo. - Director Ejecutivo. - Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones. - Junta Directiva. - Empleados.
2. – Coordinador de mercadeo y comunicaciones. - Director Ejecutivo. - Restaurantes. - Casas (Programas). - Empleados. - Voluntarios.	2. – Bases de datos internas. - Bases de datos externas. - Recolección de información en restaurantes.	2. Involucrar a Personas Naturales en las campañas de fidelización y vinculación de la Fundación.	2. - Campañas de fidelización. - Campañas de vinculación.	2. - Director Administrativo. - Junta Directiva. - Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones. - Director Ejecutivo.
3. – Coordinador de Mercadeo y comunicaciones.	3. - Campañas de fidelización. - Campañas de vinculación.	3. Aprobación de campañas y estrategias dirigidas a la fidelización y vinculación de las personas naturales que realizan sus donaciones a la Fundación.	3. Aprobación de presupuestos a través de la revisión de cifras y datos de las estrategias.	3. - Director Administrativo. - Junta Directiva. - Coordinador de mercadeo y comunicaciones.

4. - Director Administrativo. - Junta Directiva. - Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones.	4. - Aprobación de Presupuestos a través de la revisión de cifras y datos de las estrategias. - Disponibilidad de recursos.	4. Registro y control de campañas y estrategias dirigidas a la fidelización y vinculación de las personas naturales que realizan sus donaciones a la Fundación.	4. - Cifras. - Datos. - Presupuestos aprobados.	4. - Director Administrativo. - Junta Directiva. - Coordinador de Mercadeo y Comunicaciones.
5. - Redes Sociales externas (Facebook e Instagram). - Página Web.	5. – Campañas. - Información del público.	5. Constante comunicación en redes sociales.	5. - Seguidores, influenciadores. - Aliados estratégicos. - Futuros voluntarios. - Registros en bases de datos internas.	5. – Coordinadora de Mercadeo y Comunicaciones.
6. – Coordinadora de Mercadeo y Comunicaciones. - Director Administrativo. - Director Ejecutivo	6. - Información recolectada en la planeación, vinculación y comunicación con las Personas Naturales.	6. Seguimiento al macroproceso “Gestión Donante Persona Natural”	6. Alimentación del Cuadro de Mando Integral. - Elaboración de campañas de fidelización a Persona Natural.	6. – Director Ejecutivo - Coordinadora de Mercadeo y Comunicaciones - Junta Directiva

Fuente: elaboración propia

Una vez realizada la propuesta que permita la gestión de donantes Persona Natural, se propone el siguiente mapa de procesos (ver Figura 1) adaptado a la entidad, con el fin de otorgar una visión más clara de los procesos que actualmente poseen y la interrelación de cada uno con el funcionamiento estratégico de la Fundación. En el mapa se pueden identificar: 1. *Procesos estratégicos* que le otorguen el direccionamiento y planteamiento estratégico, la gestión de comunicaciones y la gestión Legal; para lograr identificar y brindar a lo largo de la entidad los

recursos necesarios para la ejecución de su total funcionamiento. 2. *Procesos misionales*, los cuales van a permitir la consecución de los objetivos y metas propuestas que conlleven al cumplimiento de la misión; se encontrarán procesos como el funcionamiento de programas, actividades de mercadeo y comunicaciones, y la gestión de donantes Persona Jurídica y Persona Natural. 3. *Servicios de apoyo* que brinden las herramientas necesarias para la ejecución de los procesos anteriores; servicios como los realizados por medio de gestión administrativa, capacitación, gestión presupuestal y gestión humana. 4. *Seguimiento*, con el fin de realizar evaluación, control y planes de mejora a las actividades desarrolladas en cada uno de los procesos. Este mapa de procesos permitirá responder y satisfacer las necesidades estratégicas y operativas de los socios estratégicos de la fundación.

