



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**“PLAN ESTRATÉGICO 2013 -2016 FUNDACIÓN DE DESARROLLO
REGIONAL DE LA ARAUCANÍA (FUDEAR)”**

JUAN PABLO JARAMILLO URRUTIA

2013



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**“PLAN ESTRATÉGICO 2013 -2016 FUNDACIÓN DE DESARROLLO
REGIONAL DE LA ARAUCANÍA (FUDEAR)”**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía: Yorika Uribe Díaz

JUAN PABLO JARAMILLO URRUTIA

2013

**PLAN ESTRATÉGICO 2013 -2016 FUNDACIÓN DE DESARROLLO REGIONAL
DE LA ARAUCANÍA (FUDEAR)**

JUAN PABLO JARAMILLO URRUTIA

COMISIÓN EXAMINADORA

YORKA URIBE DIAZ
Profesor Guía

Profesor Examinador 1

Profesor Examinador 2

Nota trabajo escrito :

Nota examen :

Nota final :

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo de título a mi sobrinito Lucas que me lleno de alegría y era uno de los principales motivos para lograr esta gran meta, lamentablemente no podremos disfrutar de este logro ya que en estos momentos descansa en paz pero sé que desde el cielo me cuidas, te quiero por siempre mi Luquitas, mi guagua...

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres Juan Jaramillo y Albertina Urrutia por todo lo que me han entregado y a toda mi familia por el apoyo que me dieron en todo momento, a la Universidad de La Frontera que me formó como profesional, y en especial a todos los grandes amigos que conocí y que también han sido un gran apoyo no tan solo en lo académico si no que en todo sentido.

RESUMEN

Este trabajo de título es una propuesta de Planificación Estratégica para La Fundación de Desarrollo de la Araucanía FUDEAR para ser desarrollada en el período 2013 – 2016.

FUDEAR es una fundación que desarrolla sus actividades en el mercado de la oferta pública de los organismos del Estado de Chile en la Región de La Araucanía, entregando el servicio de facilitadores y ejecutores de los programas y/o proyectos del área socio-económica, donde los receptores de estos servicios se denominan “beneficiarios”.

En los últimos años la organización ha registrado un aumento de su participación en el mercado de ejecución de proyectos sociales, por lo cual el desarrollo eficiente de las actividades se ha tornado cada vez más compleja; en estos momentos la institución realiza dichas tareas, de acuerdo a los requerimientos que se suscitan día a día.

Realizar y entregar una propuesta de Planificación Estratégica para FUDEAR, nace entonces de la necesidad de la empresa por generar lineamientos y directrices claras que guíen el accionar de la Fundación a fin de optimizar los recursos disponibles.

La planificación que se presenta en este trabajo de titulación se desarrolla a partir del análisis del posicionamiento actual y el potencial que FUDEAR podría lograr. Para ello se realiza una descripción y análisis de los niveles económico – financiero, estratégico y organizacional de dicha institución. A este análisis se suma la determinación de las estrategias que como organización podrían realizar y controlar, no olvidando que tanto las variables internas y externas afectan inevitablemente la evolución de la organización.

Existe muy pocas barreras de entradas para el ingreso de nuevas organizaciones, el mercado es limitado y posee características únicas totalmente diferentes al libre comercio,

además hay un alto grado de competencia entre las organizaciones que conforman el mercado debido a lo limitado de los recursos y cantidad de clientes.

El plan estratégico se sustenta en la implantación de una estrategia operativa que se respalda en la especialización y conocimientos del consumidor (beneficiario) y el evaluador (organismo público).

Para desarrollar este trabajo de título se fijó como objetivo general el diseñar una propuesta de Plan Estratégico para el período 2013 - 2016 para La Fundación de Desarrollo Regional de la Araucanía, con sus respectivos objetivos específicos necesarios para la concreción de este objetivo general.

El desarrollo de esta propuesta y diseño del plan de acción se basa en dos factores los cuales hicieron posible determinar y proponer este plan estratégico, el primer factor es la experiencia obtenida en la Fundación FUDEAR al momento de realizada la práctica controlada y el segundo factor se basó en los análisis que se hicieron en el transcurso del trabajo de título.

El plan de acción está diseñado en base a las características de FUDEAR por lo que son estrategias que se adecuan a la realidad de ésta.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Contenido	Página
1. INTRODUCCIÓN	13
• 1.1. Antecedentes del problema	13
• 1.2. Objetivos general y específicos	14
• 1.3. Metodología	14
• 1.4. Aportes y limitaciones	15
• 1.5. Estructura del informe	16
2. Marco teórico	19
• 2.1. Consultoría Empresarial	19
• 2.2. Plan Estratégico	23
3. Propuesta de PLAN ESTRATÉGICO	31
• 3.1. Análisis del entorno	31
• 3.2. Análisis interno (Capacidades Estratégicas)	46
• 3.3. Diagnóstico estratégico	49
• 3.4. Metas Estratégicas	58
• 3.5. Elección de Estrategias	63
• 3.6. Implantación de la estrategia	71
4. Conclusiones	91
5. NOMENCLATURA	94
6. BIBLIOGRAFÍA	95

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	Página
Tabla 2.1 Organizaciones participante en procesos de licitación FOSIS (2011 – primer trimestre 2012)	21
Tabla 3.1 Cadena de Valor de la Fundación FUDEAR	48
Tabla 3.2 Matriz de Cuatro Cuadrantes	55
Tabla 3.3 Cuadro de Análisis CAME	57
Tabla 3.4 Licitaciones Adjudicadas por la Fundación FUDEAR (2007 - Primer semestre 2012)	60
Tabla 3.5 Definición de Negocio	65
Tabla 3.6 Diseño Organizacional Matricial de La Fundación FUDEAR	72
Tabla 3.7 Matriz de priorización de los planes de acción	80
Tabla 3.8 Matriz de Impacto y Esfuerzo	84
Tabla 3.9 Planilla de Acciones a Adoptar por la empresa	87

INDICE DE GRAFICOS

Contenido	Página
Ilustración 3.1 Situación de Pobreza por región 2011 (porcentaje población)	33
Ilustración 3.2 Diferencias Pobreza Extrema País - Araucanía 2009 - 2011	34
Ilustración 3.3 Empresas Nuevas Creadas en la Región de la Araucanía (2009 - 2011)	35
Ilustración 3.4 Mercado Laboral Región de La Araucanía (trimestre octubre - noviembre 2011)	36
Ilustración 3.5 Población por región y zona de residencia 1990 - 2008 - 2010 (número de personas)	38
Ilustración 3.6 Hogares en situación de hacinamientos por región 2009 (porcentaje)	40
Ilustración 3.7 Cadena de Valor	47
Ilustración 3.8 Porcentajes de Impacto de Recursos Asignado	61
Ilustración 3.9 Relevancia de los N° de Programas en UEN de la Fundación FUDEAR	61
Ilustración 3.10 Relevancia de los N° de Beneficiarios en UEN de la Fundación FUDEAR	62

CAPITULO 1:
INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del problema

Las actividades que se desarrollan en la Fundación FUDEAR para la ejecución de licitaciones adjudicadas son: ejecución de actividades y entrega de servicios comprometidos, gestión productiva, financiera, de personal, logística, determinación de sus gastos y costo; actualmente estos procesos se ejecutan bajo procesos poco formales, se fundamenta en la experiencia ganada por la Fundación de Desarrollo de La Araucanía y basado en la experiencia de sus administradores y colaboradores que se ha adquirido en la ejecución y gestión de proyectos y/o programas adjudicados durante su existencia.

Es así que por ejemplo, la forma de llevar los registros de gastos es una adaptación a los procedimientos establecidos por los organismos públicos a los cuales esta consultora debe efectuar las correspondientes rendiciones.

La organización a lo largo del tiempo se ha adjudicado una gran cantidad de proyectos los que se han ejecutado cumpliendo con todos los requerimientos y normativas exigidas por sus clientes, esto ha llevado a que FUDEAR se posicione como una institución altamente capacitada como consultora en el mercado.

Pero esta condición sobresaliente, no se alinea con la gestión y organización interna, es por ello que a través de este trabajo de titulación se pretende proponer un plan estratégico, el cual como herramienta de gestión, permitirá apoyar la toma de decisiones de la organización en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro, a fin de adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, de este modo lograr mayor eficiencia y calidad en los servicios que se proveen.

El plan estratégico que se diseñará y propondrá, contempla las acciones a realizar para el período 2013-2016, y contribuirá en medición del impacto futuro de las decisiones que tome hoy, situación que en estos momentos no existe dentro de la empresa.

1.2. Objetivos general y específicos

1.2.1. Objetivo General

- Diseñar una propuesta de Plan Estratégico para el período 2013 - 2016 para La Fundación de Desarrollo Regional de la Araucanía, FUDEAR

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la Fundación FUDEAR.
- Diseñar una propuesta de Plan Estratégico para la Fundación FUDEAR para el período 2013 - 2016.
- Definir un Plan de Acción propicio para la concreción de los Objetivos trazados para la Fundación FUDEAR.

1.3. Metodología

Para comenzar con la realización de este trabajo de título se deberá empezar por recolectar información respecto de la Fundación de Desarrollo Regional de La Araucanía, cómo es su funcionamiento, los productos y servicios que entrega, cómo opera, su metodología de trabajo, políticas corporativas, las virtudes y falencias, entre otros.

Luego se continúa con la búsqueda de marco teórico que avale la elaboración de este trabajo de título, así como para obtener el mejor modelo guía para la concreción del plan estratégico en sí, ya que no se puede utilizar o tomar como base cualquier modelo, debido a que se debe considerar las características propias de la organización en la que se quiere implantar el plan estratégico

1.4. Aportes y limitaciones

Este trabajo de título se ha realizado en base a los antecedentes y aportes entregados por integrantes de la Fundación FUDEAR, así como también se utilizará información disponible en sitios web de organismos relacionados.

Las principales limitaciones son

- Escaso y difícil acceso a la información de los programas, cantidad de beneficiarios y montos de dineros asignados que la Fundación ha realizado en las licitaciones adjudicadas.
- Por las características del mercado y lo competitivo que es éste, el acceso a información del mercado en el que se desenvuelve la fundación (competencia, calidad de ésta, etc.) es muy escasa y difícil de obtener, la principal causa que desencadena esto es que las empresas competidoras son muy reacias y quisquillosas con la información que entregan debido a que la información que proporcionan puede ser utilizada en su contra, en eso se basan sus posibles ventajas que pudiesen obtener a la hora de competir en una licitación.
- Las instituciones públicas a pesar de tener información disponibles en sus páginas web, no tiene acceso expedito a información más específica de las empresas ejecutantes de sus programas, así como la evaluación de éstas que pueda servir para hacer un análisis adecuado del mercado.

- Por el ritmo de trabajo de la Fundación FUDEAR, es complicado obtener información y consultar dudas que surjan a medida que se va desarrollando este trabajo de título, lo que puede desencadenar que la información que se tiene no sea la pertinente o no sea obtenida en el momento que se necesita, esto puede provocar un atraso en el progreso del trabajo de título.
- Este trabajo de título es una propuesta de Plan Estratégico que se plantea a la Fundación FUDEAR el cual no mostrará la eficacia que pueda tener la implementación es éste.
- En la propuesta de Plan Estratégico no se presenta los costos que conlleva la implementación de éste, los costos asociados a la implementación son materia para otro trabajo de título o simplemente para la Fundación FUDEAR en caso que acepte la propuesta que se le hará entrega y decida llevarla a cabo; toda la propuesta se adecúa a las posibilidades reales que tiene la fundación FUDEAR para poder implementarla.

1.5. Estructura del informe

La estructura de los capítulos del trabajo de titulación que a continuación se presenta tendrá el siguiente orden:

Capítulo 1 "Introducción" en el cual se presenta los antecedentes del problema, que dan origen a este trabajo, los objetivos general y específico que se plantean y los aportes y limitaciones que este trabajo tendrá.

En el capítulo 2 "Marco Teórico" se presentan los antecedentes teóricos alusivos a la planificación estratégica que pretende sostener la pertinencia del empleo de este instrumento para conseguir los objetivos propuestos. En este trabajo de título se aborda el concepto de Consultoría Empresarial y Plan Estratégico, en este último se describen los antecedentes teóricos y el modelo escogido para la formulación de este plan.

En el capítulo 3 “Desarrollo Propuesta Plan Estratégico” se presenta la propuesta de plan estratégico, aquí se trabaja con los antecedentes reales de la Fundación FUDEAR y se desarrollan los diagnósticos, objetivos estratégicos y finalmente el plan de acción.

Finalmente en el capítulo 4 “Conclusiones” se exponen las conclusiones que se desprenden del desarrollo de este trabajo de titulación.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Consultoría Empresarial

La acción del consultor actual y el enfoque que generalmente se utiliza, tiene como finalidad apoyar intensa y temporalmente a las organizaciones a realizar un proyecto, ser agente endógeno de cambio en un proceso de mejora continua de los procesos y sus resultados. Esta modalidad "nueva" se ha denominado consultoría colaborativa (o participativa) (Sherwood, (1989), Doyle, (1989), Portuondo, (1992)). La consultoría colaborativa debe tender a fijar los cambios, y las soluciones que adopten, porque debe lograr que surjan de la propia organización, por convencimiento propio sobre la necesidad y la bondad de tal cambio y su esencia es crear la capacidad de cambio propia que demanda toda la organización que pretenda mejorar sus procesos y resultados de forma continua.

“La consultoría se considera ante todo como un método para mejorar las prácticas de gestión, sin embargo también se considera a ella misma como una profesión, la consultoría como método y la consultoría como profesión constituyen las dos caras de una misma moneda" Kubr, (1994).

2.1.1. Definición

"La Consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones". Greiner y Metzger, (1983).

Las asociaciones profesionales de consultores de los Estados Unidos, el Reino Unido y otros países, así como empresas de consultoría individuales, utilizan definiciones análogas.

"Se entiende por proceso de consultoría, a cualquier forma de proporcionar ayudas sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son". "Se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución". (Block, 1971)

2.1.2. Aproximación nacional

2.1.3. Descripción de empresas consultoras de la Región de La Araucanía.

En la Región de La Araucanía existen diversas organizaciones con y sin fines de lucro que se dedican a prestar servicios a los organismos públicos, estas deben pasar por un proceso de licitación pública. Una vez adjudicada la licitación prestan servicio para realizar actividades en la ejecución de programas y/o proyectos de la parrilla programática de oferta pública existente en el Gobierno de Chile.

Tener una aproximación de las organizaciones existente en la Región de La Araucanía es importante para determinar la cantidad de empresas existente en el mercado en el cual desarrolla sus funciones FUDEAR y de esta forma tener conocimiento de la competencia directa existente.

A continuación se presenta una tabla con información facilitada por FOSIS - Fondo de Solidaridad e Inversión Social¹ que corresponde al total de organizaciones que han participado en alguno de sus procesos de licitación en el año 2011 y primer trimestre de 2012, esta nomina incorpora todas las líneas de financiamiento y programas que tiene FOSIS en su parrilla de oferta pública.

