

Pontificia Universidad Javeriana



Proyecto Líder

Creación de la planeación estratégica en la Fundación Recogiendo Semillitas

Juan Sebastián Soler Agudelo

Tutor: Jaime Alexander Villamil

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Carrera de Administración de Empresas

Bogotá D. C.

2016



**Tabla de Contenido**

	pág.
Índice de Tablas	12
Índice de Figuras	13
Índice de Anexos	14
Resumen Ejecutivo	15
Introducción	16
Matriz DOFA	17
Problema	20
Antecedentes	20
Justificación	22
Administración de empresas	22
Objetivos	23
General	23
Específicos	23
Metas	23
Indicadores	24
Marco Teórico	24
Marco Conceptual	26
Metodología	27

Resultados	28
Análisis de Factores Internos y Externos	28
Análisis Interno.	28
Análisis Externo.	31
Determinar Procesos y Procedimientos	34
Procesos operativos.	34
Procesos estratégicos.	39
Proceso de apoyo.	40
Elaborar Mapa de Procesos	41
Conclusiones	42
Recomendaciones	43
Bibliografía	45
Anexos	47

**Índice de Tablas**

	pág.
Tabla 1. Matriz DOFA Fundación Recogiendo Semillitas	18
Tabla 2. Fortalezas y debilidades financieras	29
Tabla 3. Fortalezas y debilidades de tipo humano	30
Tabla 4. Fortalezas y debilidades tecnológicas	30
Tabla 5. Fortalezas y debilidades de tipo físico	31
Tabla 6. Oportunidades y amenazas económicas	32
Tabla 7. Oportunidades y amenazas ambientales	32
Tabla 8. Oportunidades y amenazas políticas y sociales	33
Tabla 9. Oportunidades y amenazas de acción directa	33

**Índice de Figuras**

	pág.
<i>Figura 1.</i> Proceso de admisiones	35
<i>Figura 2.</i> Proceso de admisiones	35
<i>Figura 3.</i> Proceso de clases	36
<i>Figura 4.</i> Flujo grama proceso de clases	36
<i>Figura 5.</i> Proceso de alimentación	37
<i>Figura 6.</i> Flujo grama proceso de alimentación	37
<i>Figura 7.</i> Proceso de compra de mercados	38
<i>Figura 8.</i> Flujo grama proceso de compra de mercados	38
<i>Figura 9.</i> Proceso de búsqueda de apoyo	39
<i>Figura 10.</i> Flujo grama proceso de búsqueda de apoyo	39
<i>Figura 11.</i> Proceso control contable	40
<i>Figura 12.</i> Flujo grama proceso control contable	41
<i>Figura 13.</i> Mapa de procesos	42

**Índice de Anexos**

	pág.
Anexo A. Cronograma de actividades	47
Anexo B. Mapa de ubicación Fundación Recogiendo Semillitas	48
Anexo C. Fachada de la Fundación Recogiendo Semillitas	49
Anexo D. Fachada Lote-Casa. Carrera 96b # 38C – 20 sur	50
Anexo E. Certificación de la Fundación Recogiendo Semillitas	51
Anexo F. Matriz de rendimiento	52
Anexo G. Aval del tutor	54
Anexo H. Carta de confidencialidad de la información	55
Anexo I. Constancia de corrección de estilo	57

### **Resumen Ejecutivo**

La Fundación Recogiendo Semillitas se creó con la idea de apoyar a la comunidad de la localidad de Kennedy. Adela Romero, su fundadora, se ha empeñado en buscar recursos para atender a la mayor cantidad de niños que necesiten un espacio para crecer que no sean las calles de la localidad. Para el presente trabajo se realizó un diagnóstico de la fundación por medio de observación y entrevistas con la representante legal, además de identificar las diferencias con fundaciones aledañas. Se estableció que la falta de conocimiento en el uso de estrategias clave ha sido el obstáculo para el avance de la fundación. A partir de lo anterior se estableció la pregunta problema: ¿cómo sería el modelo de planeación estratégica para la Fundación Recogiendo Semillitas en el 2016? De allí se planteó el objetivo general del trabajo en la implementación de la planeación estratégica para la institución en el primer semestre del 2016, con el fin de darle unas bases de crecimiento para el futuro. Se usó un enfoque cualitativo consistente en la observación y entrevistas personales como método de recolección de información.

Los resultados del trabajo fueron el análisis de factores internos y externos que afectan la institución, la determinación de sus procesos y procedimientos y la elaboración del mapa de procesos. Según los resultados, se puede concluir que la fundación está en un proceso de adaptación y crecimiento. Como en toda entidad, los procesos pueden durar bastante tiempo si no se tienen las estrategias adecuadas, como pasa en estos momentos con la fundación.

Se recomienda crear nuevos procesos de manera ordenada que les sigan dando a sus empleados y colaboradores las herramientas necesarias para mejorar la consecución de recursos y hacer crecer la fundación como ellos lo desean.

## **Introducción**

Recogiendo Semillitas es una fundación creada a finales del año 2013, enfocada a suplir las necesidades de alimentación, formación y descanso de niños del barrio Patio Bonito, en la ciudad de Bogotá. Actualmente, la fundación cuenta con cerca de 60 niños a los cuales les prestan los servicios de jardín, cafetería y refuerzo para sus actividades escolares, además de ofrecer diferentes cursos a las madres cabeza de familia.

El servicio de jardín es apoyado con estudiantes de las Universidades Minuto de Dios, La Salle y Nacional. Este servicio se presta en un salón individual en el que los niños tienen un pequeño espacio para descansar y jugar sin interferir con las actividades de los niños más grandes.

Con el refuerzo escolar y el servicio de cafetería se pretende ayudar a los niños de los colegios aledaños en sus tareas diarias, apoyarlos con los problemas que tengan y vigilar que tengan una adecuada alimentación, respectivamente. Este proceso también es apoyado por estudiantes de las universidades Minuto de Dios, La Salle y Nacional.

Los fines de semana, la fundación procura apoyar a las madres de los niños con cursos de artesanías que les sirven a ellas y a la fundación para obtener recursos adicionales. Los productos elaborados allí se venden con el logo de la fundación, con lo que se crea un sentido de pertenencia hacia la institución.

Desde hace dos años, la Pontificia Universidad Javeriana apoya la fundación por medio de estudiantes pronto a graduarse que llevan a cabo su práctica social con funciones administrativas dirigidas por la fundación.

Los ingresos que recibe el jardín provienen de dos fuentes: por un lado, se compran alimentos al Banco de Alimentos de la Arquidiócesis de Bogotá cada 15 días y con estos se

venden mercados pequeños con precios cómodos a las familias del barrio. Por otro lado, mes a mes las familias hacen un aporte solidario con el que la fundación pueda operar.

En ocasiones especiales, como el día de los niños o en navidad, se buscan patrocinadores para fiestas con los niños.