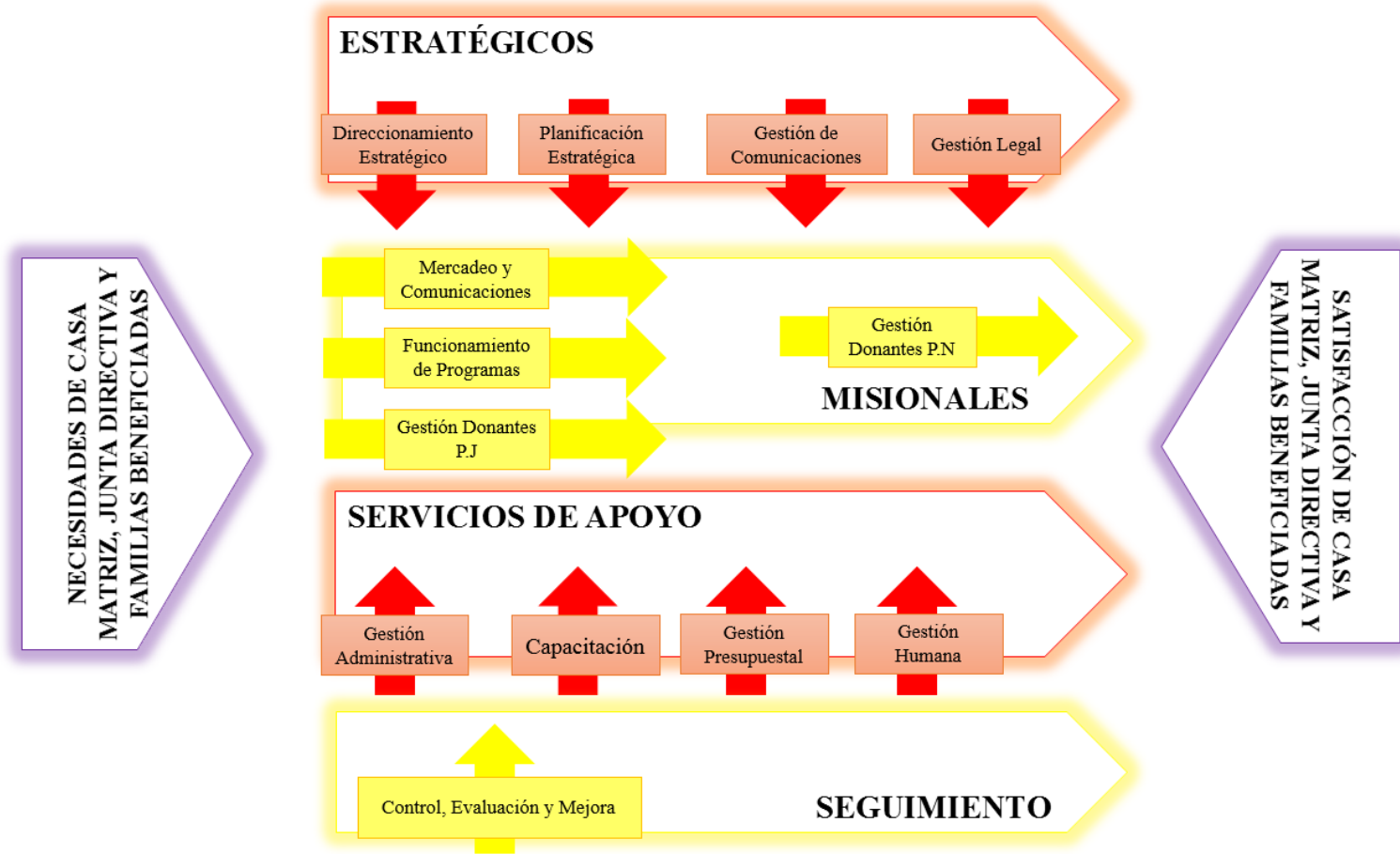


Figura 1. Mapa de procesos

Fuente: elaboración propia

Con el fin de poner en práctica la estrategia propuesta a la entidad se realizó un piloto aprovechando el proyecto social otorgado en conjunto con la Pontificia Universidad Javeriana; teniendo en cuenta que la Fundación contó con el apoyo y el acompañamiento continuo de la practicante de departamento de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia durante el segundo semestre de 2016.

A través del acompañamiento se realizaron diferentes actividades que buscaron potencializar el recaudo de las donaciones a través de las personas naturales; este apoyo permitió que los procesos internos fluyeran de mejor manera, eliminando las tensiones y el estrés generado en el día a día de la fundación.

Se apoyaron dos actividades fundamentales:

1. *Stand Up Comedy* realizado el 25 de Octubre de 2016 por Antonio Sanint.
2. Cena Anual de Amigos de la Fundación en la casa del Embajador de EE.UU. en Colombia para recaudación de fondos.