Tabla 2.1 Organizaciones participantes en proceso de licitación FOSIS (2011 primer trimestre 2012)

N°	Institución	Comuna
1	Punto Cero Consultores E.I.R.L	Temuco
2	Consultora Jersa E.I.R.L	Temuco
3	Fundación FUDEAR	Temuco
4	Ayelen Ltda.	Temuco
5	Lideres Capacitación Ltda.	Temuco
6	Puwen	Temuco
7	Asesorías Cartográficas y Otros Ltda.	Temuco
8	Sociedad Consultora Atenea Ltda.	Temuco
9	Consultora Walung Ltda.	Temuco
10	Likanco	Temuco
11	Capacitec Ltda.	Temuco
12	Nuevo Sur Ltda.	Temuco
13	Gestión Sur Ltda.	Temuco
14	Orbe EIRL	Temuco
15	Soc. Paradigma Ltda.	Temuco
16	Coes Consultores	Temuco
17	Acoex Asesorías y Negocios Ltda.	Curacautin
18	Tierra Austral Ltda.	Temuco
19	Verde Nuevo Limitada.	Temuco
20	Jeronimo Molina	Temuco
21	Consultora y Constructora del Sur Ltda	Temuco

¹ La obtención de información sobre las organizaciones participante de procesos de licitaciones es difícil que sea entregada por los organismos públicos, estos son muy quisquillosos a la hora de entregar información de las organizaciones que operan con ellos, solo se logró conseguir información desde FOSIS

22	Crecic Ltda	Temuco
23	Horizonte Sur	Temuco
24	Soc Consultora Nahuelbuta	Chol Chol
25	Corporación Ciem Villarrica	Villarrica
26	Gestiona consultores Limitada	Temuco
27	Indecap	Concepción
28	Consultora Manquehue	Temuco
29	Ingeniería Gestión y Desarrollo Ltda.	Temuco
30	Unicap Limitada	Santiago
31	Das Obispado de Temuco	Temuco
32	Serges Limitada	Temuco
33	Agroasesorías del Sur EIRL	Temuco
34	Mario Rigoberto Pezo Pezo	Carahue
35	Fundación Caritas Temuco	Temuco
36	Redes Consultores Ltda.	Temuco
37	Sociedad Global Consultores Ltda.	Padre las Casas
38	Sociedad We Antu Ltda.	Temuco
39	Twopowerment Ltda.	Temuco
40	L y L Consultores Ltda.	Temuco
41	Prodegas Ltda.	Victoria
42	Consultora Terra Activa Ltda	Temuco
43	Kolping Ltda.	Padre las Casas

Fuente: Elaboración propia, datos entregados por FOSIS Araucanía

Dentro de esta tabla se encuentra Fundaciones, ONGs y empresas que han participado en licitaciones públicas del FOSIS, cabe destacar que se encuentra incluida FUDEAR y su sucursal WE ANTU, FOSIS es uno de los clientes de FUDEAR ya que ha participado en procesos de licitación y prestación de servicios.²

² Se dejó incluida en la tabla una organización que tiene origen en Concepción pero ha licitado programas en la región por lo que se transforma en competencia directa para FUDEAR

2.2. Plan Estratégico

El planeamiento estratégico ha tomado mucho realce en la última década, debido a que en la actualidad todo gira en torno a una planificación ya sea en el diario vivir, en una organización o una empresa, prácticamente la totalidad de los aspectos de la vida están planificados. Planificamos desde nuestras carreras profesionales hasta lo que haremos en la semana, entre muchas otras situaciones en la vida; en una empresa ocurre lo mismo, por ejemplo, se planifican las tareas a desarrollar o los proyectos a realizar. Cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y el fracaso tanto en la vida personal como en el mundo de los negocios.

Ansoff, (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hacía. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisionalidad. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta, la velocidad de los procesos aumentó causado en gran parte por una mayor competencia.

En la década de los sesenta, el término “planeación a largo plazo” se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Sallenave, (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

En las siguientes secciones se lista una revisión bibliográfica detallando los fundamentos teóricos, los cuales serán de importancia para el desarrollo de este trabajo de título.

2.2.1. Concepto y principales definiciones

“El plan estratégico es un documento cuya elaboración obligará a plantearse dudas acerca de la organización, de la forma de hacer las cosas y a marcar una estrategia en función del presente y el futuro deseado.

Esta composición será determinante en el porvenir de la empresa y en la imagen de la misma en el exterior, porque la intención de mejorar, de marcarse objetivos, de fijarse metas, no solo beneficia a la organización sino que además contribuye a dar una imagen seria y organizada de la empresa en el exterior.

El plan estratégico es además la tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con los que la empresa pretende entablar relaciones: accionistas, entidades financieras, trabajadores, clientes, proveedores, etc. Por ello, el emprendedor debe recoger en el plan estratégico toda la información relativa a la puesta en marcha del negocio”. Martínez y Milla, (2005).

“Se entiende por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo”. Dess y Lumpkin, (2003).

2.2.2. Estrategias

Muchos autores hablan hoy de la estrategia y otorgan definiciones para ella como por ejemplo Chandler, (1962) señala: “estrategia es la definición de las metas y objetivos a

largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos”. Por otra parte Quinn, (1980) indica que una estrategia es el modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en un todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, en la anticipación a los cambios del entorno y en las eventuales maniobras de los adversarios inteligentes.

Estas definiciones orientan respecto de la relevancia del planteamiento de estrategias adecuadas en las organizaciones.

2.2.3. Planificación

Los planes, las decisiones y las acciones, ayudan a prever para poder planear el futuro. Las organizaciones reúnen a las personas para que intervengan en los procesos de planeación, la toma de decisiones y la acción. De manera colectiva, estos procesos de toma de decisiones organizacionales determinan si la organización sobrevivirá, o crecerá. También determinan el éxito alcanzado por la empresa en la satisfacción de las aspiraciones de su personal.

2.2.3.1. Ventajas de la planeación

Los administradores logran coordinar sus decisiones proyectándolas en lo que podría suceder en el futuro, ya que al realizar una medida hoy se debe tomar en cuenta los efectos que se podrían desencadenar obligando a tomar nuevas decisiones el día de mañana.

Pone en relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “La planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.

2.2.3.2. Desventajas de la planeación

Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, lo que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.

El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de las organizaciones.

El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado es demasiado corto en oportunidades.

2.2.4. Características del Plan Estratégico

La planificación formalizada es muy útil para la empresa porque permite obtener ventajas comparativas sostenibles en el tiempo que la conduzcan hacia el éxito empresarial esperado, la planificación estratégica tiene las siguientes características definidas por Johnson y Scholes, (2001):

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.

- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidad Estratégica de Negocio) en una única estrategia global, o garantizando que los recursos de la organización se coordinan para aplicar la estrategia.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que tendría de no existir la planificación.

2.2.5. Ventajas de un plan Estratégico

Independiente del tipo de negocio, su madurez, situación económica – financiera, su estructura, el tamaño, posicionamiento en el mercado, etc. el plan estratégico permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

Martínez D., Milla A. (2005) definen que el plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obligan a la dirección de la empresa en pensar, de forma sistemática, en el *futuro*.
- Identifica los *cambios* y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la *predisposición* y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la *coordinación* de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (*anticipación*).
- Reduce los *conflictos* sobre destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la *comunicación*.
- Los *recursos* disponibles se pueden ajustar mejor a las *oportunidades*.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las *actividades*.

- Un enfoque sistemático de la información de estrategias conduce a niveles más altos de *rentabilidad sobre la inversión* (creación de valor).

2.2.6. Desventajas de un Plan Estratégico.

Si bien es cierto la realización e implementación de un plan estratégico en una empresa trae consigo muchos beneficios y da una pauta de lo que la empresa es y lo que quiere lograr ésta, no es en sí misma una garantía de éxito, es el primer paso para alcanzar el éxito y permanencia de la empresa en el mercado, el cual da una selección y definición del rumbo a seguir.

Entre los peligros que conlleva la formalización de la planificación estratégica se encuentran, siguiendo a Mintzberg, (1994):

- El éxito o el fracaso de la aplicación de la estrategia está fuertemente unido a la capacidad de los responsables de la misma. En la definición de la estrategia de una organización es necesario tener en cuenta las dimensiones culturales y políticas de la misma, un proceso de planificación debe poderse extrapolar de una organización a otra incluso cuando tiene comportamiento similares y operan en el mismo sector.
- La definición de la estrategia, en la mayoría de casos, es responsabilidad del departamento de planificación o de un equipo de alto directivos, por lo tanto no tiene por qué ser compartida por el resto de la organización. Cuando solo una parte de la organización tiene acceso a la información relativa a las decisiones estratégicas existe el peligro de que el resto de la organización no se sienta participe del proyecto o no comparta la decisiones tomadas acerca del futuro de la compañía.
- Los directivos responsables de la aplicación de las estrategias pueden estar saturados con la operativa diaria de la organización y deciden ceder el control y responsabilidad de las funciones estratégicas a personal especialistas. Sin embargo, los especialistas no tienen poder en la organización para hacer que las cosas se hagan. El resultado puede ser que la planificación estratégica se convierta en un objetivo idílico ajeno a la realidad operativa de la empresa.

- En las grandes compañías, el proceso de planificación estratégica pueden resultar complicados, de forma que los agentes o grupos de la empresa contribuyen solo parcialmente, no entendiendo la globalidad. Esto es particularmente relevante en las empresas de gran tamaño.
- Si la compañía tiene miras restringidas, existe el peligro de acabar confundiendo y conteniendo. La estrategia de la empresa no es lo mismo que el plan estratégico, la estrategia es la dirección a largo plazo que sigue la organización y no un documento escrito depositado en el despacho de los directivos.
- El exceso de detalles en el proceso de planificación estratégica puede derivar en el análisis exhaustivo que, aun siendo sólidos por sí mismos, pueden no tener en cuenta los principales aspectos estratégicos de la organización. En ocasiones en las empresas existe un exceso de papeleo administrativo que genera sobrecarga de trabajo del que no se obtiene beneficio alguno.
- La planificación puede terminar obsesionándose con la búsqueda de determinantes de los últimos resultados (indicadores económicos, datos del sector, evolución de variables del entorno, etc.) o de la estrategia correcta. Resulta improbable que la estrategia correcta surja de forma natural del proceso de planificación. Puede ser más importante definir una dirección estratégica más general, en la que existe cierto grado de flexibilidad.

**CAPITULO 3: DESARROLLO PROPUESTA
PLAN ESTRATÉGICO**

3. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO

En el presente capítulo del trabajo de título se procederá a desarrollar y presentar la propuesta de plan estratégico para la Fundación de Desarrollo de La Araucanía en el periodo 2013 – 2016.

3.1. Análisis del entorno

3.1.1. Análisis entorno general

Para el análisis del entorno general se utilizarán dos tipos de análisis: primero análisis del entorno general (análisis PEST) y segundo análisis del entorno competitivo (análisis de las cinco fuerzas de PORTER).

Con este análisis del entorno general se podrá ver y determinar aspectos como cuál es el impacto de los factores externos en la Fundación FUDEAR, cómo solventa la organización el efecto de los factores del entorno (beneficios y desventajas), los seguimiento que realiza la empresa de la evolución de dichos factores, cuál es el impacto en la organización de su entorno competitivo, cómo se enfrenta la organización a las barreras de entrada, el poder de negociación de clientes y proveedores, los productos sustitutivos y la rivalidad entre sus competidores, cómo establece la organización ventajas competitivas sobre sus rivales, cuáles son sus factores clave de éxito y cómo los fomenta en su sector de actividad, cuál es la posición de la sociedad frente a sus rivales más directos, cuál es la capacidad de la fundación para segmentar el mercado y acercarse más a las necesidades del consumidor, cómo se comportan los competidores directos de la Fundación.

3.1.1.1. Análisis del Entorno General (Análisis PEST)

Este análisis examina aquellos factores externos que están fuera del control de la fundación, pero que pueden afectar el desarrollo de sus actividades productivas en el futuro.

Para este análisis se procederá a elaborar una definición de cuatro factores claves que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio de la Fundación, factor económico, político, social y tecnológico.

La Fundación FUDEAR desarrolla sus actividades de la Región de La Araucanía, esta región tiene características socioeconómicas que la hacen sumamente diferentes a las demás regiones de Chile.

La Región de La Araucanía limita al norte con la Región del Bío Bío, al sur con la Región de Los Ríos, al este con la provincia de Neuquén, República Argentina, y al oeste con el Océano Pacífico.

Su superficie total alcanza 31 mil 842 kilómetros cuadrados y se divide administrativamente en las provincias de Malleco, con once comunas, y Cautín, con 21 comunas. Su capital regional es la ciudad de Temuco.

Al 30 de junio del año 2010, según estimaciones del INE, registraba una población total de 970 mil 419 habitantes, de los cuales 659 mil 274 (68%) vivían en zonas urbanas y 311 mil 145 (32%) en zonas rurales. La densidad poblacional alcanza a 30,47 habitantes por kilómetros cuadrados.

A continuación se analizarán y entregarán datos relevantes en cuatro factores económico, político, social y tecnológico.

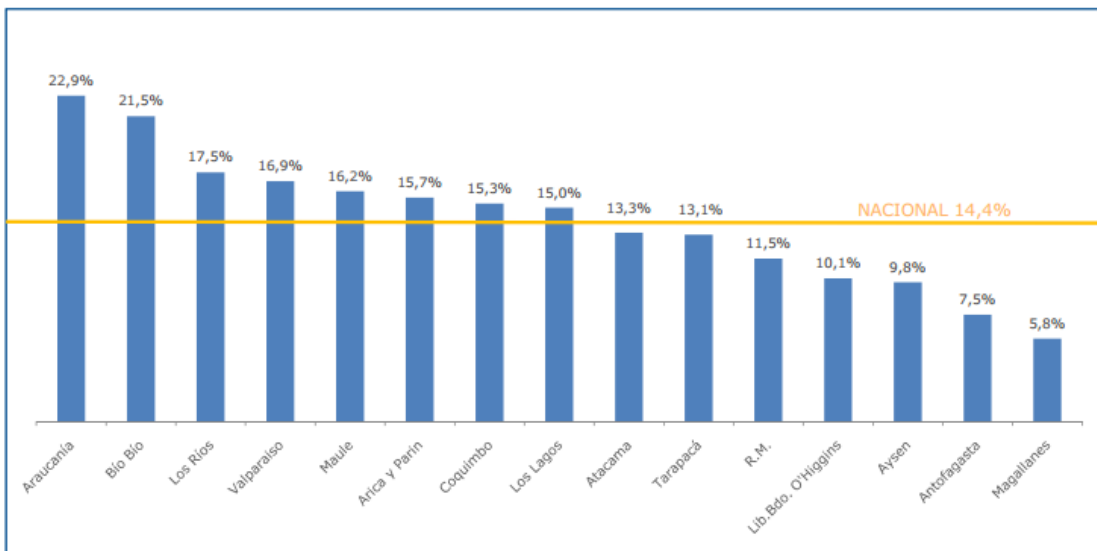
1) Factor económico:

La Araucanía, con sus casi 870 mil habitantes, ha estado en los últimos 12 años en los peores lugares de los ranking de competitividad nacional y desarrollo humano, el PIB per cápita de la región es el más bajo del país y equivale al que tenía Chile hace 20 años; por su parte, la tasa de desempleo de la región, de pobreza y de indigencia también muestran una región rezagada.

Según la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (Casen) 2011, la pobreza en la región llegó al 22,9% y la pobreza extrema, al 5,3%, cifras que muestran una disminución en relación a la encuesta Casen 2009, donde la pobreza llegó al 27,1% y la pobreza extrema alcanzó el 9,0%. Es importante consignar que la cifra de la pobreza extrema es la más baja que se ha registrado en la historia de la encuesta Casen, según el Ministerio de Desarrollo Social.

Cabe destacar que a nivel nacional la pobreza registró una baja de 15,1% a 14,4%; y la extrema pobreza disminuyó de 3,7% a 2,8%, siendo en términos nacionales la Región de La Araucanía la zona más pobre de Chile con el 22,9%, lo que se traduce en que uno de cada cuatro habitantes de la región es pobre. A continuación sigue el Bío Bío con el 21,5% y Los Ríos con 17,5% de pobreza.

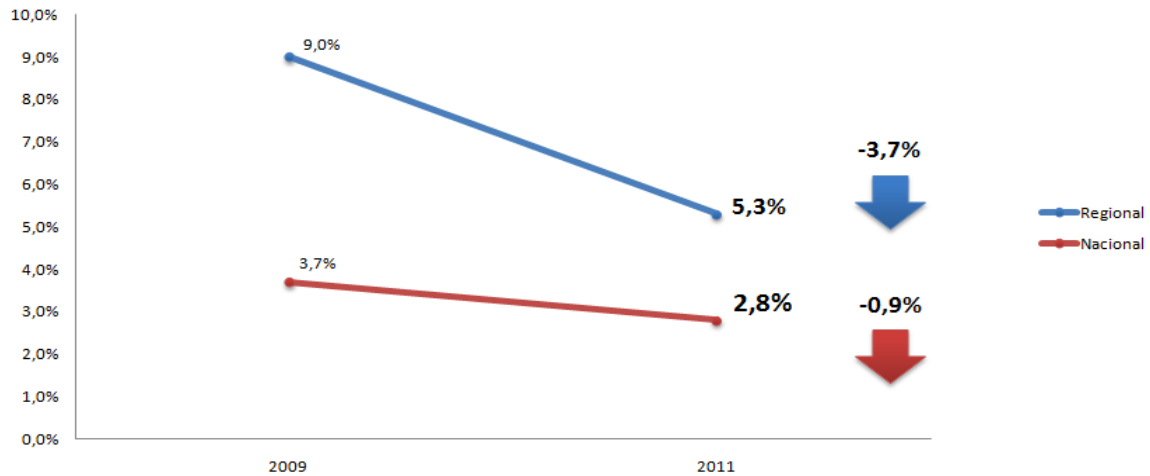
Ilustración 3.1 Situación de Pobreza por región 2011 (porcentaje población)



Fuente: Imagen extraída del documento Indicadores de Pobreza CASEN 2011 del Ministerio de Desarrollo Social.