El personal de la fundación está constituido actualmente por la profesora de planta, un contador y una representante legal que realiza funciones de docente.

### **Matriz DOFA**

Después de visitar la fundación y hablar con la representante legal, se obtuvo la información necesaria para elaborar el diagnóstico. A pesar de que no se pudo tener contacto con los empleados de la fundación, se revisaron cartas enviadas a entidades y sus respectivas respuestas, en algunos casos, y trabajos de estudiantes de otras universidades que dejaron registro en la fundación. La tabla 1 expone la información organizada en la matriz DOFA.

Tabla 1

*Matriz DOFA Fundación Recogiendo Semillitas*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cercanía a las viviendas de la localidad les permite a los niños no tener que desplazarse mucho para estar a tiempo en el jardín.</li> <li>• Responsabilidad de la fundadora y representante legal hacia la fundación.</li> <li>• Confianza hacia las familias con la cercanía y las clases que se les dan los fines de semana.</li> <li>• Venta de alimentos a bajo costo para familias de la zona.</li> <li>• Horarios flexibles para las familias, que dejan a los niños desde las 5 de la mañana y los pueden recoger hasta las 9 de la noche sin inconvenientes o sobrecostos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos recursos para atender el jardín.</li> <li>• Poco apoyo de organizaciones estatales.</li> <li>• Falta de personal para apoyar a los niños debido a la falta de recursos.</li> <li>• Dependencia del Banco de Alimentos para la compra de alimentos, en algunos de los cuales las fechas de vigencia son cortas.</li> <li>• Debido al poco conocimiento y estudios, no cuentan con una buena organización administrativa.</li> <li>• Al no contar con una organización administrativa, no hay una planeación estratégica que ayude a la fundación en su crecimiento.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas o personas que quieran apoyar la fundación.</li> <li>• Crecimiento del jardín con una nueva casa.</li> <li>• Subsidios nuevos que ofrezca la Alcaldía.</li> <li>• Alianzas de empresas con fundaciones que ya apoyan la fundación.</li> <li>• Cambio de administración local que apoye más a las fundaciones del sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de jardines gratis de Bienestar Familiar en la zona.</li> <li>• Nuevos jardines sin ánimo de lucro en el sector.</li> <li>• Posibles inconvenientes con el ICBF, en visitas de control, por la cercanía de las fechas de vencimiento de los alimentos.</li> </ul>

En la matriz DOFA se observa que existen varias amenazas que deben vigilarse de cerca, como los procesos de alimentación y nuevos jardines en la zona, para buscar alternativas de cambio y mejoramiento.

Al no tener aliados aparte del Banco de Alimentos, las amenazas se vuelven mayores, por lo cual se deben buscar otras entidades o convenios con empresas que apoyen la labor, de modo que se evite el retiro de estudiantes hacia otras fundaciones. Dentro del último periodo, se han enviado solicitudes a entidades como Mac Pollo y Fedegán.

Las debilidades se deben a la falta de procesos administrativos y a los pocos recursos con los que cuenta la fundación. Para el año 2015, la fundación cerró con un déficit de \$715 251. Se debe mejorar la estructura organizacional y buscar empresas que ayuden a disminuir los gastos de la fundación, que ascienden a un promedio mensual de cuatro millones ciento ochenta mil pesos (\$4 180 000).

Una vez realizado el diagnóstico de la fundación, esta establece que el problema por trabajar es la falta de planeación estratégica de la organización.

Se elabora el modelo Iceberg, basado en la matriz DOFA, para revisar los problemas y sus posibles causas.

- Problema:

Falta de planeación estratégica.

- Causas:

Desconocimiento de la planeación estratégica y sus beneficios para la organización.

Falta de una estructura organizacional que ayude en la búsqueda organizada de recursos.

Poco interés generado hacia otras fundaciones u organizaciones para que apoyen la fundación.

### **Problema**

El diagnóstico anterior muestra como problema la falta de planeación estratégica, lo cual impide a la fundación crecer en formas concretas. A causa de esta carencia, la fundación no ha podido establecer objetivos claros con los cuales organizarse. A su vez, al no contar con una estructura organizacional definida, no ha logrado establecer un procedimiento claro para solicitar recursos con los cuales mejorar la fundación. Los pocos recursos que se consiguen han sido aportados por personas interesadas en aprovechar la fundación para hacerse promoción, como los candidatos a edil de la localidad, que después de las elecciones no vuelven a aparecer.

Sin contar con una línea base para el crecimiento, la fundación ha vivido el día a día en un ciclo que no le permite salir adelante. Las fundaciones deben tener claro cómo planear su futuro y la forma en que se ven en determinado tiempo, para que el desorden interno no les haga perder las oportunidades que se presenten.

Por esto, la pregunta para desarrollar es la siguiente:

¿Cómo sería el modelo de planeación estratégica para la Fundación Recogiendo semillitas en el 2016?

### **Antecedentes**

Desde la creación de la fundación, la representante legal no ha podido organizar completamente la parte administrativa. La falta de tiempo y recursos han hecho que no se pueda estructurar un plan hacia el futuro y solo se han dedicado a mantenerse en funcionamiento con el conocimiento empírico que le dejó a la fundadora el trabajar en otra fundación.

En la búsqueda de recursos que ha intentado la fundación, se han tocado puertas en las empresas Alfa, Jumbo, Matel, Mac Pollo y Fedegán, entre otras, de las cuales solo aceptaron la invitación Matel, con regalos para los niños en el mes de diciembre, y Fedegán, con leche para

los niños en el día de los niños en 2015. La alcaldía de la localidad de Kennedy, a la cual se le ha solicitado ayuda en varias oportunidades, no ha dado respuesta alguna, lo mismo que el ICBF. La Pastoral Social Divina Misericordia es la única fundación que ayuda a la organización con eventos para recaudar fondos, pero son muy escasos.

En la labor organizacional de la fundación, estudiantes de diferentes universidades han trabajado en diversos esquemas. Los trabajos que se han realizado en la fundación han sido sistemas de costos un poco complejos, en los cuales la responsable no entiende bien cómo manejar el computador y sus componentes, o explicaciones confusas sobre mercadeo sin dejar evidencia alguna de guías o documentos para seguir.

No se pudo obtener mayor información sobre la profundidad de las estructuras planteadas en años pasados por los estudiantes de la Pontificia Universidad Javeriana, pues no dejaron documentos de los trabajos realizados y la explicación a la fundación no fue suficiente para dejar huella sobre lo tratado.

Al no contar con información suficiente, se evidencia que la fundación no tiene ningún proceso claro y estipulado para sus funcionarios o los practicantes que llegan a ella. El poco conocimiento de la parte administrativa hace que la fundación tenga dificultades a la hora de alcanzar los objetivos que se quieran proponer.