Para las dos actividades se realizó el acompañamiento en la consecución de donantes potenciales y participantes; así como también en la logística y comunicación directa con las personas interesadas. Estos procesos permitieron crear una base de datos de Persona Natural con la cual se realizarán campañas de agradecimiento por sus donaciones, y también se llevará a cabo el envío de información constante de interés sobre las actividades a realizar en el futuro, de acuerdo a los perfiles de cada uno de los donantes (gustos por actividades de diversión, familiares, sociales, etc.); lo anterior para que se incrementen las posibilidades de los canales de recaudo.

Por último, y con el fin de brindar una visión más clara del alcance de los objetivos propuestos en el presente proyecto, se propone el siguiente cuadro de mando integral (ver Figura 2), teniendo en cuenta que se define como:

Una herramienta muy útil para la dirección de las organizaciones en el corto y en el largo plazo. Es un sistema de comunicación, información y formación hacia los profesionales que desarrollan su actividad en una organización con gestión empresarial tanto pública como privada. Este instrumento combina indicadores financieros y no financieros y permite anticipar tendencias y realizar una política estratégica proactiva ofreciendo un método estructurado que permite seleccionar indicadores guía. El CMI mide la actuación de la organización desde 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación-aprendizaje, y enmarca las acciones a desarrollar en las 4 perspectivas anteriores (objetivos), mide el resultado obtenido (indicadores), compara el indicador con uno teórico definido (meta), y obtiene dicha información en unos plazos concretos. La descripción gráfica del CMI es el mapa estratégico que proporciona de una forma lógica y completa la definición de la estrategia que llevar a cabo. (Pardo, Monterde, & Iglesias, 2006, p. 31)