En cuanto a asimismo, en extrema pobreza La Araucanía lidera las cifras (5,3%), le sigue la Octava Región con el 4,5% y Valparaíso con 3,4%

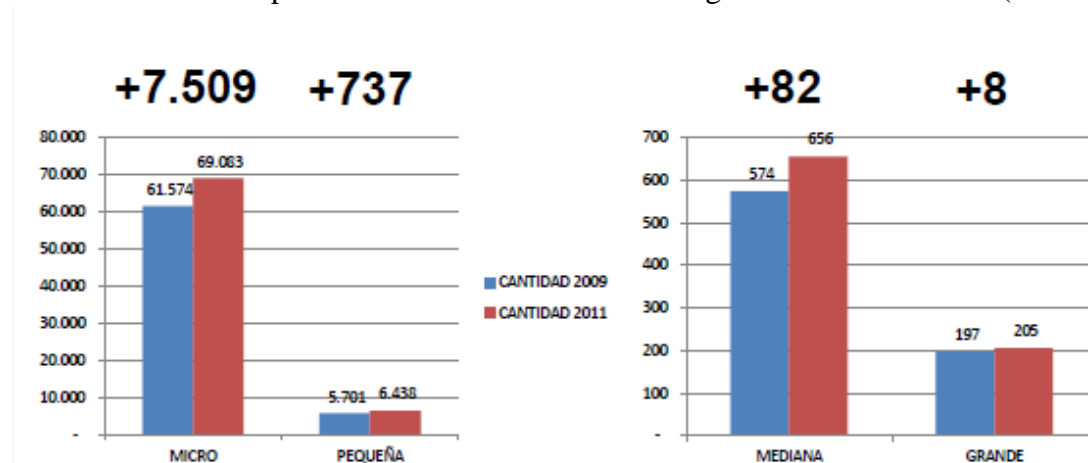
Ilustración 3.2 Diferencias Pobreza Extrema País - Araucanía 2009 - 2011



Fuente: Imagen extraída del documento Plan Araucanía 7 del Ministerio de Desarrollo Social, CASEN 2011.

En la Novena región de La Araucanía entre el año 2009 y el año 2011 hubo un aumento de un 12,3% en cuanto al número de creación de nuevas empresas, lo que corresponde a la creación de 8.336 nuevas empresas. Las microempresas aumentaron en un 12,2%, la pequeña aumentó en un 12,9%, las medianas aumentaron en un 14,3% y las grandes empresas aumentaron en un 4,1%.

Ilustración 3.3 Empresas Nuevas Creadas en la Región de la Araucanía (2009 - 2011)



Fuente: Imagen extraída del documento Cuenta Pública 2011 Región de La Araucanía del Gobierno Regional de La Araucanía.

Según el Índice de Actividad Económica Regional (INACER), durante el 2012, la región de La Araucanía acumuló un crecimiento de 6,4%, manteniendo su tendencia de crecimiento presentada desde el tercer trimestre de 2009 y mostrando una variación análoga respecto al cuarto trimestre de 2011.

Los sectores que incidieron positivamente en el crecimiento durante el año 2010 fueron comercio, servicios sociales, personales y comunales; transporte y comunicaciones; industria manufacturera; servicios financieros y empresariales; electricidad, gas y agua; y silvoagropecuario. Los dos primeros registraron incidencia positiva en la región durante todo el año 2010 a diferencia de industria manufacturera que se incrementó a partir del segundo trimestre.

La tasa de desocupación de La Araucanía fue de 6,9%, para la ciudad de Temuco fue de 6,4% y de 7,8% para la ciudad de Angol, mientras el promedio nacional fue de un 6,6%, en diciembre de 2011.

Desde la perspectiva de género, la tasa de desocupación Femenina alcanzó al 9,7%, lo que equivale a 15.808 personas, con una fuerza laboral de 162.915 mujeres. La desocupación Masculina fue un 5,1%, lo que equivale a 12.873 personas, con una fuerza laboral de 254.110 hombres.

Ilustración 3.4 Mercado Laboral Región de La Araucanía (trimestre octubre - noviembre 2011)

	Fuerza de Trabajo var. 12 meses (%)	Ocupados var. 12 meses (%)	Tasa Desocupación (%)	Tasa Cesantía (%)
Totales	-0,6	0,5	6,9	5,8
Hombres	-1,7	-0,9	5,1	4,5
Mujeres	1,1	2,8	9,7	7,8

Fuente: Imagen extraída del Informe Económico Regional octubre — diciembre 2011 del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta Nacional de Empleo.

Evidencia el rezago de La Araucanía, la inversión extranjera directa que es de US\$0,82 por habitante, mientras que el comportamiento del mismo indicador llega a US\$146 en la región del Maule, US\$221 en la región del Bío Bío, y a US\$111 en las regiones de Los Ríos y Los Lagos. Las exportaciones en la región alcanzan los US\$350 por habitante, muy por debajo nuevamente de las regiones mencionadas.

2) Factor Político:

FUDEAR desarrolla sus operaciones en el mercado público y está condicionada a la oferta pública que ofertan los organismos públicos de Estado Chileno de la Región de La Araucanía, por lo tanto el factor político es muy relevante para la Fundación. Algunos de los puntos principales en los cuales centra sus mirada son:

- Cambios políticos previstos: Los recursos que puede obtener la fundación depende directamente del mercado de la oferta pública en la región, por lo que los cambios políticos previstos se transforman en un factor muy importante para la fundación debido a que dependiendo de estos cambios el mercado de la oferta pública también puede cambiar sus condiciones de muchas formas (aumento o disminución de los recursos,

nuevos lineamientos de los recursos, diferentes exigencias para los ejecutores, etc.). En el año 2013 se efectuarán elecciones presidenciales en el país por lo que los entes gobernantes y la oferta pública podrían verse alterados ya sea en desmedro o en beneficio de la Fundación FUDEAR.

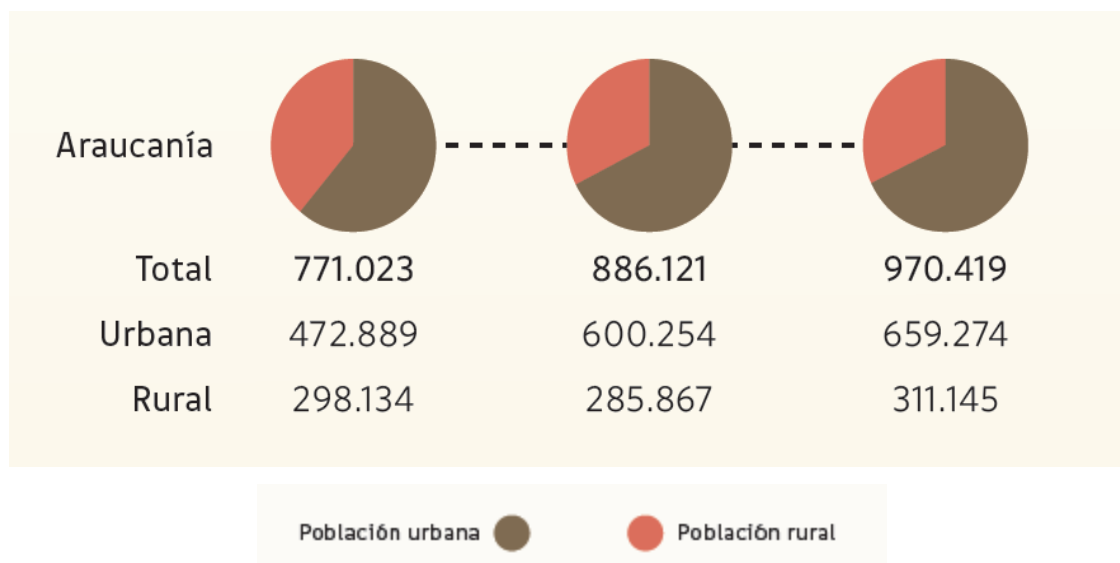
- Cambios en la legislación laboral: Existen constantes medidas de presión de la clase trabajadora para lograr cambios, mejoras y beneficios laborales, estos cambios laborales se tornan importantes para FUDEAR, en los últimos años debido a que la Fundación ejecuta programas de empleo directo por lo que se desenvuelve y opera bajo las condiciones y legislaciones laborales, a pesar de tratarse de empleos impulsados por organismos públicos de carácter social de todos modos se deben cumplir con las leyes laborales vigentes, de modo que de presentarse cambios en la legislación laboral la fundación los deberá incorporar en sus operaciones.

Si se presenta algún cambio en estos puntos puede afectar el normal funcionamiento de la Fundación FUDEAR.

3) Factor Social:

La Región de La Araucanía tiene la mayor cantidad de personas pertenecientes a algún pueblo originario a nivel nacional, la mayoría son de ascendencia Mapuche además de tener gran cantidad de población rural.

Ilustración 3.5 Población por región y zona de residencia 1990 - 2008 - 2010 (número de personas)



Fuente: Imagen extraída del Informe de política social 2011, Ministerio de Planificación.

La década de los noventa marca el recrudecimiento de la violencia en La Araucanía con la primera toma de fundos y ataques incendiarios y, a partir del año 2000, la tensión ha ido en aumento tras la muerte de tres jóvenes comuneros mapuches.

Al analizar los casos de violencia indígena desde el retorno a la democracia se ha visto una tendencia alcista, si bien su aumento responde en ocasiones a casos coyunturales, en su mayoría son efectos de políticas públicas -política de compra de tierras- y de la radicalización de un grupo minoritario de comunidades. Según un estudio realizado por Libertad y Desarrollo, que contabiliza todos los casos cubiertos en la prensa desde 1990 a 2012 (1.330 hasta junio), éstos se concentran especialmente en cortes de camino, incendios, actos violentos, hurtos, manifestaciones urbanas (violentas y pacíficas) y tomas de tierras que son reivindicadas por comunidades indígenas

La pobreza y la indigencia golpean más duramente a la población mapuche de la región. La tasa de indigencia que la Araucanía presentó en 2009 es la misma que exhibía en

el país en 1992, mostrando un retraso de 18 años respecto de la evolución del país en esta materia.

Los ingresos de la población mapuche de la región son inferiores que los del resto de la población. La población mapuche de la región presenta indicadores educacionales más bajos que la población general de la Araucanía y que la población del país. En 2009, la tasa de analfabetismo en la Araucanía fue de 6,9%, fue la segunda más alta del país y duplicando la tasa de analfabetismo a nivel nacional (3,5%). La tasa de analfabetismo que presentó la Araucanía en 2009 es más alta que la que el país exhibía en 1990, mostrando un retraso de 20 años respecto del país.

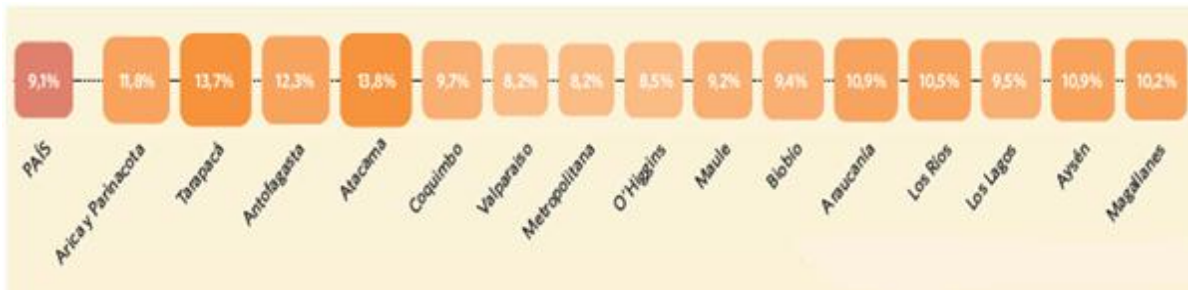
En 2009, el promedio de años de escolaridad en la Araucanía fue el tercero más bajo del país. El promedio de años de escolaridad que presentó la Araucanía en 2009 es similar que a la que el país exhibía en 1994, mostrando un retraso de 16 años respecto de la evolución del país en esta materia.

El 94% de la población mapuche de la Araucanía alcanzó educación media completa o menos, mientras que a nivel nacional esta cifra es de 78%.

En 2009, la distribución de los años de escolaridad fue menos equitativa en la Araucanía que en el país, diferencia que se observa desde 1990. El nivel de desigualdad educacional que la Araucanía presentó en 2009 es similar al nivel presentado por el país en 1990, mostrando un retraso de 16 años respecto del país.

Por regiones se observan algunas diferencias importantes en el porcentaje de hogares que vivía en situación de hacinamiento. En general, este problema afecto más a las regiones del norte y menos a las del centro del país, la región de La Araucanía se mantiene levemente superior al promedio siendo su porcentaje un 10,9%³

3 Información obtenida de la pagina web http://www.minsepres.gob.cl/wp-content/uploads/files/Plan_Araucania.pdf (Plan Araucanía 2010).

Ilustración 3.6 Hogares en situación de hacinamiento por región 2009 (porcentaje)

Fuente: Informe de política social 2011, Ministerio de Planificación.

4) Factor Tecnológico:

El factor tecnológico influye mucho en el funcionamiento de la Fundación FUDEAR ya que gran parte de los trámites asociado a la ejecución de los programas se deben realizar mediante Internet. Estos trámites pueden ser:

- Información de fechas de adjudicaciones de los organismos públicos
- Postulaciones a las adjudicaciones.
- Rendición de gastos administrativos en las diferentes plataformas
- Procesos propios de programas y/o proyectos en diferentes plataformas
- Contacto con los organismos públicos
- Contacto de los administradores con los coordinadores y colaboradores

Es por esto que el análisis del factor tecnológico es relevante. Para los proyectos y para el funcionamiento de la Fundación, se requiere el acceso a internet y por lo tanto disponer de un terminal de ordenador para acceder a los diferentes sitios web que sean necesarios.

Se ve una oportunidad en este análisis, debido a que cada día son más numerosas las políticas que incentivan el acceso de la sociedad a la información y de trámites online mediante las plataformas virtuales que poseen los organismos públicos. Por otro lado, no se debe ser ciego ante una realidad conocida como la “fractura tecnológica de la sociedad” y

es que existen dos grupos realmente diferenciados en este aspecto: los jóvenes y los no tan jóvenes hasta los 45-50 años que se manejan con cierta soltura en este entorno y además reconocen sus ventajas y aportes a su calidad de vida y el otro público, que aún reconociendo que esas ventajas “parece” que son ciertas no se atreven a romper con sus recelos y por lo tanto no se acercan a esta nueva “herramienta cultural”.

3.1.2. Análisis del Entorno Competitivo (Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER)

El análisis del entorno competitivo describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas, esto permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas.

Las cinco fuerzas competitivas son las siguientes:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

3.1.2.1. Barreras de entrada:

Existen bajas barreras de entrada para ingresar al mercado de la oferta pública:

- Requerimientos legales para crear una persona jurídica sin fines de lucro. Cumplimiento de bases de los programas que cada una de las instituciones públicas redacta, esta reglamentación se estipula, condiciona y adapta la forma de ejecutar los programas y varían según el programa y las directrices de la institución pública.

- Poseer un nivel de capital alto, con acceso al financiamiento en el caso de que sea requerido, esta es una de las principales barreras de entrada que tiene la organización para ingresar al mercado de la oferta pública debido a que para la totalidad de los programas se debe contar con capital inicial elevado para la financiación de diferentes exigencias y requerimientos previos y durante la ejecución de una adjudicación como por ejemplo pólizas de seguros o simplemente por los problemas inherentes de la ejecución de un programas, periodos irregulares y/o desfases en la entrega de los recursos, vale decir un retraso en el traspasos de los recursos. Por ende, no hay entrada de ingresos monetarios provenientes del cumplimiento de los servicios entregado en la ejecución de una licitación adjudicada.

3.1.2.2. El poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes es alto, debido que son ellos quienes condicionan la forma de la prestación de los servicios, y si existe algún tipo de modificación respecto a tiempos de ejecución, metodología o logística debe ser informado y sometido a aprobación de los clientes. También es importante destacar que la oferta pública de los distintos organismos tiene su propia reglamentación y por ello la organización debe adaptarse a los requerimientos de cada uno de los clientes para poder adjudicarse los programas o proyectos que se ofrecen, o de lo contrario, difícilmente se contaría con su preferencia.