Según un estudio hecho en los Emiratos Árabes Unidos (UAE, por sus siglas en inglés), las Pymes generalmente no utilizan ningún tipo de estrategia debido al poco conocimiento que tienen para desarrollarlas (Siddique, 2015). Esto aplica también para las diferencias culturales que se manejan a nivel mundial, puesto que no siempre se pueden desarrollar en diferentes lugares las mismas estrategias o nivel de análisis en el campo empresarial.

El artículo “Business strategy and impact on performance” (Strategic Direction, 2015) hace referencia a dos tipos de estrategias que debe seguir una fundación para marcar un camino por fuera de la competencia: costos y diferenciación. Enfocándose en alguna de estas estrategias, la fundación logrará obtener un objetivo claro para analizar e ir valorando, lo que le da una ventaja sobre fundaciones que no apliquen ningún tipo de estrategia.

### **Justificación**

Dentro de cualquier fundación es fundamental una adecuada planeación estratégica para ayudar a su crecimiento. Las fundaciones deben organizar su recurso humano de modo que este cree valor dentro de ellas y cumpla los objetivos que se le trazan.

En el contexto de la planeación estratégica, los objetivos y el plan de acción por seguir son la dirección que toma cualquier institución para mejorar y crecer en los mercados.

Al contar con una estructura organizacional definida y unos procesos establecidos, la fundación podrá buscar de forma más eficiente empresas u organizaciones que la apoyen en su objeto social.

Por otro lado, una fundación bien organizada puede disminuir el riesgo frente a las amenazas que la rodean y aprovechar mejor las oportunidades que se le presenten.

### **Administración de empresas**

Un administrador, esencialmente, debe buscar unos objetivos claros para seguir. Al tener claro los objetivos y la visión de la fundación, un administrador puede orientar a los empleados, y los directivos pueden tomar mejores decisiones frente a los problemas que se vayan presentando.

Es importante tener en cuenta que en un mundo tan cambiante como el de hoy, la planeación debe revisarse continuamente, y ajustar los planes estratégicos establecidos, de manera que no se pierdan espacios de crecimiento y apoyo a las organizaciones.

Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III (2012) muestran la planeación y el valor agregado que adquieren las empresas cuando están en la capacidad de realizar cambios oportunos, interna y externamente, que creen una ventaja frente a la competencia y mayores beneficios a sus usuarios. En este orden de ideas, Recogiendo Semillitas puede obtener ventajas al mejorar sus servicios a los clientes para enfrentar la alta competencia en la localidad.

### **Objetivos**

#### **General**

Crear la planeación estratégica de la Fundación Recojamos Semillitas en el primer semestre del 2016, con el fin de darle unas bases de crecimiento para el futuro.

#### **Específicos**

- Analizar factores internos y externos por los cuales la fundación se ve afectada<sup>1</sup>.
- Determinar los procesos y procedimientos de la fundación.
- Elaborar el mapa de procesos de la fundación.

#### **Metas**

- Elección del problema de la fundación por medio del análisis realizado.
- Construcción de procesos actuales de la fundación para garantizar el funcionamiento de estos con el empleado que los vaya a desarrollar.

---

<sup>1</sup> Ya se hizo en el diagnóstico una identificación de factores internos y externos.

## **Indicadores**

- Número de procesos creados a partir del inicio de la práctica en comparación con los procesos actuales en la fundación.

## **Marco Teórico**

En el funcionamiento regular de todas las organizaciones, la planificación es el factor más importante. Gracias a ella las fundaciones o empresas pueden alcanzar las metas que se proponen para determinado periodo y obtener alguna ventaja competitiva o comparativa frente a otras fundaciones. En concordancia con esto, Maqueda (1996) hace la siguiente definición:

La planificación puede considerarse, en principio, como un proceso que pretende, en primer lugar, establecer un sistema de objetivos coherentes fijando sus prioridades, y, en segundo término, determinar los medios apropiados para la consecución de dichos objetivos, asegurando finalmente la efectiva ejecución de estos medios para alcanzar los objetivos definidos (p. 28).

Por otro lado, la fundación debe integrar adecuadamente todos sus procesos mediante la dirección estratégica, que “se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David, 2003, p. 5). Por esto, la planeación es la línea base de cualquier organización y apoya a sus funcionarios en obtener una guía para aportar lo necesario de acuerdo con sus objetivos y metas.

En este sentido, “según (Muchnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna” (Dumorné, 2012). En concordancia con este concepto, se debe estar listo para

hacer algún tipo de ajuste en las estrategias utilizadas para no quedar rezagado frente a los competidores, sin perder de vista los objetivos que se plantean.

Los factores base para una adecuada planeación estratégica deben ser: objetivos claros, un profundo entendimiento del entorno, una evaluación objetiva de los recursos y una implementación efectiva (Grant, 2010). Sin saber con qué recursos se cuenta, es muy difícil establecer objetivos realistas y alcanzables, por lo que se deben crear mecanismos que permitan alcanzar los objetivos sin entrar en conflictos económicos internos por la falta de recursos para ello.

De acuerdo con Correa & López (2007), “organizarse es una de las obras más complejas del ser humano” (p.14). De allí que sea fundamental una preparación básica para cumplir con las metas propuestas y tener la posibilidad de crear, modificar y medir la planeación que se traza.

En conformidad con lo anterior, el proceso de planeación estratégica se divide en tres etapas:

#### 1. Formulación:

- Se crea la misión y visión.
- Se realiza el análisis interno y externo de la fundación.
- Se crean los objetivos estratégicos de la compañía.

#### 2. Implementación:

- Planes de acción para cumplir con los objetivos a largo y corto plazo.
- Adaptaciones dentro de la fundación, cambios de puestos o búsqueda de personal apto para cumplir con las metas de la fundación.

#### 3. Evaluación:

- Evaluación y control de los planes para confirmar que son los óptimos, o realizar ajustes antes de perder tiempo de acción.

### **Marco Conceptual**

La planeación estratégica, como un proceso que toda fundación debe tener, requiere una buena organización administrativa. Para entender la dimensión de la planeación estratégica se deben identificar aspectos claves como lo son la misión, la visión, los objetivos y un diagnóstico que generalmente se realiza por un análisis DOFA.

Johnson, Scholes, & Whittington (2006) definen la misión como el fin superior acorde con los valores o expectativas de las partes interesadas, y se construye al responder preguntas como: ¿quiénes somos, qué hacemos, para quiénes funcionamos? De acuerdo con este concepto, es preciso definir la razón de ser de la fundación.

La visión se refiere al proceso de revisión constante de cómo se ve la fundación en el futuro y cómo va la fundación en el momento actual, de manera que se corrija lo que se está haciendo mal según los entornos externo e interno (Correa & López, 2007, p. 29). Se debe establecer cómo se ve la fundación en un futuro y qué valores se destacan de ella para alcanzar esta visión.