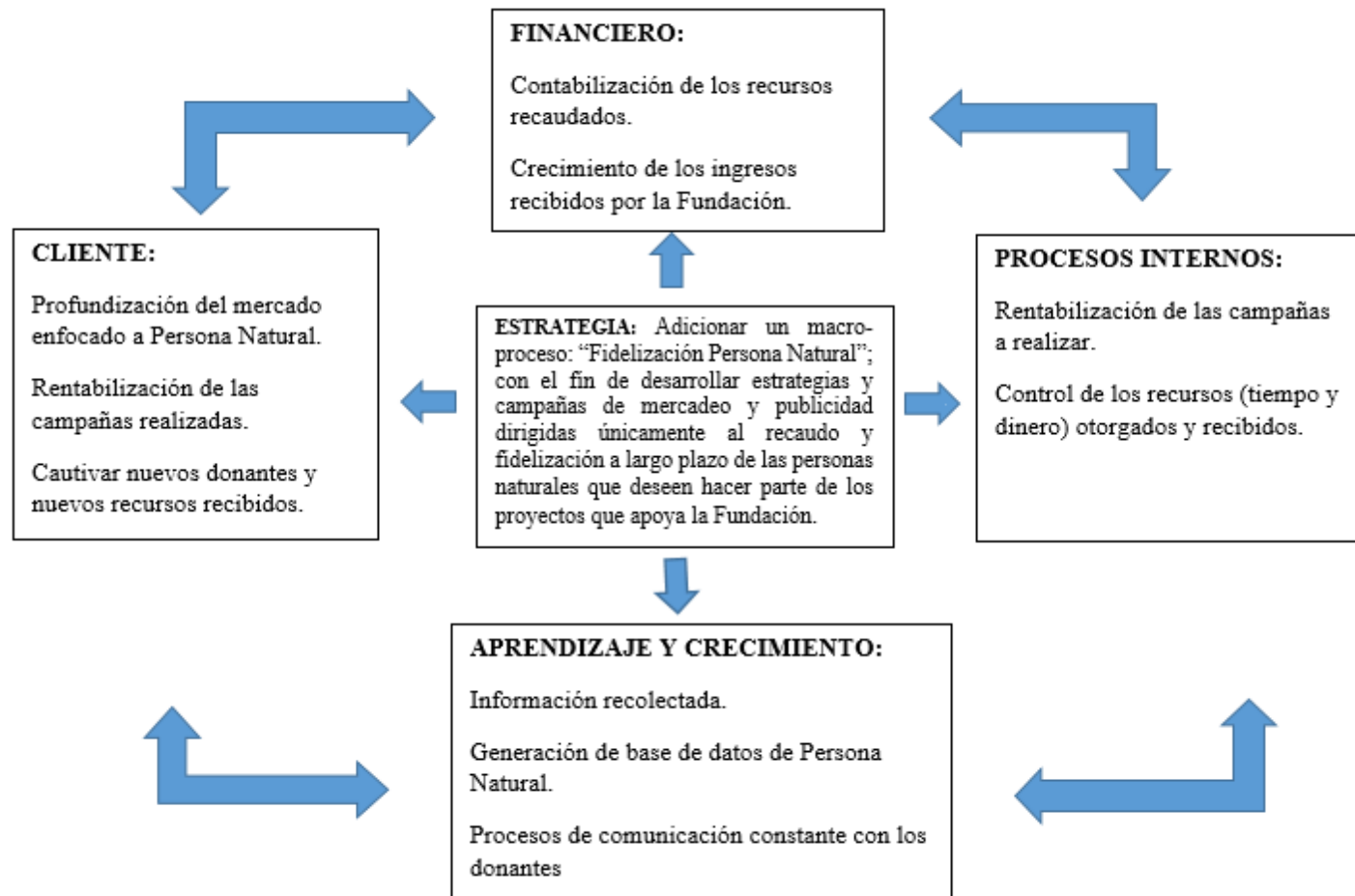


Figura 2. Cuadro de mando integral

Fuente: elaboración propia



El anterior cuadro de mando integral permitió realizar una planeación estratégica, y un seguimiento y anticipación a posibles errores y cambios que se debían realizar antes de lanzar las campañas dirigidas a Personas Naturales; adicionalmente, dio paso a la organización estratégica de la meta o el objetivo que se deseaba lograr (*Stand Up Comedy* y *Cena Anual de Amigos de la Fundación*) y enmarcó los resultados de acuerdo: a las necesidades de los clientes, a las financieras de la Fundación y a los aprendizajes que permitirán el crecimiento futuro de la organización.

De igual manera se logró identificar que esta herramienta permitirá un proceso de aprendizaje continuo, puesto que podrá ser utilizado en cualquier estrategia planteada a futuro por la Fundación. Además, servirá como herramienta de seguimiento en los cuatro ámbitos que se tuvieron en cuenta; y generará conciencia de la importancia del control y la organización requeridos para la creación de cualquier campaña o estrategia que se pretenda implementar.

## **11 Conclusiones**

La metodología de investigación cualitativa descriptiva del presente proyecto posibilitó un mejor acercamiento al planteamiento del problema realizado y en consecuencia se pudo reconocer la necesidad de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia de realizar una reestructuración a los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones que permitiera responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de la gestión de donantes Persona Natural. Las actividades desarrolladas a lo largo del semestre estuvieron enfocadas de tal manera que la entidad pueda fortalecerse en cuanto a los procesos que realiza diariamente y responder de manera eficaz, eficiente y oportuna a las necesidades de sus socios estratégicos.

Tomando el objetivo general del presente proyecto: “Realizar una propuesta de re-estructuración de los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia que permita responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de la gestión de donantes Persona Natural”; es posible afirmar que este se cumplió, teniendo en cuenta que la propuesta fue realizada de manera completa, iniciando con la caracterización del nuevo macroproceso “Gestión donante Persona Natural” e incluyendo el “Mapa de procesos” y “Cuadro de mando integral” que permitan completar el ciclo de las actividades realizadas por cada una de las áreas de la entidad, así como su interrelación y el poder responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas dirigidas a la planeación, vinculación, recaudo y fidelización a largo plazo de las personas naturales que deseen hacer parte de los proyectos que apoya la Fundación

Realizando un análisis a los objetivos propuestos más al detalle se puede concluir lo siguiente:

*El primer objetivo específico se cumplió:* se realizó la caracterización de los macroprocesos que realizan cada una de las áreas administrativas que hacen parte de la Fundación, en el proceso se pudieron identificar: las actividades realizadas, los líderes, el funcionamiento y delimitación de las tareas, los procesos de entrada y salida de información y recursos necesarios para cada una de las tareas desarrolladas, así como los responsables directos de estos recursos.

*El segundo objetivo específico se cumplió:* se identificó la interrelación y comunicación que existe entre el área de Mercadeo y Comunicaciones con cada uno de los departamentos y la importancia de la información recolectada para la generación futura de las estrategias y campañas. A su vez se encontró que las actividades desarrolladas son transversales, pues recaen en cada uno de los miembros de la entidad dependiendo de su grado de responsabilidad.