3.1.2.3. El poder de negociación de los proveedores:

No existe un gran poder de negociación de los proveedores, la Fundación realiza compra de insumos, materia prima y servicios varios periódicamente y en grandes cantidades que van dependiendo de la exigencias de cada uno de los programas y/o proyectos en ejecución, pero existe gran cantidad de empresas oferentes de los productos

que se demanda por lo que no se presentará una negociación de los precios de sus productos entre proveedores.

3.1.2.4. La amenaza de productos y servicios sustitutos:

Existe una amenaza alta de productos y servicios sustitutos ya que hay una gran cantidad de organizaciones que ejecutan funciones de consultoría, que presentan productos y servicios similares o sustitutos a los que entrega FUDEAR a sus clientes.

Sin embargo al tratarse de oferta pública, la Fundación no opera en un mercado tradicional de libre comercio como lo sería una industria normal, la forma en que se desarrolla este mercado es muy distinta debido a que está totalmente preestablecido y condicionado a las exigencias que establece el cliente (Organismos Públicos), al estar todo ya establecido se hace muy difícil que se pueda presentar un producto o servicio sustituto una vez que se haya adjudicado la licitación.

Existen instancias en que las instituciones públicas no realizan licitaciones públicas para contratar servicios de consultoría, dada esta situación se podrían dar dos escenarios que se pueden tomar como servicios sustitutos para la Fundación.

- Ejecución directa: En las instituciones públicas existen formas de ejecutar algunos de sus programas y/o proyectos que se denomina ejecución directa lo que quiere decir que no se hace llamado a licitación pública sino que ellos mismos realizan estos trabajos o entregan los fondos a instituciones también públicas (municipalidades) para que ejecuten los programas, también se da cuando hay llamado a licitación y no se presenta ni una organización a concursar, entonces el propio organismo público ejecuta y hace entrega de los servicios, éstos finalmente se transforman en sustitutos de los productos y servicios que la Fundación FUDEAR entrega.

- Organizaciones, fundaciones e instituciones nacionales e internacionales: En la región existen varias organizaciones sin fines de lucro que poseen fondos provenientes de diversos sectores tanto en el plano nacional como internacional, con estos fondos realizan servicios a la comunidad en numerosas áreas incluyendo las área socioeconómica que es en la que se desenvuelve la Fundación FUDEAR, es por esto que se podría tomar como productos y servicios sustitutos las labores que realizan dichas organizaciones en este sector. También hay que considerar que algunas de estas organizaciones reciben fondos de la misma oferta pública del gobierno haciendo disminuir la posibilidad de obtención de recursos nuevos, considerando además que no necesariamente utilizan los mismos conductos o canales de obtención de ingresos que los de la Fundación FUDEAR.

3.1.2.5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

En el sector que se desenvuelve la fundación existe una alta competencia y rivalidad entre las organización que conforman el mercado objetivo de la Fundación, esta rivalidad se ha presentado de diversas formas.

- Competencia alta para la obtención de la adjudicación de una licitación: Existe gran rivalidad entre la Fundación y su competencia por adjudicarse las diferentes licitaciones públicas existentes en la oferta pública en la Región de La Araucanía que van alineadas según las unidades de negocio de la Fundación, el principal motivo de esta rivalidad deriva de la dependencia en la entrada de los ingresos provenientes de esas adjudicaciones y que son destinadas para operar durante el año, por lo que hay constante pugna entre las organizaciones; esto provoca que para lograr captar más licitaciones públicas, las propuestas y/o proyectos con los que compite cada organización licitante, intente diferenciarse con una mayor entrega de servicios para lograr la adjudicación.

- Captación de personal capacitado de una organización a otra: Las organizaciones en busca de mejorar sus propuestas, servicios y estándares de calidad, contratan el personal más capacitado para su organización y para concretar estas mejoras intentan atraer y captar al capital humano de la competencia.
- Obtención de información privada: De las instalaciones de la Fundación FUDEAR le fueron hurtado documentos con información privada y relevante que genera ventajas competitivas en la competición por entregar una mejor propuesta de proyecto para las diferentes licitaciones donde participó y participará la Fundación, lo que demuestra la elevada competencia que existe entre algunas organizaciones del sector.
- Entrega de información privilegiada de parte de funcionarios de los organismos públicos hacia algunas organizaciones: Basado en experiencia propia de la Fundación FUDEAR hubo una ocasión en la se comprobó que una organización de la competencia tuvo acceso a documentos privados de la propuesta entregada hacia un organismo público por parte de FUDEAR, esta situación quedó de manifiesto en la revisión y evaluación de los diferentes documentos con las respectivas propuestas por parte de las comisiones evaluadoras de las licitaciones de las instituciones públicas, las que encontraron una propuesta que era igual o muy similar, encontrando incluso el nombre de la Fundación FUDEAR en algunos párrafos del documento de la competencia.

Con estas situaciones queda de manifiesto que existe una dura rivalidad entre la competencia por captar ingresos para sus organizaciones, esta rivalidad no es algo que se dé todo el tiempo ni en todas las organizaciones, porque existen diferentes tipos de organizaciones, algunas con valores establecidos que los mantienen muy presente al igual que la Fundación con las que hay un trato de cordialidad y comunicación.

3.2. Análisis interno (Capacidades Estratégicas)

Es muy importante para una organización analizar y comprender los entornos en donde desarrolla sus procesos productivo, en el punto anterior se analizó el entorno externo en el que se desenvuelve la Fundación, este entorno genera oportunidades y amenazas para el desarrollo estratégico. Pero este éxito también depende de las capacidades estratégicas internas que posee la Fundación con la calidad necesaria para alcanzar el éxito.

Para analizar y comprender las capacidades estratégicas de la Fundación se procederá a hacer un análisis de la cadena de valor.

3.2.1. Análisis de la cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta para analizar todas las actividades de una empresa. Es un modelo que clasifica y organiza los procesos de una empresa con el propósito de enfocar los programas de mejoramiento, permitiendo identificar y analizar actividades estratégicamente relevantes para obtener alguna ventaja competitiva.

La obtención de una ventaja competitiva no se puede entender si no se mira la organización como un todo. Dicha ventaja parte de las actividades que realiza la misma diseñando, produciendo, comercializando, entregando y apoyando el producto. Cada una de estas actividades contribuye a generar costo y crear una base para la diferenciación del producto.

A continuación se presenta un cuadro que ilustra el contenido de una cadena de valor.

Ilustración 3.7 Cadena de Valor



Fuente: Imagen extraída del libro “La elaboración del Plan Estratégico” ECO3 Colecciones.

La tabla 3.1 demuestra y da a conocer el análisis de la cadena de valor que presenta la Fundación FUDEAR para dar valor a sus servicios entregados, dado su actual forma de desarrollar sus actividades.

Tabla 3.1 Cadena de Valor de la Fundación FUDEAR

<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones y equipos adecuado. • Instalación de equipos dotados de tecnologías apropiada. • Ubicación de las dependencias en lugar adecuado. 				
<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes habilidades y capacidades en el personal • Entorno del trabajo de calidad • Compromiso del personal en todo ámbito 				
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente relación de con diferentes grupos de interés. • Identificación de segmentos de clientes adecuados y de sus necesidades • Consecución de fondos a bajo costo para financiar inversiones 				
<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materia prima • Desarrollo de relación de colaboración con los proveedores. 				
Logística interna	Producción	Logística externa	Marketing y ventas	Servicios post venta
<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación de la instalaciones • Proceso de licitación pública y confección de documento que contiene la propuesta de la Fundación para ser presentado en estos concurso. • Gestión de recursos y materiales que son destinados a los beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de la reglamentación estipulada en las bases del programa adjudicado. • Coordinación y determinación de la operación de actividades a desarrollar del programa licitado cumpliendo las bases.. • Disposición en oficina eficiente, diseño de flujos de trabajo y articulación del proceso. • Infraestructura y tecnologías para la ejecución de la licitación y actividades del proceso productivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar mantención a la implementación de las oficinas. • Proceso de realización y entrega de informes y documentos de finalización de un programa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajadores ejecutores competentes y motivados • Estrategia eficaz de recursos que se asignan en una licitación pública y los servicios que se comprometen a entregar. • Identificación de segmentos de clientes adecuados y de su necesidades • Selección de canales de distribución y entrega de los servicios apropiados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de bases de datos • Realización de ferias o encuentros entre los microemprededores • Realización de reuniones de intercambio cultural.

MARGEN

MARGEN

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Diagnostico estratégico

La última gran faceta del análisis estratégico consiste en identificar cuáles son los aspectos claves que se derivan de los análisis anteriores: análisis del entorno y análisis interno. Sólo en esta etapa es posible determinar claramente cuáles son las principales fuerzas y debilidades de una organización, y cuál es su importancia estratégica. El análisis empieza a tener utilidad como punto de partida para elegir entre posibles acciones futuras.

3.3.1. Análisis FODA

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

El análisis FODA es una herramienta de análisis estratégico probada y real. Se utiliza regularmente en los negocios para evaluar inicialmente las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

3.3.1.1. Fortalezas

- **Sólida y efectiva experiencia:** Desde el año 2006 y hasta el año 2011, la Fundación FUDEAR ha tenido 22 experiencias exitosas en la región de la Araucanía de Chile, vinculadas al apoyo de las actividades económicas, por un monto total de U\$ 1.594.845, con el objetivo de mejorar las condiciones de empleabilidad y/o generación de ingresos autónomos en personas pobres en condición de pobreza y de mayor vulnerabilidad, que se encuentran cesantes o que buscan trabajo por primera vez. Hasta su estrategia de intervención ha estado principalmente orientada al autoempleo y consideró asistencia técnica para la formación emprendedora, para la elaboración de planes de negocios y para el financiamiento de capital semilla. En el

año 2011, FUDEAR ejecutó el proyecto de Apoyo a la Inversión en la Comunidad, con un monto de U\$ 406.185 financiado por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo- SENCE y tiene vigente la ejecución del Proyecto Mujer Emprende, co - financiado por INNOVA-CORFO y FUDEAR por un monto de U\$ 338.487.

- Solidez económica-financiera: La fundación posee capital y acceso a financiamiento para operar y comenzar con actividades concernientes a licitaciones adjudicadas, los recursos que se deben asignar antes de comenzar a ejecutar son considerables y los retornos no siempre son en fechas y períodos estables, además hay programas que traspasan los fondos una vez ejecutado un porcentaje del programa.
- Capital humano calificado y competente: Posee un equipo de trabajo consolidado, versátil y diverso de profesionales, que poseen experiencia en el mercado en que se desenvuelve la Fundación sumado a la incorporación de nuevos profesionales jóvenes con ideas frescas y conocimientos nuevos.
- Buena percepción del servicio por parte del cliente medido en base a la evaluación de la labor realizada y la continuidad lograda en varios programas y/o proyectos.
- Solida, eficiente y transparente administración de los recursos públicos asignados: La positiva rendición de cuentas de los sucesivos fondos manejados por la Fundación FUDEAR la hace una organización eficiente y adecuada frente a los estándares de rendiciones de cuentas.
- Consolidación de un proceso de expansión prudente y efectivo: La Fundación FUDEAR, ha logrado consolidar un proceso de expansión prudente y efectivo que se ha caracterizado por haber trabajado con usuarios de los programas FOSIS durante cuatro años. Por lo tanto está en condiciones de poder aprovechar oportunidades de atención, brindadas por otros servicios públicos, como ha sido CORFO y SENCE.

- Excelentes relaciones con diversos grupos de interés: La fundación FUDEAR posee excelentes relaciones con diversos grupos de interés que confirman su participación en el mercado en donde se desenvuelve, Organismos Públicos, Municipalidades, Autoridades, Proveedores, Entes financieros.

3.3.1.2. Oportunidades

- Posibilidades de establecer alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros y organizaciones sociales que apoyan la realización de proyectos o programas que mejoren la calidad de vida de la población.
- Facilidades de acceso a fuentes de financiamientos públicos y privados.
- Gran inversión pública en la región y en el país para el desarrollo socioeconómico: Los lineamientos del gobierno en torno al desarrollo socioeconómico, en el área de emprendimiento y fortalecimiento de las PYMES se transforman en oportunidad para la Fundación, esto queda claro en la gran cantidad de dinero invertido este año para este ítem y lo que se proyecta para el futuro.
- Proyección alta de inversión pública en el área capacitación y desarrollo del capital humano: Existe una segunda área de inversión potente del Estado Chileno que es la capacitación y desarrollo del capital humano que van en la línea de trabajo de la Fundación, por tanto es una oportunidad. La fundación cuenta con un amplio y variado equipo de trabajo sumado a la experiencia e infraestructura que posee para la captación de estos fondos.
- Aumento de los recursos en área de la capacitación y educación de parte del Ministerio del Trabajo que permitirían acceder a nuevos fondos de financiamiento para realizar actividades de capacitación y entrenamiento de personas vulnerables socialmente.

- La fundación FUDEAR tiene la oportunidad de tener una vinculación con organismo internacionales de desarrollo productivo y desarrollo humano.

3.3.1.3. Debilidades

- La Organización no ofrece estabilidad económica en el mediano y largo plazo.
- Herramientas de gestión organizacional, procesos administrativos y procesos de cobranza desactualizadas lo que provoca un desaprovechamiento de herramientas de gestión de Tecnología de Información, investigación, desarrollo e innovación.
- Gestión y procesos de contratación inadecuados o poco formales, no existen contratos de trabajo del personal, sumado a falta de eficiencia del sistema de capacitación.
- Procesos comunicacionales y de marketing poco eficientes.
- Desgaste natural y técnico de la infraestructura digital y de trabajos en terreno: por el uso y años de vida útil, sumado a que el soporte tecnológico puede estar quedando obsoleto.
- El escaso acceso a instancias lectivas de capacitación con contenidos que sean pertinentes a las necesidades corporativas y del equipo de trabajo, de ahí la necesidad de innovar en los contenidos de capacitación, ya que también sus grupos objetivos tienen necesidades colectivas especiales en los procesos productivos.
- Dependencia total de la oferta pública, las licitaciones que se logran adjudicar, la periodicidad y la duración de éstas. Esto se transforma en una debilidad debido a

que existe la posibilidad de no adjudicar proyectos o cambios bruscos en la oferta pública.

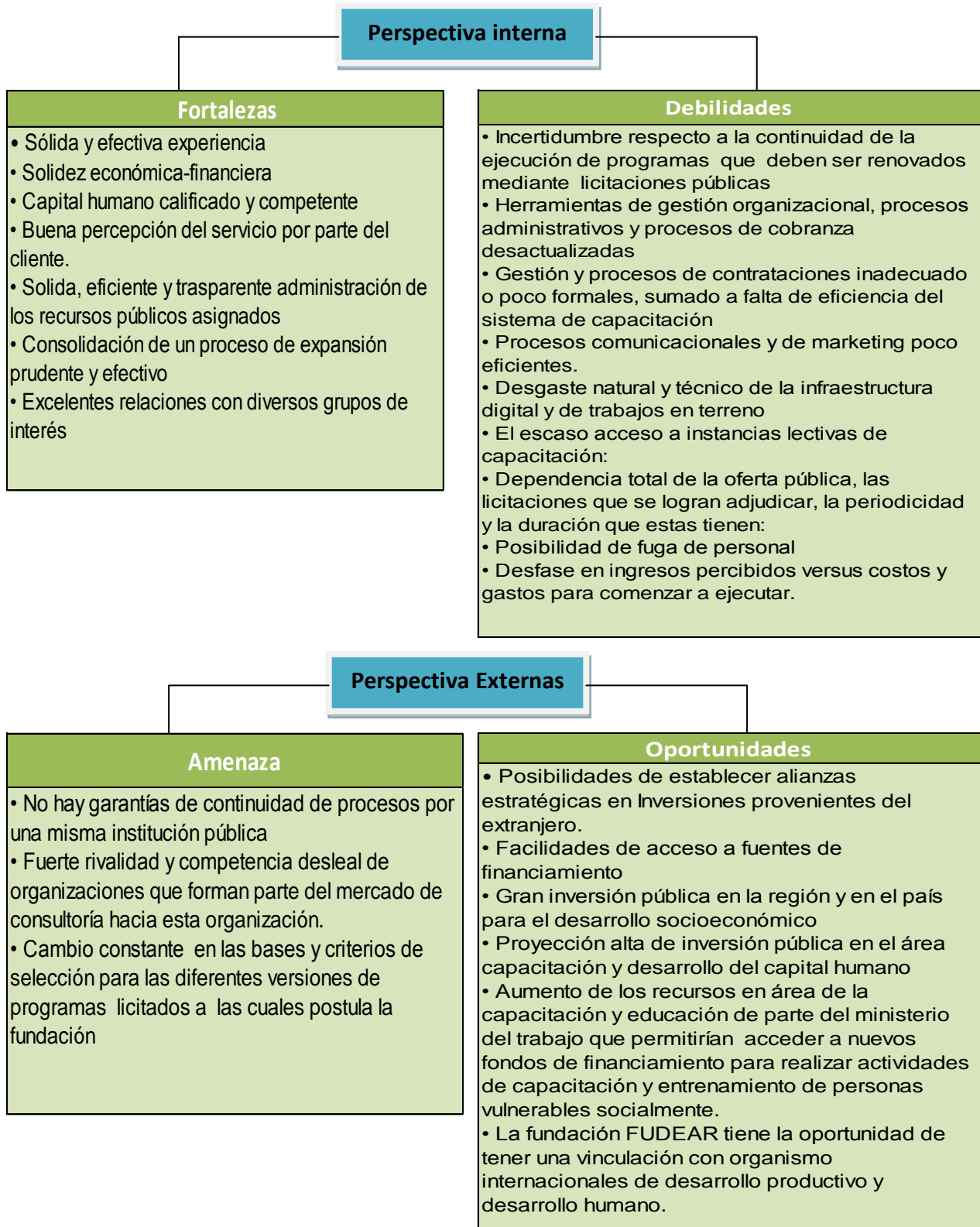
- Desfase en ingresos percibidos versus costos y gastos para comenzar a ejecutar.