Los objetivos “surgen como respuesta a una pregunta esencial: ¿qué debemos lograr en el corto, mediano y largo plazo para que la organización tenga un accionar coherente con su misión? (Lerdón, 1999)” (Dumorné, 2012, p. 24). Los objetivos tienen que ser medibles, alcanzables y de acuerdo con los recursos con los que cuenta la fundación. Se deben tener en cuenta factores internos y externos, como el crecimiento del sector, posibles amenazas en el futuro y la competencia directa.

La capacidad estratégica son las actividades, recursos o procesos que desarrolla la fundación. Algunos de ellos se podrán convertir en ventajas competitivas según como los exploten.

La estrategia se basa en planear la manera en que la organización alcanzará sus objetivos a corto y largo plazo (Grant, 2010). Dependiendo del campo en el que se busque desarrollarla, varía el tipo de estrategia que debe utilizarse y los objetivos alcanzables con cada una de ellas.

Las funciones del administrador, según Fayol, son la planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control (Chiavenato, 2006).

### **Metodología**

Para el presente trabajo se utiliza un enfoque cualitativo. “Se estudia la realidad en su contexto natural tal y como sucede, sacando e interpretando los fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (Blasco & Pérez, 2007, p. 17).

El enfoque cualitativo centra su análisis en la descripción y observación de fenómenos y cosas observables, traza un plan de acción para recolectar información y concibe una estrategia de acercamiento al fenómeno o comunidad por estudiar (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

Para recolectar la información se utiliza la observación de los procesos de la fundación, al igual que entrevistas con los involucrados en ella.

Se toman fuentes primarias suministradas por la fundación. Las fuentes secundarias se obtienen a través de las bases de datos de la universidad, material electrónico e informes y guías realizadas por consultores que sirven de apoyo en el desarrollo de los objetivos del trabajo.

Para llevar a cabo el análisis de la fundación, se busca información interna en sus documentos. Del mismo modo, se habla con la representante de la fundación y se realiza una observación al área donde se puede obtener información.

Para elaborar el mapa de procesos, se toma información de la fundación y de otras universidades que han trabajado en ella en diferentes procesos.

## **Resultados**

### **Análisis de Factores Internos y Externos**

Para desarrollar la planeación estratégica de la Fundación Recogiendo Semillitas, se ha recolectado información por medio de observación a los trabajadores de la fundación. Con base en ello, se elabora un análisis interno y externo de la fundación, como punto de partida de las actividades que deben llevarse a cabo en ella.

#### **Análisis Interno.**

Toda fundación debe empezar por dar una mirada de puertas para adentro con el fin de conocer los recursos con los que cuenta y qué capacidades han desarrollado para su crecimiento.

A partir de este análisis interno se identificaron debilidades y fortalezas de los siguientes tipos:

- **Financiero**

Tabla 2

*Fortalezas y debilidades financieras*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El aporte solidario de \$ 45 000 mensuales de las familias cuyos hijos (36) asisten al jardín. Las familias suelen ser puntuales con el pago, a pesar de las dificultades que tengan. Estos ingresos significan para la fundación \$1 395 000, aproximadamente, lo que equivale a 43 % de sus ingresos mensuales totales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pocos recursos que se obtienen por la venta quincenal de mercados a las familias del sector. Aunque se tienen aproximadamente 40 familias fijas, el 13 % no alcanza a realizar el pago de sus mercados en la fecha estipulada, lo que va creando un vacío en el flujo de caja de aproximadamente \$ 93 000.</li> <li>• Las familias que quedan debiendo se ponen al día en el mes siguiente, a más tardar, para poder adquirir el siguiente mercado.</li> <li>• Pocas empresas o fundaciones han mostrado interés en el proyecto de la fundación, pues a pesar de las doce comunicaciones enviadas en el último año, solo se recibió respuesta de 2 fundaciones.</li> </ul>

Con el fin de atacar las debilidades, la fundación debe optimizar su plan de mercadeo, con ello se mejora la imagen y se hace más atractiva a las empresas de las que se espera apoyo.

Así mismo, se debe ajustar el flujo de caja previendo las cuentas por pagar de las familias y adecuando a esto el presupuesto, con lo que se evitan dificultades todos los meses.

- **Humano**

Tabla 3

*Fortalezas y debilidades de tipo humano*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confianza hacia las familias al crear vínculos cercanos mediante los cursos que realizan y apoyándolas con horarios flexibles.</li> <li>• La experiencia que tienen los pocos funcionarios de la fundación crea un fuerte vínculo afectivo con los niños y da confianza y tranquilidad a los padres.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con el personal necesario. Según Bienestar Familiar, deben tener un agente educativo por cada 25 niños entre 2 y 3 años, uno por cada 30 niños entre 3 y 5 años, y uno por cada 30 niños entre 5 y 11 años, además de un auxiliar de servicios generales por cada 45 niños.</li> </ul>

Al obtener más recursos, se podría contratar más personal para la fundación. Mientras tanto, se deben plantear diferentes metodologías y buscar la forma de organizar a los estudiantes para que no estén todos en el mismo ritmo de aprendizaje.

- **Tecnológico**

Tabla 4

*Fortalezas y debilidades tecnológicas*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los recursos tecnológicos con los que cuenta la fundación son anticuados y suelen ser una carga por el mantenimiento continuo que exigen, o no permiten efectuar las actividades de forma normal.</li> <li>• Actualmente cuentan con un televisor marca Panasonic de 28 pulgadas CRT, una grabadora de casete y un DVD para las clases.</li> </ul>

Mejorar la parte tecnológica solo puede lograrse con aportes, aunque la fundación podría promover otras actividades, como rifas o un bazar con otras fundaciones buscando recolectar fondos para mejorar su planta.

- **Físico**

Tabla 5

*Fortalezas y debilidades de tipo físico*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La adquisición de un lote para adecuar, con el fin de cumplir con las normas de espacio de Bienestar Familiar, ubicado a dos casas hacia el norte de la fundación (ver anexo D).</li> <li>• La fundación ha tratado de mejorar la infraestructura aprovechando el convenio con el Banco de Alimentos, que en algunas ocasiones tiene otro tipo de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fundación tiene un salón para atender a los niños mayores a 1 año y un salón para los niños menores a esta edad, lo que evidencia falta de espacio.</li> <li>• De acuerdo con los lineamientos de Bienestar Familiar, todos los jardines infantiles vinculados a esa institución deben tener un mínimo de 1 m<sup>2</sup> por cada niño, con áreas separadas por edad.</li> </ul>

Tener un lote propio le da una oportunidad única a la fundación. Se debe buscar cumplir con los requerimientos aprovechando al máximo los recursos que se han conseguido y buscando diferentes alternativas de construcción y materiales, para hacer todo en el menor tiempo y costo posible.

**Análisis Externo.**

A partir de la estructura DOFA realizada, se encontraron varias oportunidades y amenazas que es esencial mirar a fondo con el fin de aprovecharlas al máximo y definir las ventajas que tiene la fundación en la localidad.