*El tercer objetivo específico se cumplió:* se realizó una propuesta de reestructuración de los procesos y procedimientos del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia de manera completa, iniciando con la caracterización del nuevo macroproceso “Gestión donante Persona Natural” e incluyendo el “Mapa de procesos” y “Cuadro de mando integral” que permitan completar el ciclo de las actividades realizadas por cada una de las áreas de la entidad. También, con el fin de lograr su interrelación y responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas dirigidas a la planeación, vinculación, recaudo y fidelización a largo plazo de las personas naturales que deseen hacer parte de los proyectos que apoya la Fundación.

## **12 Recomendaciones**

Una vez realizada la práctica social durante el segundo semestre del año 2016 en el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, se evidenciaron las siguientes recomendaciones para la organización y para los próximos estudiantes.

### *Recomendaciones para el programa social Fundación Casa Ronald Mcdonald de Colombia*

- Aumentar el número de practicantes de Administración de Empresas en el programa social de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia para poder tener una mayor interacción con las campañas sociales realizadas.
- Asignar a un estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Javeriana con el fin apoyar las campañas del departamento de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación.

- Realizar reuniones periódicas entre la Fundación y los estudiantes involucrados en las campañas de la Fundación para evaluar las experiencias y realizar retroalimentaciones para los futuros acompañamientos.
- Hacer seguimiento a los aportes realizados por parte de los estudiantes de la Universidad con el propósito de validar el acompañamiento, interacción y propuestas de mejora.

#### *Recomendaciones para la Fundación Casa Ronald Mcdonald de Colombia*

- Se evidencia la necesidad de la asignación de un asistente permanente en el departamento de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación, para que este brinde un apoyo continuo a cada una de las campañas realizadas por la organización; teniendo en cuenta que la persona encargada actualmente centraliza sus esfuerzos en una sola fuente de ingresos y recaudos (Persona Jurídica), y aísla la consecución de las donaciones por parte de las personas naturales. Para este proceso, se recomienda a la entidad, realizar una valoración de los cargos actuales, en cuanto a tiempos, carga laboral, entre otros aspectos.
- Es necesaria la potencialización de las campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación masiva para lograr aumentar el posicionamiento de marca de la Fundación a nivel nacional.
- La Fundación requiere la delimitación de los cargos mediante manuales de normas y procedimientos con el fin de realizar los debidos seguimientos a la puesta en marcha de las estrategias propuestas por las diferentes áreas de la organización.

- Se evidencia la importancia de tener un contacto permanente con los donantes, en donde se informe la destinación y utilización de los recursos; esto con el propósito de mostrar los resultados y de esta manera incentivar las futuras donaciones.
- Se sugiere la adición del departamento de Mercadeo y Comunicaciones en el organigrama de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia.

## 13 Referencias

- Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos, *Ingeniería Industrial*, 35(2), mayo-agosto, 159-172.
- Blanco, E. (2014). Estrategia: El proceso de Formulación. *Debates IESA*, 19(2), 32-36.
- Comunicación Corporativa BBVA. (2015). *Fundraising: Definición, métodos y aspectos de actualidad*. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/noticias/asuntos-sociales/fundraising-definicion-metodos-y-aspectos-de-actualidad/>
- Gerry, J., Kevan, S., & Richard, W. (2006). In Cañizal Alberto (Ed.), *Dirección estratégica* [Exploring Corporate Strategy: Text & Cases 7th edition]. Madrid: Pearson Educación, S.A.
- Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia. (s.f.a). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.casaronald.org.co/colombia/sp/quienessomos.html#>
- Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia. (s.f.b). *Qué hacemos*. Recuperado de <http://www.casaronald.org.co/colombia/sp/quehacemos.html#>
- Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia. (2014). *Informe de gestión 2013 - 2014*. Unpublished manuscript.
- Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia (2015). *Estados Financieros. Informe Interno*. Bogotá, DC.
- Fundación Plan. (2015). *Súmate - Hazte donante*. Recuperado de <https://plan.org.co/sumate>

- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). In Ediciones Gestión 2000 (Ed.), *Cuadro de mando integral* [The Balanced Scorecard: Translating strategy into action] (Adelaida Santapau Trans.). (Segunda Edición ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kosberg, S. L. (2012). Reseña mintzberg Y su tratamiento Contemporáneo del managing. *Gestión y Estrategia*, (41), 113-117.
- Kotler, P., & Roberto, E. L. (1992). In Díaz de Santos S. A. (Ed.), *Marketing Social estrategias para cambiar la conducta pública* [Social Marketing. Strategies for Changing Public Behavior] (Martinez de Oñate, Ignacio María Trans.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Mata, M. R. (2010). Mercadeo social, responsabilidad social y balance social: Conceptos a desarrollar por instituciones universitarias. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 12(1), 29-42.
- Mintzber, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones* [The Structuring of Organizations] (D. Bonner, J. Nieto Trans.). España: Editorial Ariel, S.A.
- Montoya, D. A., Urrego D., & Páez, E. (2014). Experiencia en la coordinación de programas de bienestar universitario: La tensión entre el asistencialismo y el desarrollo humano de los estudiantes. *Revista Facultad Nacional De Salud Pública*, 32(3), 355-363.
- Pardo, A., Monterde, J. & Iglesias, G. (2006). Cuadro de mando integral (CMI). *el farmaceutico hospitales*, (180), 31-39. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/225060188?accountid=13250>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, enero, 1-15.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, diciembre, 100-1117.

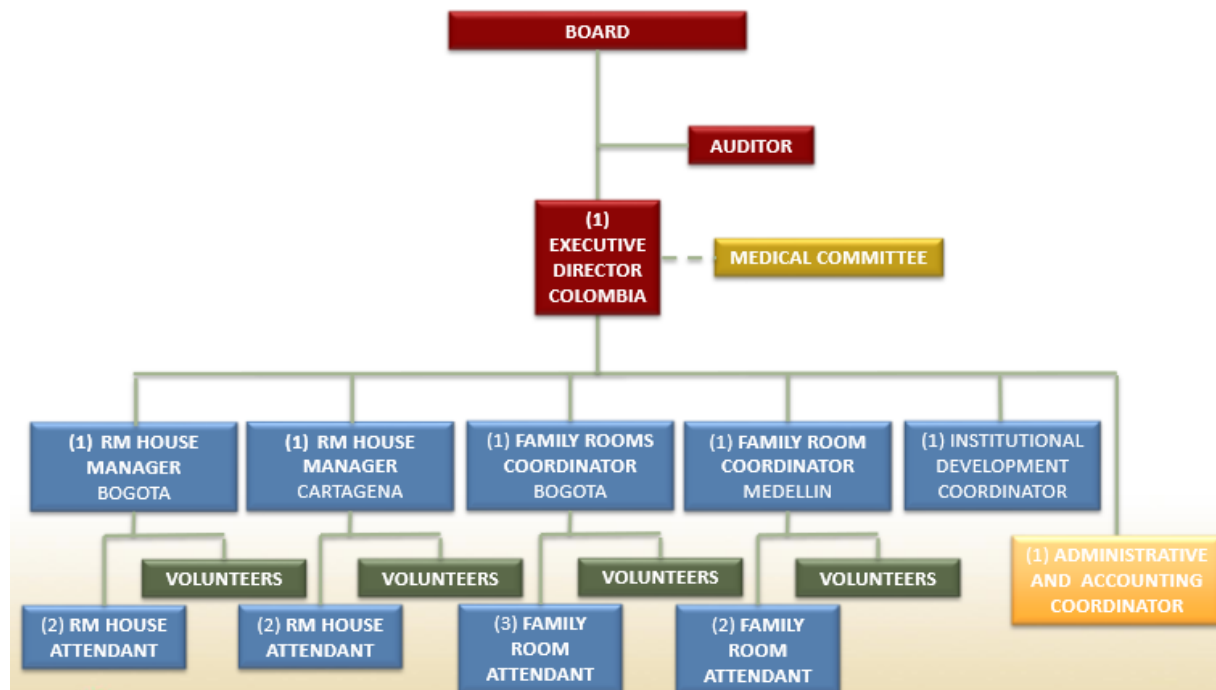
- Pucheu, A. (2010). Relaciones entre la estructura en el self y el modelo de mecanismos de Coordinación organizacional de mintzberg. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, 9(1), 158-180. doi:10.2225/PSICOPERSPECTIVAS-VOL9-ISSUE1-FULLTEXT-8
- UNICEF (2014). Alianzas corporativas. Recuperado de <http://unicef.org.co/alianza-corporativa>
- UNICEF (2015). Alianzas con la sociedad civil. Recuperado de <http://unicef.org.co/alianza-sociedad-civil>
- UNICEF (2016). Amigos unicef y alianzas. Recuperado de <http://unicef.org.co/galeria/amigos-unicef-y-alianzas>