3.3.1.4. Amenazas

- Posibilidad de fuga del recurso humano e inestables niveles de ingresos. El equipo de trabajo no tienen una permanencia y continuidad en sus tareas y sus ingresos monetarios, por esto se convierte en una amenaza la fuga de capital humano en busca de estabilidad económica y oportunidades laborales, por ende se generaría una disminución en el equipo de trabajo de la Fundación FUDEAR.
- Incertidumbre respecto a la continuidad de la ejecución de programas que deben ser renovados en cada periodo mediante proceso de licitaciones públicas.
- No hay garantías de continuidad de procesos por una misma institución pública. Existen procesos en diferentes grupos objetivos que requieren de un sistema de apoyo y capacitación en un mediano plazo, la amenaza aparece debido a que todos los programas son de corto plazo y para seguir con ese proceso necesariamente se deben realizar nuevas licitaciones públicas y dada la cantidad de instituciones que postulan a proyectos y la competencia existente no hay garantía de continuar con dicho proceso.
- Fuerte rivalidad y competencia desleal de organizaciones que forman parte del mercado de consultoría hacia esta organización.
- Cambio constante en las bases y criterios de selección para las diferentes versiones de programas licitados a las cuales postula la Fundación.

A continuación se presenta una matriz de cuatro cuadrantes en donde se exhiben las perspectivas internas (fortalezas y debilidades) y externas (amenazas y oportunidades) de la Fundación (ver **Tabla 3.2** Matriz de Cuatro Cuadrantes).

Tabla 3.2 Matriz de Cuatro Cuadrantes



Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Análisis CAME

Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta de diagnóstico estratégico que se utiliza para definir el tipo de estrategia que se debe seguir en una compañía tras haber identificado, mediante un Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), cuales son los aspectos clave que caracterizan a una compañía desde la perspectiva externa o del entorno (que nos informa de amenazas y oportunidades) e interna (que nos informa de las debilidades y fortalezas en relación con el entorno).

En base a análisis FODA de FUDEAR presentado en la **Tabla 3.2** Matriz de Cuatro Cuadrantes, se procederá a realizar el análisis CAME con las siguientes estrategias.

Estrategia O/F Se usan las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.

Estrategias O/D Se superan las debilidades aprovechando la Oportunidades.

Estrategias A/F Se evitan las amenazas con las fortalezas.

Estrategias A/D Se busca reducir las debilidades y eludir las amenazas.

(Ver **Tabla 3.3** Cuadro Análisis CAME).

Tabla 3.3 Cuadro Análisis CAME

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	ESTRATEGIAS O/F	ESTRATEGIAS O/D
	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el desarrollo de proyectos y/o programas en las áreas de capacitación y microemprendimiento. • Continuar con el manejo responsable y transparente de los recursos asignados • Optimizar los sistemas de información entregados a los clientes • Promover el aprovechamiento del potencial del capital humano y la acreditación de SENCE como OTEC. • Mantener las políticas de responsabilidad social a través de la realización y desarrollar iniciativas complementarias e innovadoras de apoyo hacia los sectores más pobres y marginados de la sociedad, especialmente la familia rural, privilegiando acciones que sean signos y provoquen impacto local, mediante la obtención de recursos proveniente de organizaciones internacionales. • Mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado de la oferta pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promover alianzas estratégicas para financiamiento de proyectos de inversión en activos • Fortalecer relaciones con las instituciones públicas • Mejorar y ampliar ámbito y políticas de responsabilidad social a través de la realización y desarrollar iniciativas complementarias e innovadoras de apoyo hacia los sectores más pobres y marginados de la sociedad, especialmente la familia rural, privilegiando acciones que sean signos y provoquen impacto local, mediante la obtención de recursos proveniente de organizaciones internacionales. • Mejorar el clima laboral a través de un programa de desarrollo personal y profesional (Promover el desarrollo, integración y motivación del personal de la empresa) • Incremento de la capacidad productiva para abarcar nuevos clientes en mercado Regional.
Amenazas	ESTRATEGIAS A/F	ESTRATEGIAS A/D
	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la cobertura de los principales riesgos que afectan la gestión de la empresa • Evaluar otras fuentes alternativas de generación de ingresos • Potenciar el proceso de adjudicación de programas • Desarrollo exhaustivo del plan de calidad orientado a cubrir la máxima satisfacción del cliente • Mejora de la gestión de productos y servicios entregados a los beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias comerciales competitivas • Buscar alianzas estratégicas con grupos empresariales del estado para el financiamiento de proyectos de inversión en activos. • Desarrollar un plan de contingencia financiero que permita la estabilidad económica y financiera de la empresa • Desarrollo de sistemas de información adecuados • Mejorar el proceso de contratación del personal • Búsqueda de recursos adecuados y siempre compartiendo los valores de la compañía

Fuente: Realización propia

3.4. Metas Estratégicas

En esta etapa de la propuesta de plan estratégico se procede a la creación de las metas estratégicas de acuerdo a la declaración de los principios y valores de la Fundación, sustentados en la visión y misión.

3.4.1. Visión

“Ser una Institución reconocida en Chile como una organización eficiente en la articulación de servicios de apoyo al entorno emprendedor y cultural, que contribuye de forma directa al fortalecimiento del capital humano de las personas que se benefician de los programas y proyectos que ejecuta, pero que también aporta de forma indirecta, al desarrollo económico y social de las personas, familias, grupos y comunidades que viven en condición de pobreza y/o marginalidad en Chile.

3.4.2. Misión

“Somos una fundación que realiza consultoría en el área social, productiva y cultural, a través de la ejecución de programas y proyectos financiados por entidades privadas como gubernamentales, este servicio lo realizamos con responsabilidad eficiencia, sentidos sociales, de este modo, contribuimos a mejorar con nuestro trabajo la calidad de vida de las personas beneficiarias de nuestros servicios.

3.4.3. Valores Corporativos

1. Solidaridad
2. Respeto
3. Igualdad
4. Pluriculturalidad

5. Cuidado de las personas
6. Compromiso social
7. Responsabilidad

3.4.4. Objetivos estratégicos:

El planteamiento de los objetivos estratégicos se sustentan en los antecedentes obtenidos en los diferentes análisis realizados en esta investigación, el segundo en la información recopilada de primera fuente, a través de conversaciones con los empleados y directivos de la Fundación y por último en la declaración de misión y visión que se plantean y que se pueden concretar con estos objetivos.

- 1) Posicionar a la Fundación FUDEAR en el mercado de prestación de servicios sociales como una organización destacada por el volumen de proyectos adjudicados y ejecutados en la Región de La Araucanía, en el período 2013 -2016.
- 2) Desarrollar y consolidar un modelo organizativo coherente y definido en el año 2013, basado en los valores de la Fundación.
- 3) Potenciar el desarrollo y profesionalización del capital humano de la Fundación FUDEAR mediante un plan de capacitación y entrenamiento del personal.
- 4) Buscar nuevas alternativas de financiamiento y optimizar la gestión de estos recursos a fin de lograr el incremento, diversificación y optimización de los recursos financieros de la organización.
- 5) Gestionar las asociaciones a largo plazo (convenios igual o mayor a un año) con instituciones nacionales y/o internacionales que persigan fines análogos en el 2013.

- 6) Mejorar la imagen de marca de FUDEAR desplegando estrategias de comunicación interna (Mercado, las entidades generadoras de recursos) y externa (beneficiarios, la sociedad, etc.) que refuerce la misión de la Fundación en el 2013.

3.4.5. Unidades de negocio

La Fundación FUDEAR es ejecutora y facilitadora de programas y/o proyectos de la oferta pública de los organismos del Estado de Chile, genera una alianza público – privada realizando el papel de puente y enlace entre el Estado Chileno, los agentes económicos y la sociedad civil.

Para la determinación de las áreas de negocio de FUDEAR en sus unidades, se procedió a realizar un análisis tendencial en el período 2007 al primer semestre 2012, en donde se considera las variables cantidad de licitaciones adjudicadas, Recursos Asignados y beneficiarios; son estas variables las más relevantes para la Fundación.

Tabla 3.4 Licitaciones Adjudicadas por la Fundación FUDEAR (2007 - Primer semestre 2012)

	N° Programas	N° Beneficiarios	Recursos Asignados
Empleo Indirecto	26	1.978	\$ 995.300.000
Empleo Directo	2	1.233	\$ 4.107.456.996
Cultura	8	345	\$ 535.648.524
TOTAL	28	3.211	\$ 5.102.756.996

Fuente: Elaboración propia – base de datos FUDEAR

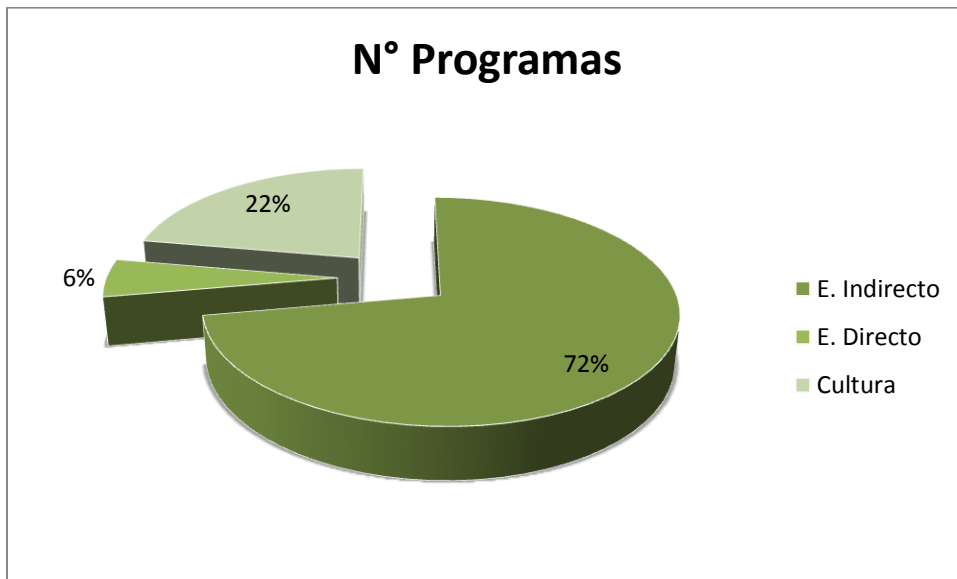
En base a la tabla 3.4 se presentan gráficos con los análisis del impacto y relevancia de cada variable en las tres áreas reconocidas de la Unidad Estratégica de Negocio de la Fundación.

Ilustración 3.8 Porcentajes de Impacto de Recursos Asignados.

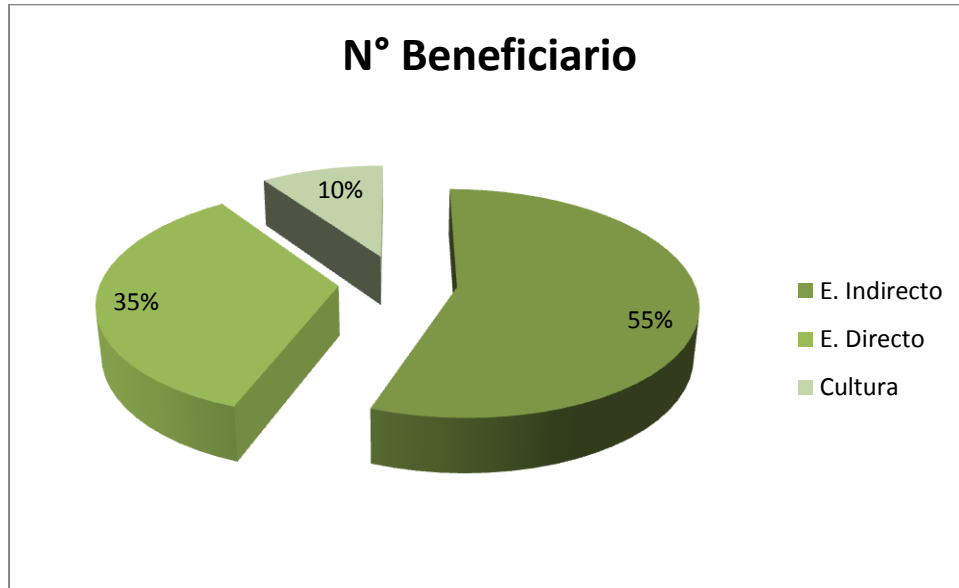


Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3.9 Relevancia de los N° de Programas en UEN de la Fundación FUDEAR.



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 3.10 Relevancia de los N° de Beneficiarios en UEN de la Fundación FUDEAR.

Fuente: Elaboración propia.

La relevancia de las variables en las Unidades Estratégicas de Negocio de FUDEAR son diferentes en cada uno de los gráficos, en el gráfico 3.8 y 3.9 la variable que mayor trascendencia tienen en las UEN es el Empleo Indirecto vale decir, que esta área tiene un porcentaje muy alto de relevancia en la determinación de UEN, no obstante al considerar la cantidad de fondos monetarios que entregan cada una de estas variables o áreas de trabajo para FUDEAR, la variable que toma más realce o importancia es la de empleo directo, la que se ve reflejada en el gráfico 3.7.

En términos de porcentajes, al hacer un promedio de los diferentes gráficos y sus variables (Recursos Asignados, N° Beneficiarios, N° de programas) se obtiene un porcentaje de importancia o relevancia para la Fundación FUDEAR, para el área de empleo indirecto es de un 48,3%, para el empleo directo es de un 38%, finalmente para el área cultura es de un 13,7%.

Por lo tanto en base a la información entregada por la Fundación FUDEAR y el análisis realizado con éstas, se logran distinguir tres áreas principales que representan los lineamientos y directrices de su proceso productivo.

- Generación de empleo Indirecto (Independiente): La Fundación ejecuta programas que buscan generar empleos de carácter independiente a través del microemprendimiento, para esto focaliza los esfuerzos en dos líneas:
 - Capacitaciones: Realización de capacitaciones enfocadas en el mejoramiento del capital humano a través de transferencia tecnológica y de conocimientos.
 - Apoyo a la gestión productiva: Se entregan herramientas para la creación o reforzamiento para el desarrollo productivo y económico de los microemprendimientos.
- Generación de Empleo Directo (Dependiente): Ejecución de programas de empleo directo por intermedio del programa de empleos de emergencias del SENCE.
- Cultura: Ejecución de programas y proyectos de carácter etno-cultural por intermedio de la filial de la Fundación FUDEAR (We Antu) y CONADI.

3.5. Elección de Estrategias

Luego de haber hecho los análisis de los entornos internos y externos de la Fundación, se procede a hacer la elección de estrategias. Existen estrategias en los distintos niveles de una organización, estrategias corporativas, competitivas y operativas.

Antes de determinar las distintas estrategias se debe comenzar realizando la definición del negocio, el cual debe ser capaz de responder al ¿qué?, ¿cómo?, y ¿a quién?

Con la elección de las diferentes estrategias se logrará determinar la estrategia que persigue FUDEAR en cada línea de negocio, qué estrategia competitiva adopta en cada

UEN para proveerse de ventajas competitivas sostenibles, cuáles son las responsabilidades y patrones de decisión en las distintas funciones de la empresa, cómo contribuye cada actividad de la empresa aportando valor añadido al producto/servicio final, en qué etapa del ciclo de vida se encuentran los principales productos/servicios de la sociedad, qué estrategia aplica la empresa a cada línea de negocio en función del ciclo de vida del producto/servicio.