- **Económicas**

Tabla 6

*Oportunidades y amenazas económicas*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los beneficios tributarios a los cuales quieren acceder la mayoría de empresas o personas naturales. Al realizar alguna donación, esta es totalmente deducible de su renta, de acuerdo con el artículo 125 del Estatuto Tributario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al no haber entrado todavía al Bienestar Familiar pueden desincentivarse los aportes, pues existe un límite de deducciones que pueden hacer las empresas (hasta el 30 %) por las donaciones a la fundación.</li> </ul>

Se debe aprovechar las oportunidades normativas que da el estatuto tributario, mediante el ingreso lo más pronto posible al plan del bienestar familiar, con el fin de aumentar los recursos de la fundación por medio de donaciones.

- **Ambientales**

Tabla 7

*Oportunidades y amenazas ambientales*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los crecientes programas de reciclaje en la ciudad proporcionan una oportunidad a la fundación no solo para enseñarles a los niños la importancia del reciclaje, sino para generar ingresos adicionales con esta actividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las variables climatológicas hacen que el precio de los alimentos fluctúe mucho. La fundación se ve afectada por los precios que impone el Banco de Alimentos, por lo que puede ver disminuidas sus ganancias cuando hay olas de calor o fuertes lluvias que dañan los alimentos.</li> </ul>

La creación de un plan de reciclaje no solo le da la oportunidad a la fundación de aumentar sus recursos, sino que al mismo tiempo ayuda a los niños a crear conciencia frente a la problemática que genera las basuras.

### • Políticas y Sociales

Tabla 8

#### *Oportunidades y amenazas políticas y sociales*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada cambio de ciclo político genera nuevas normas o modificaciones en los apoyos a las fundaciones, si están preparados para esto, pueden ganar beneficios y apoyos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las reglamentaciones que especifican los requisitos mínimos de una fundación. Al no contar con los recursos para ponerse al día, se arriesga a tener un cierre temporal o definitivo. Actualmente el Decreto 243 de 2006 es el que dicta las normas sobre los jardines infantiles.</li> </ul>

Los apoyos políticos generalmente se crean como expectativas de campañas, se deben evitar tener promesas que puedan generar altas expectativas hacia el jardín, y no se cumplan.

### • Acción directa

Tabla 9

#### *Oportunidades y amenazas de acción directa*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas empresas a nivel local que no tengan implantado un sistema de acción social, por lo que se puede llegar a ellas más fácilmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas fundaciones o el crecimiento de estas en el sector dificultan aumentar la cantidad de niños asistentes.</li> <li>• Los jardines totalmente gratis que tiene Bienestar Familiar en la localidad son preferidos por algunas familias por economía.</li> </ul>

Se debe aprovechar la inversión extranjera en el país para buscar todos los recursos posibles, al mismo tiempo que pymes que entren en el mercado.

### **Determinar Procesos y Procedimientos**

Los procesos en las instituciones son los pasos que se deben seguir en cada una de las áreas con el fin de establecer un flujo continuo dentro de ellas y en el entorno con las demás áreas.

Estos suelen estar orientados por los directores de cada área. En el caso de la fundación, todos los procesos son manejados por la directora debido a la falta de personal idóneo para asumir esas responsabilidades dentro del jardín.

Actualmente la fundación cuenta con los tres tipos de procesos: estratégicos, operativos y de soporte, aunque no los tienen muy claros, puesto que los han hecho con lo que han conocido del funcionamiento de otras fundaciones.

Mediante la observación y entrevista personal con la directora de la fundación, se pudieron establecer y armar desde cero los procesos que maneja actualmente la fundación.

#### **Procesos operativos.**

En la fundación se tienen cuatro procesos en la parte operativa:

- Admisiones(figura 1)
- Clases(figura 2)
- Alimentación (figura 3)
- Compra de mercados(figura 4)

Estos procesos se explican a continuación.



Clases		
<b>Versión: 1</b>		
<b>Fecha: 13/05/2016</b>		
		
Orden	Paso del Proceso	Observaciones
1	Preparación tema del día	Se discute entre la profesora y la directora de la fundación
2	Preparar materiales en inventario de papelería	
3	Compra de materiales faltantes	
4	Llegada de niños	Check list de asistentes a las 8:15 a.m
5	Si falta algún niño, llamar a la casa a averiguar por él.	Responsable: directora.
6	Empezar actividades	8:30 a. m.
7	Onces de acuerdo a menú	Alrededor de las 10 a. m.
8	Actividad	
9	Almuerzo	Alrededor de las 12:30 a. m.
10	Actividad	
11	Onces de acuerdo a menú	Alrededor de las 3 p. m.
12	Actividad	
13	Entrega de niños a padres	Dependiendo del horario acordado con los padres, desde las 4 p. m hasta las 9 p. m.
<b>Elaboró: Juan Soler</b> <span style="margin-left: 150px;"><b>Revisó: Adela Rodríguez</b></span> <span style="margin-left: 150px;"><b>Aprobó: Adela Rodríguez</b></span>		