14 Anexos

Anexo 1. Organigrama Fundación Casa Ronald Mcdonald de Colombia

Figura 3. Organigrama, Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia



Fuente: (Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, 2014)

## **Anexo 2. Lista de aliados a Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia entre 2013**

**y 2014**

- Amarilo
- Aon
- Arcos Dorados de Colombia (McDonald's)
- Argos
- Axionlog
- Banco de Bogotá
- Bimbo de Colombia
- Biogen
- Brigard & Urrutia Abogados
- Cajas Fuertes Ancla
- Carvajal
- Coca – Cola
- Compass Colombia
- Congelados Agrícolas McCain
- Delta
- Ecolab Colombia
- Ernst & Young Audit
- Exxon Mobil
- Fundación Bolívar Davivienda Co.
- Fundación Puerto Cartagena
- Fundación Saciari
- General Motors
- Griffith de Colombia
- Guardas de Colombia – Guardacol
- Hasbro
- Hermod
- Induraga
- Industrias Cruz
- Jimeno Acevedo Asociados
- Joyerías Bauer
- KPMG
- Ladrillera Santafé
- Macroservicios Integrales Staffing
- Market Medios Comunicaciones
- Mario Hernández
- Offcorss
- OMD Colombia
- Pedro Gómez y Compañía
- Prosegur
- Protección
- Reinado Nacional de Belleza
- Rodríguez & Asociados Abogados
- Royal Caribbean
- Santa Marta International Terminal
- Teams Foods Colombia
- Tutto
- Transportes Logísticos Te
- UPS
- Foster Forms

Fuente: (Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia, 2014)

### Anexo 3. Cronograma de actividades

**PROYECTO LÍDER** PROPUESTA DE RE-ESTRUCTURACIÓN DESDE UNA PERSPECTIVA ESTRATÉGICA AL ÁREA DE MERCADEO Y COMUNICACIONES DE LA FUNDACIÓN CASA RONALD MCDONALD DE COLOMBIA

**ALUMNO** MARIA NATALIA SERRANO SERRANO

**COMPañÍA** FUNDACIÓN CASA RONALD MCDONALD DE COLOMBIA

**Objetivo general** Realizar una propuesta de re-estructuración del área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia que permita responder a las nuevas necesidades estratégicas y operativas de la gestión de donantes Persona Natural

**AREA DE PRACTICA** MERCADEO

Objetivo específico 1	Actividad		SEMANAS											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
• Identificar por medio de caracterizaciones los macro procesos realizados por cada una de las áreas de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia	Observación de la organización	P												
		R												
	Identificación y definición de las tareas a realizar	P												
		R												
	Recolección de la información	P												
		R												
Entrevistas a funcionarios y gerente		P												
		R												
Realizar caracterizaciones de los macro - procesos		P												
		R												
<b>Objetivo específico 2</b>	<b>Actividad</b>													
• Identificar la inter - relación de las áreas con el Departamento de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia	Focus Group de socialización de información	P												
		R												
	Análisis de la información recolectada	P												
		R												
Identificación de las inter - relaciones de las áreas		P												
		R												
<b>Objetivo específico 3</b>	<b>Actividad</b>													
•Generar una propuesta de re-estructuración al área de Mercadeo y Comunicaciones de la Fundación Casa Ronald McDonald de Colombia que responda a las nuevas necesidades de la gestión de donantes Persona Natural de Persona Natural.	Establecimiento de la propuesta	P												
		R												
	Socialización de la propuesta	P												
		R												
	Revisión, modificaciones y mejoras	P												
	R													
Entrega final de la propuesta	P													
	R													

**METAS** 1 2

OBSERVACIONES  
 P PLANEADO O PROGRAMADO CUANDO SE DEFINIO O SE PROGRAMO  
 R REAL CUANDO SE EFECTUO REALMENTE  
 METAS 1 Y 2 SEMANA DE CONTROL, PUEDEN SER 2 O MAS METAS

Fuente: elaboración propia