3.5.1. Definición del negocio

La definición del negocio se debería sustentar en las tres dimensiones siguientes:

- El servicio o la función base aportada por el producto al cliente (qué).
- Las tecnologías existentes, susceptibles de producir la función para el cliente (cómo).
- Los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado objetivo de la organización (a quién).

En la siguiente tabla (**Tabla 3.5** Definición de Negocio) se presenta la definición del negociación de la Fundación FUDEAR

Tabla 3.5 Definición de Negocio

Línea de actividad	Familia de productos	Organismos públicos generadores	% recursos	Ámbito geográfico	% recursos	Canales	% recursos
Licitaciones públicas	Generación de Empleo Indirecto	CORFO	18	Región de La Araucanía	100	Central	91
		FOSIS		Región de La Araucanía			
	Generación de Empleo Directo	SENCE	73	Región de La Araucanía		Filial	9
	Cultural	CONADI	9	Región de La Araucanía			

Fuente: Elaboración propia.

La línea de actividad única de la Fundación FUDEAR es la licitación pública y se subdivide en familias de productos y/o servicios basados en tres áreas:

Empleo Indirecto: apoyo al sector productivo a través ejecución de programas para crear o mejorar el microemprendimiento y generación de capacitaciones a los beneficiarios, equivale a un 18% de los recursos asignados a la Fundación.

Empleo Directo: Ejecución de programas de generación de empleo directo, equivale a un 73% de los recursos entrantes para la Fundación.

Cultura: Ejecución de programas culturales destinados al fortalecimiento de la cultura mapuche, equivale a un 9% de los recursos entrantes para la Fundación.

El 100% de las actividades de ejecución de la Fundación son realizadas en la Región de La Araucanía.

El 91% de las familias de productos (capacitación, empleo directo, microemprendimiento) son ejecutados a nivel central, el otro 9% corresponde al área

cultural y son ejecutados a través de su filial We Antu que se especializa en programas y proyectos de carácter cultural.

3.5.2. Estrategias competitivas.

Existen tres tipos de estrategias competitivas: liderazgo en costos, diferenciación, y especialización, en este caso se ha elegido adoptar la estrategia especialización dado que es la que se alinea más con las características de la Fundación.

La Fundación FUDEAR seguirá una estrategia operativa basada en la especialización y conocimientos del consumidor (beneficiario) y evaluador (organismo público), la Fundación no es una organización en busca de lucro y no opera en un mercado de libre comercio por lo que las estrategias se deben contextualizar a las características y necesidades de éstas, por lo tanto la estrategia que más concuerda con la realidad de la fundación y su mercado es de especialización.

Cada organismo público tiene sus propias reglas y exigencias expuestas y confeccionadas en las bases de sus llamados a licitación pública, éstas son exigencias preestablecidas que la organización licitante debe cumplir para la correcta ejecución del programa o proyecto, esto no quiere decir que la Fundación no pueda dar un valor agregado al producto y servicio que entregará a los beneficiarios de los programas, porque mientras mejor sea la propuesta, más se conocen las exigencias del cliente (organismo público) mayor posibilidades hay de adjudicarse las licitaciones públicas, además el cliente queda satisfecho con el servicio que se le está entregando y lo más importante, la Fundación entrega a la sociedad un servicio bueno y de calidad cumpliendo de este modo con su propósito como Fundación ante la sociedad y dando cumplimiento a parte de su misión.

Para la implementación de esta estrategia se guiará el accionar de la Fundación en base a las siguientes estrategias.

1. Promoción y fortalecimiento de la organización.

2. Adecuación de los recursos a las características de cada programa, proyectos y organizaciones.
3. Realización de diagnóstico más personalizados e integrales.
4. Formulación y ejecución de proyectos pertinentes, viable, de calidad técnica en el contenido, en lo metodológico y en lo presupuestario, e innovadores que apunten a un desarrollo autosustentable.
5. Integración del enfoque de Desarrollo Territorial en los proyectos y áreas temáticas.
6. Reforzamiento del liderazgo de los equipos, la claridad de roles y funciones.
7. Reforzamiento del sentido de pertenencia y el compromiso de los miembros con la institución.
8. Establecimiento de sistemas unificadores en lo metodológico y organizativo para los diferentes equipos de la fundación.
9. Supervisión y control de los equipos a nivel de planificación, ejecución y organización, gestión y uso de recursos, implementación de procedimientos, desarrollo de roles y funciones.
10. Desarrollo de instancias de aprendizaje, de generación de conocimiento e investigación y de sistematización de experiencias, desarrollando artículos y publicaciones técnicas y metodológicas.

3.5.3. Estrategias funcionales

Para cumplir con la Estrategia Competitiva es necesario establecer estrategias para cada actividad que permita concretar los objetivos finales. Es por esto que se adoptaran las siguientes estrategias según las actividades de más relevancia para la Fundación.

Estrategia de marketing: El área de marketing es la encargada de obtener información esencial sobre las necesidades de los organismos públicos con los que opera la Fundación así como las de potenciales clientes, las exigencias y reglamentaciones previstas, las acciones de los competidores y las nuevas oportunidades.

- Actualizar la imagen institucional: logo, lema, papelería, plantillas, etc.
- Posicionar la Fundación a través del Manejo de Medios de Comunicación-Revistas y redes sociales.
- Definir o asignar encargado de promoción y publicidad Organizacional.
- Transmitir a la sociedad los resultados e informar las actuaciones con transparencia y claridad.
- Proveer a la organización de fuentes de información formal y adecuada para el desarrollo eficiente del trabajo.
- Crear página web.

Estrategia operativa: La Fundación va a tener una estrategia basada en la especialización y relación estrecha con el cliente por lo que es imperante que el área de operaciones cumpla con las funciones necesarias para mejorar los productos y servicios existentes y de ser necesario crear nuevos productos que sigan con la línea programática de lo que la Fundación quiere lograr en el futuro. La unidad de operaciones de la Fundación debe ser eficaz ajustándose a sus necesidades, debe concentrar sus esfuerzos en adaptar su capacidad y sus políticas con las ventajas competitivas que persigue y quiere lograr.

- Crea un equipo de trabajo encargado del proceso que desarrolle un programa que logre estandarizar el conjunto de actividades y la elaboración del documento.
- Mejorar de forma integral la calidad de la intervención, el registro de las actuaciones y el nivel de satisfacción percibido.
- Implementar mecanismos de auditoría interna periódica del sistema de gestión en el proceso principal de ejecución de programas.
- Estandarizar procesos estratégicos y auxiliares.
- Utilizar las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la información en todos los procesos.
- Utilizar la planificación estratégica para definir anualmente los objetivos específicos de cada área, servicio o función y la evaluación integral de los resultados

Estrategia de sistemas de información: La Fundación requiere tecnología y sistemas mínimos necesarios para operar, planificar y controlar su actividad. La Fundación cuenta con sistemas de control de actividades, operación y cuenta con la tecnología necesaria para funcionar bien, pero es necesario mejorarla y actualizarla para integrar a este sistema las tecnologías que ayuden a controlar, planificar de una forma más eficiente y rápida las actividades. De implementar de manera óptima estas tecnologías y sistemas de información integrados, muy bien diseñados, sirven de base para una ventaja competitiva, al permitir una gestión de costes más agresiva que la de sus competidores, un uso más efectivo de la información pertinente del mercado o la integración de las operaciones en la cadena de suministro de organizaciones públicas y beneficiarios.

- Implementar plataformas de comunicación autónomas.
- Integrar las acciones de comunicación de la Fundación de forma transversal, de modo que responda a las prioridades de las distintas áreas.
- Fortalecer el liderazgo de los equipos directivos en materia de TICs.
- Trabajar con el equipo, para incentivar el uso y la creación de TICs, a través de diferentes softwares de apoyo a la gestión de la Fundación.

Estrategia de recursos humanos. Para la Fundación el capital humano, es el área más importante de la cual trata de obtener una ventaja comparativa con respecto a la competencia, la función del área de recursos humanos es actuar de nexo de unión entre la dirección organizativa y los empleados, y entre la organización y los grupos de interés externo, incluidos los organismos reguladores del Gobierno en materia laboral y de seguridad.

- Definir un marco laboral sostenible.
- Actualizar la política de personal definida para el recurso humano, implementando y definiendo un proceso de reclutamiento que filtre según ciertos estándares de requerimientos académicos, capacidades técnicas y genéricas.

- Completar el diseño y ejecución del plan de desarrollo profesional basado en las necesidades formativas de cada persona y puesto de trabajo.
- Potenciar la participación, el trabajo en equipo y la comunicación interna entre todo el personal de la organización.
- Revisar e implementar acciones para el mantenimiento de un clima laboral adecuado.

Estrategia financiera. Es importante que la Fundación mantenga organizada su estructura financiera para implantar las estrategias de crecimiento y competitivas, además de tener los recursos adecuados para el funcionamiento diario de las operaciones y posibles inversiones o gastos derivados de ejecuciones de licitaciones adjudicadas.

- Consolidar y diversificar la financiación pública y procurar la sostenibilidad de los servicios con financiación pública y la cobertura de sus costes.
- Aumentar la financiación privada.
- Se requiere adquirir créditos bancarios a una tasa conveniente para financiar proyectos de expansión o de compra de nueva infraestructura.
- Reforzar la gestión administrativa y de finanzas para la máxima eficacia y eficiencia.
- Definir y generar nuevas fuentes y fórmulas de financiación coherentes con los valores de la fundación.

3.6. Implantación de la estrategia

Dados los análisis precedentes, se debe realizar la materialización de las estrategias para ello se presentará el plan organizacional requerido y el plan de acción.

3.6.1. Diseño organizativo

Toda empresa cuenta de forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia, se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

3.6.1.1. Diseño de una estructura organizacional

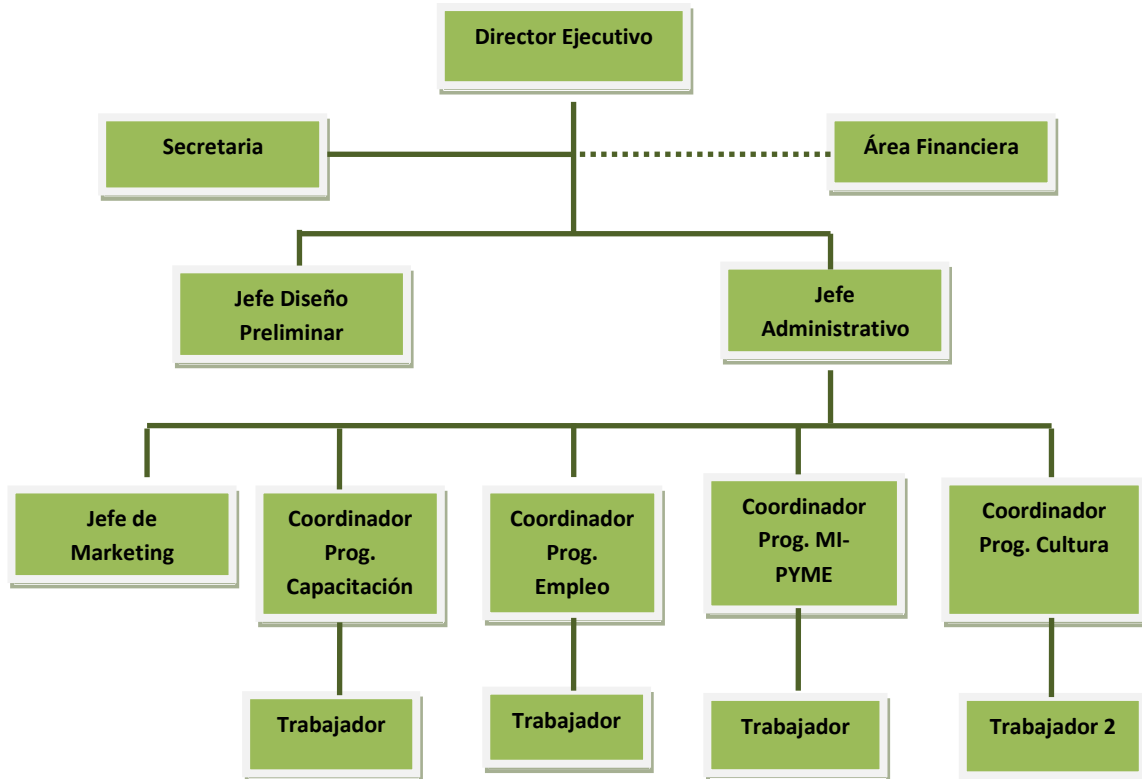
La estructura organizacional de la Fundación FUDEAR será diseñada de una forma matricial multidivisional. La elección de esta estructura puede mejorar la comunicación entre el equipo de trabajo y grupos de interés, aumentar la cantidad de información que la organización puede manejar y emplear de forma más flexible al personal y al equipamiento.

La estructura de este diseño se condice con lo funcional que es la Fundación, orientada hacia los productos y servicios, el mercado (oferta pública) y proyectos que ejecuta. La Fundación debe realizar acciones que ayuden para que no se cree confusión en los empleados por tener diferentes jefes o coordinadores en cada proyecto, generar ambigüedad de la responsabilidad y/o generar conflictos entre los directivos funcionales (programas, áreas, etc.) y de producto.

Por último se debe equilibrar las necesidades de las diferentes líneas de autoridad y coordinar tantos empleados y programas de modo de optimizar el trabajo y disminuir los gastos administrativos.

La Tabla que se presenta a continuación exhibe una propuesta de diseño organizacional para la Fundación FUDEAR con la cual se podrá concretar este Plan Estratégico.

Tabla 3.6 Diseño Organizacional Matricial de La Fundación FUDEAR



Fuente: Elaboración propia.

3.6.2. Planes de acción

A continuación se procederá desarrollar el plan de acción para la aplicación de las estrategias e implementación de los objetivos estratégicos.

3.6.2.1. Arquitectura del plan de acción

Objetivo estratégico 1: *Posicionar a la Fundación FUDEAR en el mercado de prestación de servicios sociales como una organización destacada por el volumen de proyectos adjudicados y ejecutados en la Región de La Araucanía, en el período 2013 - 2016.*

Objetivos de mejora	Responsable	Acciones a realizar
Ordenar la información existente de los distintos programas y/o proyectos existente en el mercado.	Jefe diseño preliminar	Obtener una base de datos actualizada con la información de la oferta existente en el mercado en el primer semestre del año 2013.
Crear y estandarizar el proceso de pre y post licitación de programas y/o proyectos de la oferta del mercado.	Jefe diseño preliminar	<p>Crear documentos tipos para ser empleados en los programas y/o proyectos al cual se quiera postular semestralmente en el segundo semestre del año 2013.</p> <p>Crear un manual de procedimientos para los procesos de pre y post licitación.</p>
Realizar un proceso de aseguramiento de la calidad de los servicios prestados.	Jefe Administrativo	<p>Instaurar un libro sugerencias y reclamos primer semestre del año 2013.</p> <p>Crear una encuesta de satisfacción, para medir la percepción de la calidad del servicio recibido, cumplimiento de las actividades planeadas, al momento de terminar la ejecución de un programa y/o proyecto.</p>

<p>Ampliar y mejorar el espacio físico en donde se lleve a cabo el proceso productivo de la Fundación FUDEAR.</p>	<p>Director Ejecutivo – Jefe Administrativo</p>	<p>Analizar la forma de adquisición del espacio físico (arriendo o compra) dependiendo de la capacidades financieras del FUDEAR durante el primer semestre del año 2013.</p> <p>Examinar las facultades financieras de FUDEAR y buscar posibles fuentes de financiación para el segundo semestre del 2014.</p> <p>Concretar la fuente de financiamiento y adquisición del nuevo espacio físico en el primer semestre del año 2015.</p>
---	---	--

Objetivo estratégico 2: *Desarrollar y consolidar un modelo organizativo coherente y definido en el año 2013, basado en los valores de la Fundación que mejore la eficiencia de los procesos.*

Objetivos de mejora	Responsable	Acciones a realizar
<p>Implementar la propuesta de Diseño Organizacional Matricial de La Fundación FUDEAR.</p>	<p>Director ejecutivo – Jefe Administrativo</p>	<p>Mejorar la estructura de la organización a través de una reunión informativa con todo el personal durante el primer semestre del año 2013.</p> <p>Definir y documentar la descripción de cargos y de funciones de la organización en el año 2013.</p>
<p>Definir canales de información formal y adecuada que integre las acciones de comunicación de la Fundación de forma transversal.</p>	<p>Jefe de Marketing</p>	<p>Implementar plataformas de comunicación autónomas que hagan más expedita y rápida la obtención de información necesaria para desarrollar el trabajo en el año 2014.</p>
<p>Insertar en la Fundación FUDEAR los valores corporativos en los que basa su accionar.</p>	<p>Director ejecutivo</p>	<p>Realizar una reunión semestral en donde se den a conocer y se recalque los principios y valores que guían el accionar de la Fundación FUDEAR. Durante el año 2013.</p>

Objetivo estratégico 3: Potenciar el desarrollo y profesionalización del capital humano de la Fundación FUDEAR creando un plan de capacitación y entrenamiento del personal, que mejore su calidad profesional y humana.