Figura 3. Proceso de clases

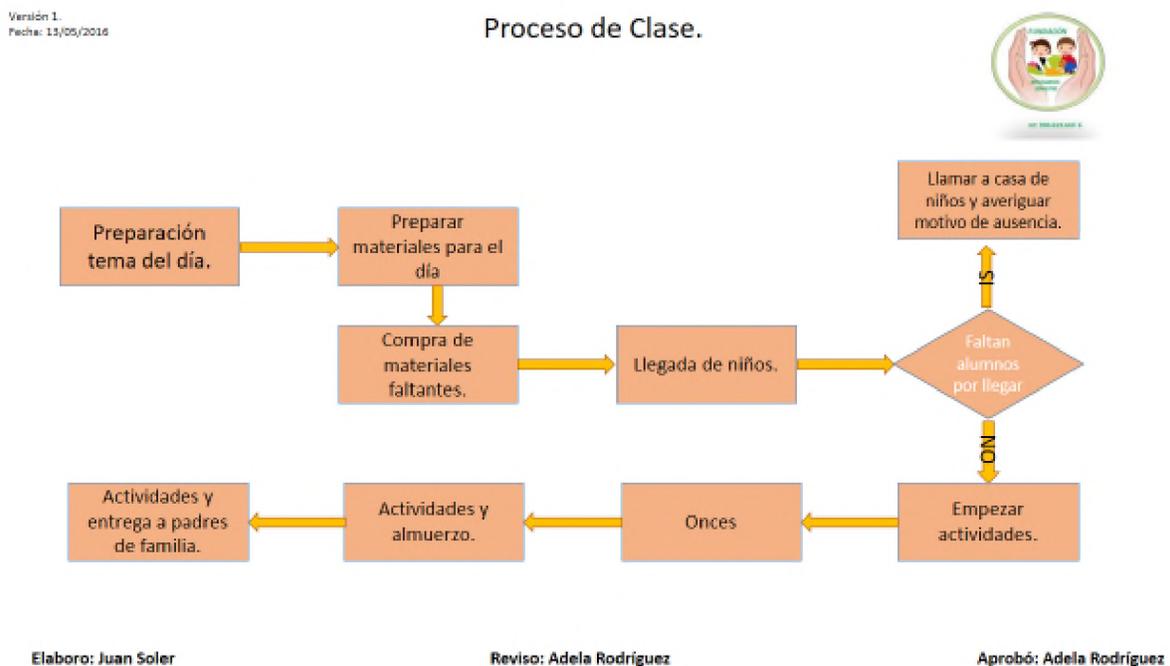


Figura 4. Flujo grama proceso de clases

Alimentación		
Versión: 1		
Fecha: 13/05/2016		
		
Orden	Paso del Proceso	Observaciones
1	Revisión del inventario de alimentos	
2	Hacer menú de la semana	Minuta que se prepara para cada día
3	Revisar productos faltantes del inventario	
4	Compra de productos faltantes	Se realiza a diario
5	Elaborar almuerzos	
6	Seguimiento de control y crecimiento	Nacional
7	Ajuste del menú	De acuerdo con recomendación de la Universidad Nacional
Elaboró: Juan Soler		Revisó: Adela Rodríguez
		Aprobó: Adela Rodríguez

Figura 5. Proceso de alimentación

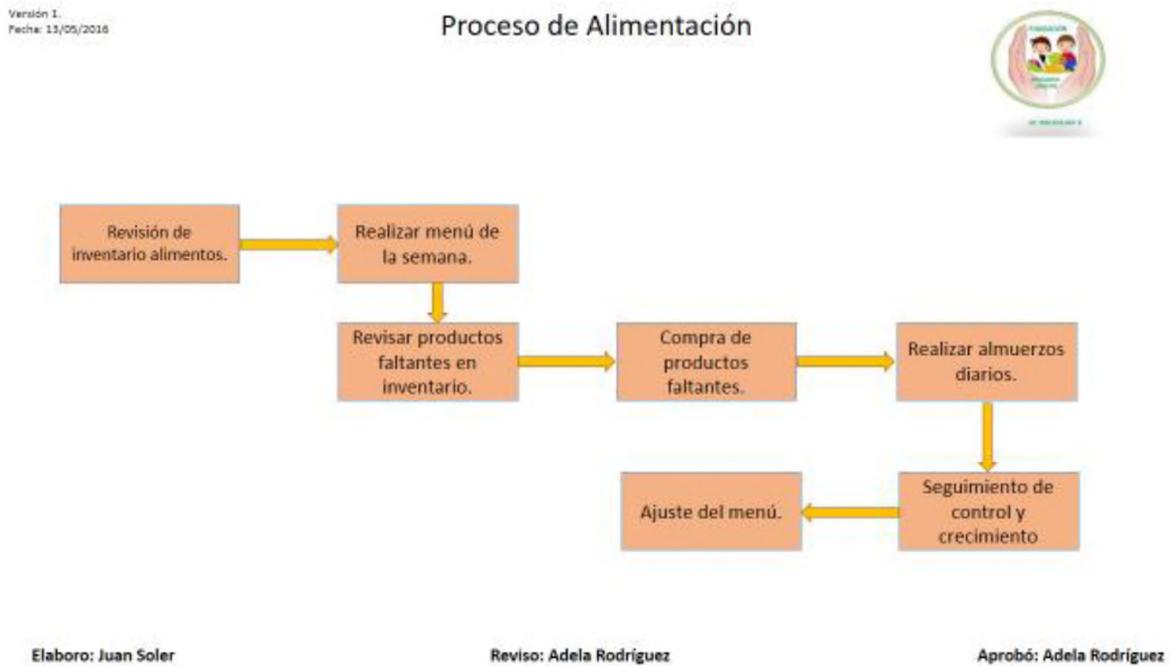


Figura 6. Flujo grama proceso de alimentación

Compra de mercados		
Versión: 1		
Fecha: 13/05/2016		
Orden	Paso del Proceso	Observaciones
1	Revisión de inventario de alimentos	
2	Realizar presupuesto y lista de mercado	De acuerdo con inventario y mercados por repartir
3	Revisión del mercado disponible en el Banco de Alimentos	
4	Realizar compras según el presupuesto	
5	Organizar inventario de compras	
6	Organizar mercados para ventas	
7	Entrega de mercados a familias	Recolección de dinero para caja y pago de facturas
8	Organizar mercado para fundación	
9	Cierre de inventario	
Elaboró: Juan Soler		Revisó: Adela Rodríguez
		Aprobó: Adela Rodríguez

Figura 7. Proceso de compra de mercados

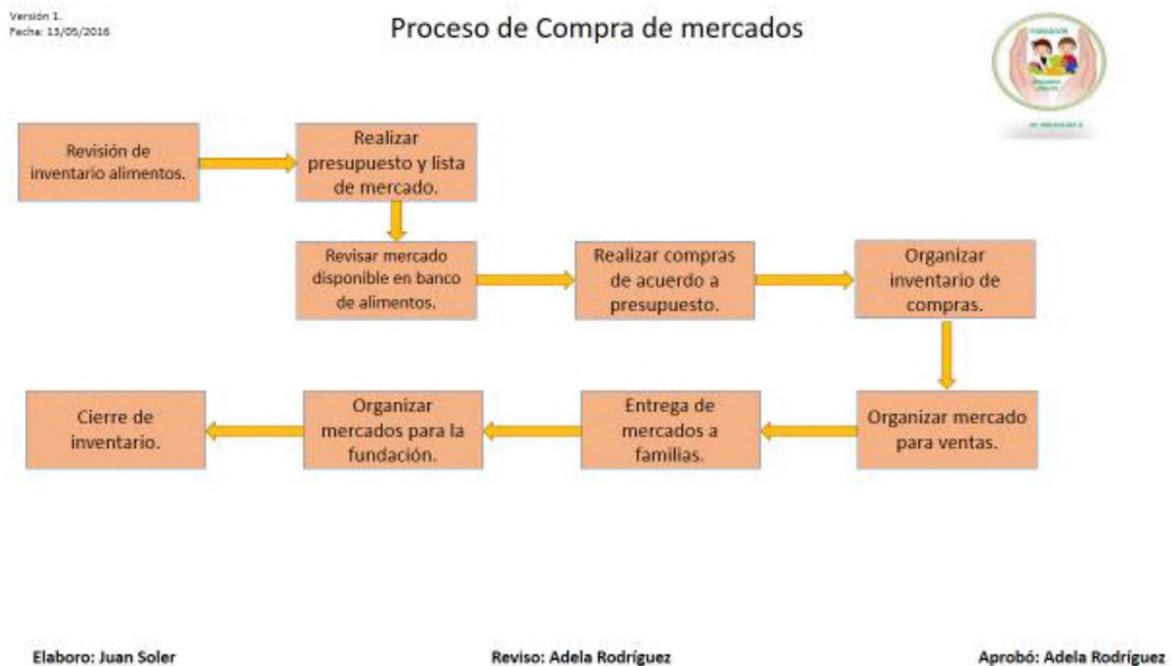


Figura 8. Flujo grama proceso de compra de mercados



### Proceso de apoyo.

Para la fundación no ha sido fácil organizarse de una forma adecuada, y la informalidad en los procesos hace que los relacionados con la obtención de apoyo no reflejen resultados en la fundación.

Como proceso de apoyo se encontró el de Control de contabilidad, el cual se hacía a mano en un cuaderno. Esta información se le entregaba al contador, quien realizaba los estados financieros, pero en ningún momento había un análisis de la información.

Como objetivo de este trabajo se diseñó un sistema en Excel que permita llevar en forma más ordenada la contabilidad y facilite analizar el camino de la fundación en el futuro (figura 6).

Control contable		
<b>Versión: 1</b>		
<b>Fecha: 13/05/2016</b>		
		
Orden	Paso del Proceso	Observaciones
1	Recibir facturas de mercado por pagar	De acuerdo con compra en Banco de alimentos
2	Registrar facturas de compra	Registro en cuaderno de contabilidad (manual)
3	Registrar mercados vendidos	Producto y utilidad
4	Recibir dinero ventas de mercados	Registro en cuaderno de contabilidad (manual)
5	Pagar factura mercado Banco de Alimentos	15 días de crédito por compra
6	Registrar compras diarias para alimentación	De acuerdo con compras diarias
7	Registrar pagos mensuales padres de familia	
8	Registrar gastos administrativos	Recurso humano de la fundación
<b>Elaboró: Juan Soler</b>		
<b>Revisó: Adela Rodríguez</b>		
<b>Aprobó: Adela Rodríguez</b>		

Figura 11. Proceso control contable

Versión 1.  
Fecha: 11/05/2016

### Proceso de Control Contable



Elaboro: Juan Soler

Reviso: Adela Rodríguez

Aprobó: Adela Rodríguez

Figura 12. Flujo grama proceso control contable

### Elaborar Mapa de Procesos

En toda entidad, el mapa de proceso es pieza clave para la toma de decisiones. En él va toda la información de cómo está estructurada la organización, qué procesos son claves y cómo estos se pueden mejorar para ganar competitividad frente a otras entidades.

En el mapa de la fundación se pueden observar tres tipos de procesos: estratégicos, operacionales y de apoyo, los cuales van unidos a la línea de operación que genera todo el ingreso de la fundación hasta el momento.

Estos procesos van encaminados al apoyo de los estudiantes en el barrio Patio Bonito de la localidad de Kennedy.

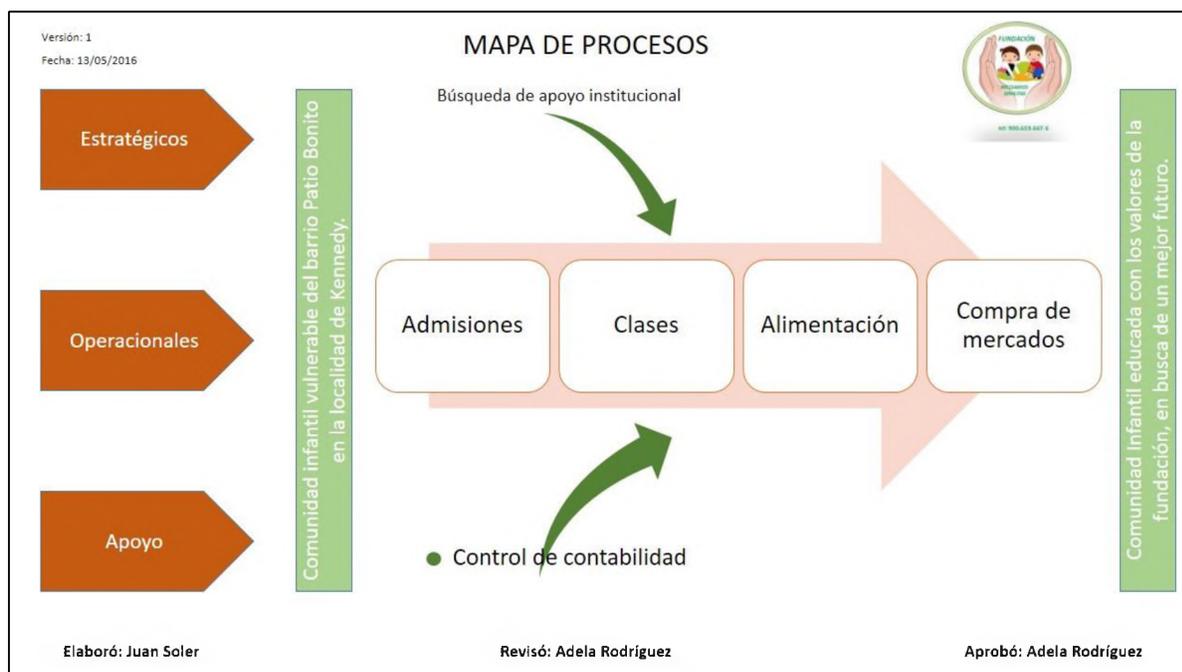


Figura 13. Mapa de procesos

En el mapa de procesos (figura 7) se evidencia que la fundación no cuenta con muchos procesos estratégicos, por lo que puede enfocarse en mejorar los que tiene y buscar otros nuevos para mejorar los procesos operacionales.

### Conclusiones

La planeación estratégica como pilar de la fundación le permite buscar ventajas competitivas interna y externamente, que la posicionen como una de las mejores fundaciones en el mediano plazo.

Al analizar la fundación tanto interna como externamente por medio de observaciones y entrevistas, se evidenciaron las falencias que tiene en su planeación. A pesar de no tener los conceptos claros, la fundación ha realizado importantes avances en el desarrollo de su misión.

En el presente trabajo se buscó completar tres objetivos que llevaran a la fundación a organizarse de una mejor manera.

En el análisis interno y externo se mostraron las debilidades que tiene la fundación, entre ellas la falta de recursos y la planeación estratégica. A pesar del esfuerzo por parte de la representante legal, la fundación no ha tenido el suficiente crecimiento, por lo que no le permite aumentar su planta de personal y mucho menos la física.

Por otra parte, se observó que actualmente la fundación no cuenta con el personal ni el espacio estipulados por el ICBF para el desarrollo de las actividades en los jardines infantiles.

Con respecto a las oportunidades, se encontró que la fundación tiene algunas ventajas frente a otras fundaciones, como lo son el horario y la cercanía con la comunidad. Esto les da una seguridad a las familias de la localidad que dejan a sus hijos en la fundación.

En el segundo objetivo se armaron los procesos con los que cuenta la fundación, que han desarrollado de manera empírica en sus tareas diarias, sin evolución ni mejora. Los funcionarios de la fundación no saben la forma en que manejan los procesos, por lo que no estaban adecuadamente organizados ni distribuidos.