Objetivos de mejora	Responsable	Acciones a realizar
Actualizar la política de personal definida para el recurso humano, implementando y definiendo un proceso de reclutamiento que filtre según ciertos estándares de requerimientos académicos, capacidades técnica y genéricas	Director Ejecutivo	Mejorar el proceso de reclutamiento del personal a fin de contratar a personas debidamente calificadas e idóneas para el cargo a desarrollar en la Fundación FUDEAR.
Diseñar un plan de desarrollo profesional basado en las necesidades formativas de cada persona y puesto de trabajo.	Director Ejecutivo - Jefe Administrativo	Lograr definir políticas de desarrollo del personal orientados al mediano y largo plazo dependiendo de las brechas existentes en segundo semestre del año 2013. Contar con programa de capacitación del personal anual desde el primer semestre del 2014.
Potenciar la participación, el trabajo en equipo y la comunicación interna entre todo el personal de la organización.	Director Ejecutivo - Jefe Administrativo	Aumentar las relaciones entre el personal. Lograr compromiso e identificación del personal a partir de programas de integración en el segundo semestre del año 2013. Inyectar velocidad, satisfacción, apoyo, eficiencia, innovación, unidad y creatividad a las tareas a desarrollar por la empresa.
Fortalecer el manejo de los equipos directivos en materia de TICs.	Jefe Administrativo	Insertar y capacitar en conocimientos de TICs al equipo directivo para que tengan un liderazgo en la materia en fines del 2013. Lograr que los líderes en materia de TICs entreguen el conocimiento al resto de su equipo de trabajo.

Desarrollar programas para fortalecer la cultura organizacional.	Director ejecutivo	<p>Mantener y mejorar el clima organizacional.</p> <p>Implementar sistema de incentivos por eficiencia en el trabajo desarrollado o metas cumplidos semestral.</p> <p>Formular e implementar un plan y políticas de reconocimientos semestral a un trabajador basado en su rendimiento profesional e interacción social con el entorno.</p>
--	--------------------	---

Objetivo estratégico 4: *Buscar nuevas alternativas de financiamiento y optimizar la gestión de estos recursos a fin de lograr el incremento, diversificación y optimización de los recursos financieros de la organización.*

Objetivos de mejora	Responsable	Acciones a realizar
Modernizar el proceso productivo a nivel de hardware y software utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la información en todos los procesos.	Jefe Administrativo	<p>Implementar un software de gestión de proyectos durante el primer semestre del 2013.</p> <p>Implementar un software de gestión y administración (SAP, ERP. Etc.) primer semestre de 2013.</p>
Aumentar la financiación privada logrando tener financiamientos no gubernamentales que aseguren un nivel de ingreso sostenible en el tiempo.	Jefe Diseño Preliminar	<p>Realizar búsqueda de financiamiento no gubernamental en el primer semestre del 2013</p> <p>Concretar una reunión semestral con posibles fuentes de financiamientos privados.</p> <p>Contar con un convenio firmado de financiamiento en año 2014.</p>
Reforzar la gestión administrativa y de finanzas para la máxima eficiencia del proceso.	Jefe Administrativo - Área Financiera	Realizar auditoría interna anual en la Organización.

Objetivo estratégico 5: *Gestionar las Asociaciones a largo plazo (convenios igual o mayor a un año) con instituciones nacionales y/o internacionales que persigan fines análogos en el período 2013 - 2016.*

Objetivos de mejora	Responsable	Acciones a realizar
Generar alianzas de colaboración con organizaciones que puedan entregar beneficios para FUDEAR (monetarios, transferencia tecnológica, transferencia de conocimientos, etc.).	Director ejecutivo – Jefe Administrativo	<p>Entablar contactos con instituciones nacionales y/o internacionales que persigan fines análogos a FUDEAR en el segundo semestre del año 2013.</p> <p>Concretar al menos 3 reuniones con Instituciones nacionales y/o internacionales en el primer semestre del año 2014.</p> <p>Generar y concretar una alianza estratégica con Instituciones nacionales y/o internacionales en el primer semestre del año 2015.</p>

Objetivo estratégico 6: *Mejorar la imagen de marca de FUDEAR desplegando estrategias de comunicación interna (Mercado, las entidades generadoras de recursos) y externa (beneficiarios, la sociedad, etc.) que refuerce la misión de la Fundación al año 2016.*

Objetivos de mejora	Responsable	Acciones a realizar
Asignar un encargado de promoción y publicidad Organizacional.	Director ejecutivo	Consolidar el área comunicacional creando un departamento de marketing con su encargado el primer semestre del año 2013.
Lograr implementar y consolidar la imagen corporativa de la Fundación FUDEAR.	Jefe de Marketing	Actualizar la imagen institucional (logo, lema, papelería, plantillas, roller), en el segundo semestre del año 2013.

<p>Posicionar la Fundación a través del manejo de medios de comunicación, revistas y redes sociales.</p>	<p>Jefe de Marketing</p>	<p>Actualizar la información de la Fundación que se desea entregar todo los meses para lograr posicionarla comunicacionalmente en el mercado.</p> <p>Transmitir a la sociedad nuestros resultados e informar nuestras actuaciones con transparencia y claridad semestralmente.</p> <p>Estandarizar Protocolos comunicacionales en el segundo semestre del año 2013.</p>
<p>Crear un sitio web para La Fundación FUDEAR haciendo hincapié en la facilidad de navegabilidad, para facilitar de su empleo por cualquier persona, sea cual sea su nivel de familiarización con este medio de comunicación. Toda la información que ofrece el sitio deberá estar cuidadosamente organizada para facilitar el acceso rápido y sencillo a la información que necesita el usuario.</p>	<p>Jefe de Marketing</p>	<p>Contactarse con profesional que realice la labor en el primer semestre del año 2013.</p> <p>Poner a la Fundación en la red para que el mercado tenga libre acceso a su información en el segundo semestre del año 2013.</p> <p>Situar a la Fundación como una organización que es moderna capaz de mantenerse actualizada con las tecnologías existentes en el año 2016.</p>

3.6.2.2. Priorización de proyectos

El siguiente paso luego de determinar el plan de acción a acometer para conseguir el logro de los objetivos estratégicos, es el establecimiento de fechas de consecución. Para ello, los responsables del proyecto deben emprender un ejercicio de priorización de proyectos.

3.6.2.2.1. Matriz de priorización de los planes de acción

Cada una de las acciones que se plantean para la Fundación FUDEAR se ingresa en una matriz de priorización los planes de acción con la cual se determina cuales son las prioridades que se les debe asignar a cada una de estas. El comité de dirección realizará el seguimiento de las acciones de alta importancia (en algunos casos, para ponerlas en marcha de inmediato y controlar su cumplimiento, y, en otros, para analizar el posible aumento de su urgencia), mientras que los niveles operativos de la empresa se encargarán de las acciones urgentes de menor importancia, que son menos prioritarias.

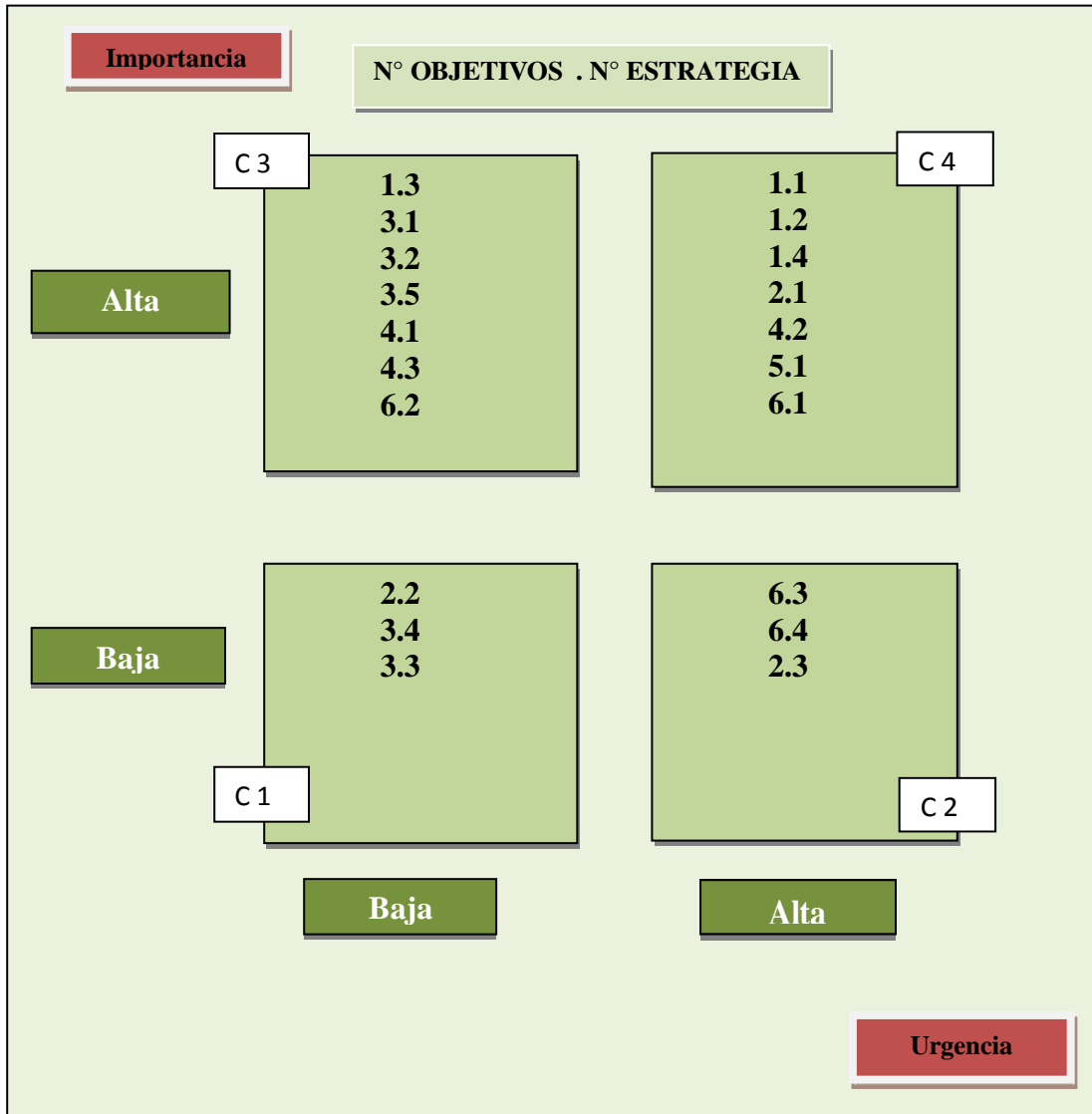
Se utiliza la matriz de priorización de los planes de acción porque con esta se puede encasillar las acciones según su nivel de importancia y su nivel de urgencia, entonces se obtienen 4 niveles de priorización dividido en cuatro cuadrantes:

- En el primer cuadrante se sitúan las actividades que tiene baja urgencia y baja importancia por lo cual no revierte problemas para FUDEAR si no se ponen en marcha esas actividades.
- En el segundo cuadrante están las actividades de alta urgencia pero baja importancia, en este caso se debe trasladar su realización a niveles operativos de la organización.
- En el tercer cuadrante están las actividades de alta importancia pero de baja urgencia; en este cuadrante el comité de dirección debe analizar el incremento de la urgencia constantemente.
- El cuarto cuadrante es el más importante y al que se le debe dar la primera prioridad debido a que su importancia es alta y su urgencia también es alta, por lo tanto el comité de dirección debe implementar y controlar que se estén concretando estas actividades.

A continuación en la tabla 3.7 se presenta la matriz de priorización de los planes de acción de la Fundación FUDEAR donde los números insertos en cada cuadrantes son los números asociados a cada acción a desarrollar, el primer número corresponde a al número

de objetivo estratégico al que pertenece la acción y el número que lo sigue después de la coma corresponde al número de la acción que se presenta a dicho objetivo estratégico.

Tabla 3.7 Matriz de priorización de los planes de acción



Fuente: Elaboración propia.

Cuadrante número uno:

2.2 Definir canales de información formal y adecuada que integren las acciones de comunicación de la Fundación de forma transversal.

3.3 Fortalecer el manejo de los equipos directivos en materia de TICs.

3.4 Potenciar la participación, el trabajo en equipo y la comunicación interna entre todo el personal de la organización

Cuadrante número dos:

2.3 Insertar en la Fundación FUDEAR los valores corporativos en los que basa su accionar

6.3 Posicionar la Fundación a través del manejo de medios de comunicación, revistas y redes sociales.

6.4 Crear un sitio web para la Fundación FUDEAR haciendo hincapié en la facilidad de navegabilidad, para facilitar de su empleo por cualquier persona, sea cual sea su nivel de familiarización con este medio de comunicación. Toda la información que ofrece el sitio deberá estar cuidadosamente organizada para facilitar el acceso rápido y sencillo a la información que necesita el usuario.

Cuadrante número tres:

1.3 Realizar un proceso de aseguramiento de la calidad de los servicios prestados.

3.1 Actualizar la política de personal definida para el recurso humano, implementando y definiendo un proceso de reclutamiento que filtre según ciertos estándares de requerimientos académicos, capacidades técnica y genéricas.

3.2 Diseñar un plan de desarrollo profesional basado en las necesidades formativas de cada persona y puesto de trabajo.

3.5 Desarrollar programas para fortalecer la cultura organizacional.

4.1 Modernizar el proceso productivo a nivel de hardware y software utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la información en todos los procesos.

4.3 Reforzar la gestión administrativa y de finanzas para la máxima eficiencia del proceso.

6.2 Lograr implementar y consolidar la imagen corporativa de la Fundación FUDEAR

Cuadrante número cuatro:

1.1 Ordenar la información existente de los distintos programas y/o proyectos existente en el mercado.

1.2 Crear y estandarizar el proceso de pre y post licitación de programas y/o proyectos de la oferta del mercado.

1.4 Ampliar y mejorar el espacio físico donde se lleve a cabo el proceso productivo de la Fundación FUDEAR.

2.1 Implementar la propuesta de Diseño Organizacional Matricial de La Fundación FUDEAR.

4.2 Aumentar la financiación privada logrando tener financiamientos no gubernamentales que aseguren un nivel de ingreso sostenible en el tiempo.

5.1 Generar alianzas de colaboración con organizaciones que puedan entregar beneficios para FUDEAR (monetarios, transferencia tecnológica, transferencia de conocimientos, etc.).