Con el mapa de procesos –tercer objetivo– se observó que la fundación no tiene muchos procesos que apoyen la operación, por lo que está estancada sin objetivos ni desarrollo de alguna meta.

### **Recomendaciones**

En la práctica realizada, se adelantó un proceso de educación que le permitió a la representante legal encontrar falencias y buscar formas de mejora por medio de la planeación estratégica.

Con el fin de buscar el crecimiento y seguir con el proceso de mejora, la fundación debe fortalecer los procesos que tiene usando las herramientas que posee y capacitando a los demás

funcionarios. Esto puede generar ideas que incrementen el número de procesos o de resultados que están dando los ya existentes.

En la continua búsqueda de mejoramiento, la fundación debe crear un plan de mercadeo que ayude a buscar más niños y familias que ingresen a cualquiera de los dos planes que se ofrecen: jardín infantil o mercado para la comunidad.

En el área de recursos humanos, la fundación debe conseguir más personal para el cuidado de los niños de acuerdo con lo estipulado por el bienestar familiar, con el fin de generar mayor seguridad a las familias interesadas en la fundación.

En el proceso estratégico de búsqueda de apoyo de otras fundaciones, la institución debería manejar la información de una forma más profesional, es decir, organizando listados, nombres de responsables en cada empresa que se quiere buscar el apoyo, teléfono, dirección de la empresa y correos electrónicos, lo que le permitiría tener un contacto más directo con las potenciales empresas que la apoyarán.

Por último, se recomienda seguir de forma ordenada el proceso de contabilidad creado por estudiantes de contabilidad de la Pontificia Universidad Javeriana, en el cual se deben aprovechar los recursos tecnológicos con los que cuenta la fundación y de esta forma analizar eficientemente la información para la toma de decisiones.

### Bibliografía

- Blasco Mira , J. E., & Pérez Turpín , J. A. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Obtenido de Repositorio Institucional de la Universidad de Alicante:  
<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/12270/1/blasco.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México D. F.: McGraw Hill.
- Correa Ospina, J. I., & López Trujillo, M. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=O7K85PAyLmMC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dumorné, K. (2012). *Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres Centros de Acopio de leche vinculados al Centro de Gestión de Paillaco, Región de Los Ríos, Chile*. Obtenido de Eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/1348.pdf>
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary Strategy Analysis and Cases: Text and Cases*. Obtenido de Google books:  
[https://books.google.com.co/books?id=dXw6MkTCbeoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=dXw6MkTCbeoC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educacion.

Maqueda Lafuente, J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación*. Madrid: Díaz de Santos.

Siddique, C. M. (noviembre de 2015). A Comparative Study of Strategic Planning Practices. *Issue Strategic Change*, 24(6), 553–567. doi:10.1002/jsc.2039

Strategic Direction. (2015). Business strategy and the impact on performance: Does greater clarity bring the best results? *Strategic Direction*, 31(4), 19-21.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw Hill.

Anexos

Anexo A. Cronograma de actividades

PROYECTO LÍDER Fundación Recogiendo Semillitas

ALUMNO Juan Sebastian Soler agudelo

Objetivo general Crear la planeación estratégica de la fundación Recogiendo Semillitas

COMPañÍA Fundación Recogiendo Semillitas

ÁREA DE PRACTICA \_\_\_\_\_

			SEMANAS															
Objetivo específico 1	Actividad	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Analizar factores internos y externos.	Recolección de información	P																
		R																
	Recolección de información	P																
		R																
Analisis de la fundación y los factores		P																
		R																
Determinar los procesos y procedimientos de la fundación.	Analisis de la fundación	P																
		R																
	Recolección de información	P																
		R																
Revisar procesos activos y pendientes		P																
		R																
Elaboración de procesos pendientes, administrativos, contables, operacionales.		P																
		R																
Elaborar Mapa de procesos de la fundación.	Recolección de información	P																
		R																
	División por áreas de procesos.	P																
		R																
	Realización del mapa conjunto con la fundación.	P																
	R																	
Revisión del documento		P																
		R																

METAS 1 2

Observaciones

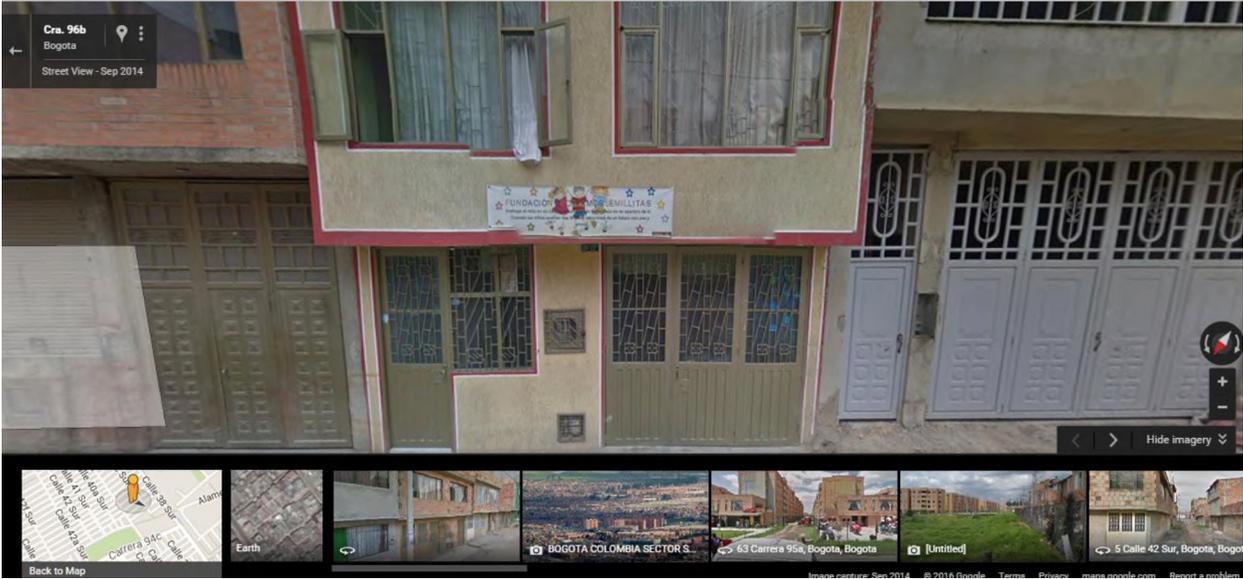
P Planeado o programado, cuando de defino o programó  
 R Real Cuando se efectúo realmente  
 Metas 1 y 2 Semana de contorl, pueden ser 2 o mas metas



Anexo B. Mapa de ubicación Fundación Recogiendo Semillitas



Anexo C. Fachada de la Fundación Recogiendo Semillitas



Anexo D. Fachada Lote-Casa. Carrera 96b # 38C – 20 sur