6.1 Implementar encargado de promoción y publicidad Organizacional.

3.6.2.2.2. Matriz de Impacto y Esfuerzo

Ya realizada la evaluación de qué proyecto es el más estratégico, se hace necesario valorar el nivel de esfuerzo que supone su implementación frente a su prioridad estratégica,

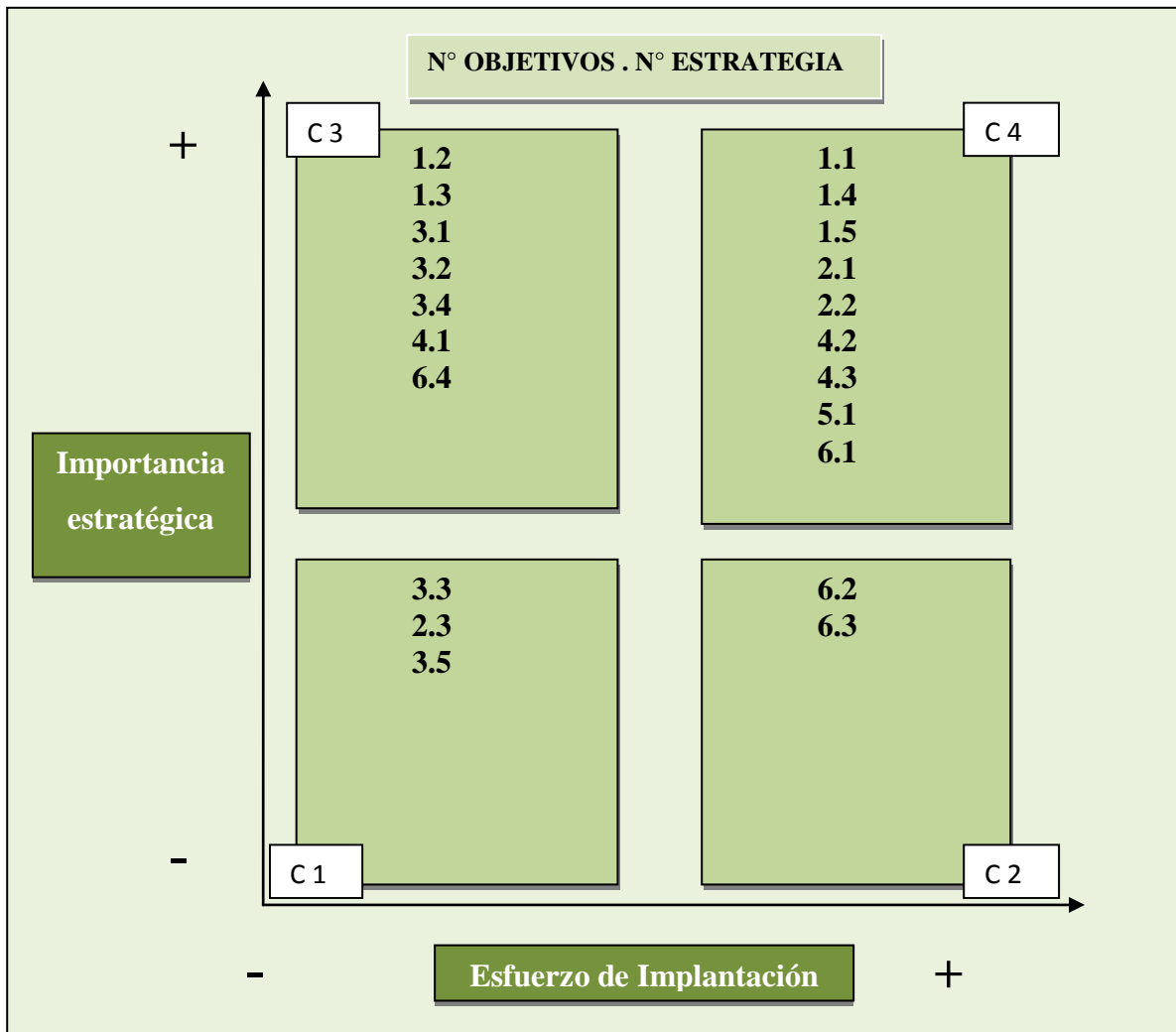
es por esto que se utiliza la matriz de impacto y esfuerzo , donde se logra decidir qué proyectos son prioritarios y cuáles no.

Las estrategias a realizar son clasificadas en cuatro cuadrantes:

- En el primer cuadrante se sitúan las estrategias de bajo valor estratégico y bajo esfuerzo de implantación.
- En el cuadrante número dos se sitúan las estrategias de bajo valor estratégico y alto esfuerzo de implantación.
- Las estrategias con alto valor estratégico y bajo esfuerzo de implantación van en el cuadrante número tres.
- Finalmente en el cuadrante número cuatro se sitúan las estrategias con alto valor estratégico y alto nivel de esfuerzo.

En la siguiente tabla 3.8 se presenta la matriz de impacto y esfuerzo de la Fundación FUDEAR, en donde los números insertos en cada cuadrantes son los números asociados a cada acción a desarrollar, el primer número corresponde a al número de objetivo estratégico al que pertenece la acción y el número que lo sigue después de la coma corresponde al número de la acción que se presenta a dicho objetivo estratégico.

Tabla 3.8 Matriz de Impacto y Esfuerzo.



Fuente: elaboración propia.

Cuadrante número uno:

2.3 Insertar en la Fundación FUDEAR los valores corporativos en los que basa su accionar.

3.3 Fortalecer el manejo de los equipos directivos en materia de TICs.

3.5 Desarrollar programas para fortalecer la cultura organizacional.

Cuadrante número dos:

6.3 Posicionar la Fundación a través del manejo de medios de comunicación, revistas y redes sociales.

6.2 Lograr implementar y consolidar la imagen corporativa de la Fundación FUDEAR.

Cuadrante número tres:

1.2 Crear y estandarizar el proceso de pre y post licitación de programas y/o proyectos de la oferta del mercado.

1.3 Realizar un proceso de aseguramiento la calidad de los servicios prestados.

3.2 Diseñar un del plan de desarrollo profesional basado en las necesidades formativas de cada persona y puesto de trabajo.

3.4 Potenciar la participación, el trabajo en equipo y la comunicación interna entre todo el personal de la organización

4.1 Modernizar el proceso productivo a nivel de hardware y software utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la información en todos los procesos.

6.4 Crear un sitio web para La Fundación FUDEAR haciendo hincapié en la facilidad de navegabilidad, para facilitar de su empleo por cualquier persona, sea cual sea su nivel de familiarización con este medio de comunicación. Toda la información que ofrece el sitio deberá estar cuidadosamente organizada para facilitar el acceso rápido y sencillo a la información que necesita el usuario.

3.1 Actualizar la política de personal definida para el recurso humano, implementando y definiendo un proceso de reclutamiento que filtre según ciertos estándares de requerimientos académicos, capacidades técnica y genéricas.

Cuadrante número cuatro:

1.1 Ordenar la información existente de los distintos programas y/o proyectos existente en el mercado.

1.4 Ampliar y mejorar el espacio físico donde se lleve a cabo el proceso productivo de la Fundación FUDEAR.

2.1 Implementar la propuesta de Diseño Organizacional Matricial de La Fundación FUDEAR.

2.2 Definir canales de información formal y adecuada que integre las acciones de comunicación de la Fundación de forma transversal.

4.2 Aumentar la financiación privada logrando tener financiamientos no gubernamentales que aseguren un nivel de ingreso sostenible en el tiempo.

4.3 Reforzar la gestión administrativa y de finanzas para la máxima eficiencia del proceso.

5.1 Generar alianzas de colaboración con organizaciones que puedan entregar beneficios para FUDEAR (monetarios, transferencia tecnológica, transferencia de conocimientos, etc.).

6.1 Implementar encargado de promoción y publicidad Organizacional.

3.6.2.3. Plantilla de acciones a adoptar por la Organización.

A continuación se presenta una planilla en donde se enumeran las acciones a llevar a cabo con sus respectivas fechas de realización. (Ver **Tabla 3.9** Planilla de Acciones a Adoptar por la empresa)

1. Objetivo estratégico 1

- 1.1. Ordenar la información existente de los distintos programas y/o proyectos existente en el mercado.*
- 1.2. Crear y estandarizar el proceso de pre y post licitación de programas y/o proyectos de la oferta del mercado.*
- 1.3. Realizar un proceso de aseguramiento de la calidad de los servicios prestados*
- 1.4. Ampliar y mejorar el espacio físico en donde se lleve a cabo el proceso productivo de la Fundación FUDEAR.*

2. Objetivo estratégico 2

- 2.1. Implementar la propuesta de Diseño Organizacional Matricial de la Fundación FUDEAR.*
- 2.2. Definir canales de información formal y adecuada que integre las acciones de comunicación de la Fundación de forma transversal.*
- 2.3. Insertar en la Fundación FUDEAR los valores corporativos en los que basa su accionar.*

3. Objetivo estratégico 3

- 3.1. Actualizar la política de personal definida para el recurso humano, implementando y definiendo un proceso de reclutamiento que filtre según ciertos estándares de requerimientos académicos, capacidades técnica y genéricas.*
- 3.2. Diseñar un plan de desarrollo profesional basado en las necesidades formativas de cada persona y puesto de trabajo.*
- 3.3. Potenciar la participación, el trabajo en equipo y la comunicación interna entre todo el personal de la organización.*
- 3.4. Fortalecer el manejo de los equipos directivos en materia de TICs.*
- 3.5. Desarrollar programas para fortalecer la cultura organizacional.*

4. Objetivo estratégico 4

- 4.1. Modernizar el proceso productivo a nivel de hardware y software utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación para la gestión de la información en todos los procesos.*
- 4.2. Aumentar la financiación privada logrando tener financiamientos no gubernamentales que aseguren un nivel de ingreso sostenible en el tiempo.*
- 4.3. Reforzar la gestión administrativa y de finanzas para la máxima eficiencia del proceso.*

5. Objetivo estratégico 5

- 5.1. Generar alianzas de colaboración con organizaciones que puedan entregar beneficios para FUDEAR (monetarios, transferencia tecnológica, transferencia de conocimientos, etc.).*

6. Objetivo estratégico 6

- 6.1. Implementar encargado de promoción y publicidad Organizacional.*
- 6.2. Lograr implementar y consolidar la imagen corporativa de la Fundación FUDEAR.*
- 6.3. Posicionar la Fundación a través del manejo de medios de comunicación, revistas y redes sociales.*
- 6.4. Crear un sitio web para La Fundación FUDEAR haciendo hincapié en la facilidad de navegabilidad, para facilitar de su empleo por cualquier persona, sea cual sea su nivel de familiarización con este medio de comunicación. Toda la información que ofrece el sitio deberá estar cuidadosamente organizada para facilitar el acceso rápido y sencillo a la información que necesita el usuario.*

CAPITULO 4: CONCLUSIONES

4. CONCLUSIONES

La realización de esta propuesta de plan estratégico para la Fundación FUDEAR se tuvo que reestructurar al momento de comenzar con el desarrollo de ésta debido a que no existía un documento similar en la Fundación por lo tanto se plantean primero los análisis para posteriormente proponer las metas estratégicas, se realizó esto para dar coherencia al desarrollo del trabajo de título.

El planteamiento de una misión y visión para la Fundación FUDEAR se basó en información obtenida de múltiples elementos, y obviamente fue la más importante en establecer a fin de dar los lineamientos para este plan estratégico.

La formulación de los objetivos corporativos y estratégicos fueron desarrollados de forma tal que cumplan con un aumento de los programas adjudicados y un crecimiento de los recursos que ingresen a la Fundación FUDEAR para el 2016 pero que a la vez sean realistas y coherente con la realidad interna y externa de la Fundación FUDEAR para lo cual se llevaron a cabo en base a los análisis que se realizaron en el trabajo de título en conjunto con la experiencia obtenida durante la práctica controlada del alumno tesista.

Las principales fortalezas de la Fundación FUDEAR son que posee una sólida y efectiva experiencia sumado a una solidez económica – financiera, además de tener excelentes relaciones con diversos grupos de interés.

Las oportunidades de la Fundación FUDEAR se centran en las posibilidades de aumentar el ingreso de recursos financieros en base a las oportunidades de establecer alianzas estratégicas con inversionistas extranjeros y organizaciones sociales que apoyan la realización de proyectos o programas que mejoren la calidad de vida de la población, la gran inversión pública en la región y en el país para el desarrollo socioeconómico y la proyección alta de inversión pública en el área capacitación y desarrollo del capital humano.

Las debilidades de la Fundación FUDEAR van principalmente enfocadas en el factor económico y la dependencia total de la oferta pública, las licitaciones que se logran adjudicar, la periodicidad y la duración de éstas. Esto se transforma en una debilidad debido a que existe la posibilidad de no adjudicar proyectos o la posibilidad de cambios bruscos en la oferta pública. A esto hay que sumar que la gestión y procesos de contrataciones es inadecuado o poco formal, no existen contratos de trabajo del personal, sumado a falta de eficiencia del sistema de capacitación.

La principal amenaza de la Fundación FUDEAR es que existe gran posibilidad de fuga del recurso humano e inestables niveles de ingresos. El equipo de trabajo no tienen una permanencia y continuidad en sus tareas y sus ingresos monetarios, por esto se convierte en una amenaza la fuga de capital humano en busca de estabilidad económica y oportunidades laborales, por ende se generaría una disminución en el equipo de trabajo de la Fundación.

El plan de acción se basó en las estrategias que se acogieron como propuesta para la Fundación FUDEAR, para que este se cumpla es necesario contemplar la priorización de las actividades a realizar debido a que hay acciones prioritarias y que se deben desarrollar con antelación para que se pueda seguir con el desarrollo los demás acciones del plan de acción.

El uso del ejercicio de la planificación estratégica permite cuantificar las necesidades programáticas para la Fundación FUDEAR e integrarlas exitosamente a sus prioridades y perspectivas futuras a fin de contribuir al aumento de la cantidad de licitaciones y por ende el ingreso de más financiamiento para las operaciones de la organización

La estrategia genérica de la Fundación FUDEAR, efectuado el Análisis estratégico respectivo, corresponde a una estrategia de especialización (conocimiento íntimo del consumidor), debido a que tiene una posición competitiva regular en un sector estable (Oferta Pública). Por lo tanto, de acuerdo al análisis FODA la empresa debe desarrollar un conjunto de tareas que defiendan su posición estratégica y la generación de valor.

En base a los diferentes análisis realizados se recomienda a las Fundación FUDEAR seguir como estrategia el lograr mejorar los ingresos de recursos y generación de valor, gestionando eficientemente estos recursos, fortalecer el desarrollo organizacional con

responsabilidad sociocultural y económica, fortalecer una gestión organizacional eficiente y transparente, promover el crecimiento y optimizar los procesos internos, fortalecer la cultura organizacional, la integración y el desarrollo del personal.

En relación del comportamiento de los grupos de interés de la Fundación se observa que los grupos de interés pertenecientes al sector público son en estos momentos favorables para la Fundación, por lo que es recomendable seguir avanzando en un proceso continuo de mejoramiento de las relaciones entre la Fundación y el sector público que en definitiva es donde se encuentran sus clientes.

En el plano interno se percibe una gestión efectiva que ha permitido la obtención de resultados favorables para la organización; sin embargo, es necesario reforzar la gestión de costos y el nivel de integración del personal, por lo que es recomendable impulsar una política de alineamiento y optimización de procesos a todo nivel, así como el involucramiento efectivo de las personas y la mayor coordinación entre las diferentes áreas de la Fundación FUDEAR.

Es necesario impulsar la generación de una metodología de trabajo participativa; esto es realizar la evaluación de la ejecución del planeamiento estratégico y la correspondiente retroalimentación en cada nivel directamente entre el responsable del área y los profesionales a cargo, de tal manera que se genere un proceso “cultural” de permanente internalización del planteamiento estratégico de la empresa. Así la discusión participativa no sólo se circunscribe al período formal de planeamiento, sino es un ejercicio continuo de la gestión organizacional.

5. NOMENCLATURA

A continuación se entrega el significado de siglas ocupadas en este Anteproyecto de Trabajo de Titulación.

FUDEAR: Fundación de Desarrollo Regional de La Araucanía.

CONADI: Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.

FOSIS: Fondo Solidario de Inversión Social.

CORFO: Corporación de Fomento.

SERCOTEC: Servicio de Cooperación Técnica.

SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

INDAP: Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuarios.

UDEL: Unidad de Desarrollo Económico Local.

DIDECO: Dirección de Desarrollo Comunitario.

OMIL: Oficina Municipal de Intermediación Laboral.

UEN: Unidad Estratégica de Negocio.

OTEC: Organismo Técnico de Capacitación.

INE: Instituto nacional de Estadísticas.

CASEN: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional

INACER: Índice de Actividad Económica Regional.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Gerry J, Kevan S, (2001). “Análisis del entorno”, 5ª edición Pearson Educación, capítulo 3.
- Hill, Charles W.L. (1996). ”Diseño de sistema de control estratégico”, capítulo 12.
- Larrán, García-Meca, (2004). “La relevancia de la información no financiera en la estrategia empresarial de divulgación voluntaria: percepciones empresa _ analista sobre su utilidad”, 128 R•V•E•H N° 12, Universidad de Cádiz, Universidad de Murcia.
- Martínez, D.,Milla, A. (2005). “La elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través de Cuadro de Mando Integral”. Díaz de Santos,Valencia.
- Manual de Buenas Prácticas “Diseño de Planes Estratégicos”, AXIS, http://www.aprocom.org/axis/pdf_planes/manual_parte1.pdf
- Strickland, T. (2001). “Administración Estratégica - Conceptos y Casos”. 11ª Ed., Mc Graw Hill, Alabama.
- Informe Plan Araucanía 2010, Ministerio Secretaría General de la Presidencia. http://www.minsegpres.gob.cl/wp-content/uploads/files/Plan_Araucania.pdf