

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ESTADISTICA Y FINANZAS
CARRERA DE FINANZAS



TESIS: PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
FINANZAS

TITULO:

“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICANDO
LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL CENTRO DE
REHABILITACION HELLEN KELLER”

AUTORA:

ANDREA GABRIELA GONZÁLEZ MARCILLO

DIRECTOR:

INGENIERO FERNANDO SEVILLA

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi querido Dios obrador de muchos milagros, a mi esposo y a mi adorada hija, por el amor y la comprensión siempre recibida, a mis padres y hermanos por el apoyo incondicional brindado, por su ejemplo de trabajo y su lucha constante por verme alcanzar mis metas.

Andrea Gabriela González Marcillo.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios nuestro Padre y Amigo, porque ha iluminado mi vida en todo momento y por las bendiciones recibidas día a día.

A la Gloriosa Universidad Central del Ecuador por abrir la puerta al conocimiento y por el soporte institucional dado para la realización de este trabajo.

A mi tutor y Director de Tesis Ing. Fernando Sevilla por su asesoría, dedicación, y dirección en el trabajo de investigación.

A mi esposo, hija, padres y familiares, por el respaldo moral y su preocupación por nuestro bienestar.

Y a todas aquellas personas que de una u otra forma, colaboraron para lograr culminar con éxito esta etapa de mi vida, hago extensivo mis más sinceros agradecimientos.

Andrea Gabriela González Marcillo

AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL

Quito 13 de Diciembre de 2011

Yo, Andrea Gabriela González Marcillo en calidad de autora de la tesis realizada sobre “PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICANDO LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER”. Por la presente autorizo a la UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR, hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contienen esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación.

Los derechos que como autora me corresponden, con excepción de la autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5, 6, 8,19 y demás pertinente de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito a 8 de febrero del 2013



Andrea Gabriela González Marcillo

CC. 1719379990

andregbella@hotmail.com

Quito 15 de Diciembre de 2011

Señor Economista
Marco Posso
Decano
Facultad de Economía
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar que se encuentra elaborado el trabajo de investigación de la tesis titulada **PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICANDO LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL CENTRO DE REHABILITACION HELEN KELLER** "" Presentada por Andrea Gabriela Gonzalez Marcillo , previa la obtención del título de Ingeniero en Finanzas.

De considerarlo procedente la estudiante deberá continuar con los tramites que la facultad solicita en estos casos.

Atentamente



Ing. Fernando Sevilla
Profesor

Quito 15 de Noviembre de 2012

Señor Economista
Marco Posso
Decano
Facultad de Economía
Presente

De mi consideración:

De acuerdo a las instrucciones impartidas por usted, procedo a informar analíticamente sobre el plan de tesis titulado: **PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICANDO LA METODOLOGIA BALANCED SCORECARD EN EL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.**" presentada por la egresada Andrea Gabriela González Marcillo, previa la obtención del título de Ingeniera en Finanzas,

Cumplimiento de los Objetivos

Los objetivos planteados permitieron identificar los mecanismos por medio de los cuales se pueden determinar la forma de cómo utilizando las Herramientas, la gestión, la técnica y los indicadores, se puede llegar a una manejo especializado y moderno de los recursos del centro de rehabilitación , realizando la identificación del riesgo y poder determinar utilizando parámetros adecuados, un desarrollo de políticas y cumplir con determinadas normas de manejo financiero a través de la utilización eficiente del recurso utilizando una administración por procesos, mitigando los Riesgos y obteniendo la rentabilidad esperada lo que permite cumplir con la misión y visión establecida para el **CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER** y con ello alcanzar el objetivo propuesto.

DEMOSTRACION DE HIPOTESIS

Las hipótesis planteadas fueron demostradas en el desarrollo de los capítulos llegando a establecer conclusiones y recomendaciones las cuales permitieran el desarrollo de la actividad comercial y el manejo del recurso financiero eficientemente, utilizando varios mecanismos canalizándolos adecuadamente y técnicamente, lo que

permitirá el mejor manejo de los recursos financieros y estos se verán reflejados en la eficiencia adquirida en función de un buen manejo del riesgo, permitiendo el desarrollo del servicio y sus beneficiarios sean la comunidad, los usuarios y la empresa.

METODOLOGIA Y VARIABLES UTILIZADAS

Se utilizó la recopilación de información, entrevistas y encuestas además de la aplicación de la metodología balanced scorecard, lo que permitió el análisis y obtener conclusiones, la formulación de una propuesta real que permite que se cumpla el objetivo planteado, verificando la importancia que tiene el aplicar sistemas modernos de gestión y control para mitigar los riesgos.

BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía utilizada fue la adecuada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones y recomendaciones expuestas en el trabajo son el resultado del desarrollo de los diferentes capítulos y la comprobación del cumplimiento de las hipótesis planteadas, llegándose a concluir que la aplicación de esta metodología y la administración por procesos basados en normas, mitiga los riesgos en las operaciones, permite una administración técnica, la toma oportuna de correctivos en función del riesgo asumido, lo que permite garantizar un mejor análisis y el mejoramiento continuo en el diferente accionar de la administración del CENTRO DE REHABILITACIÓN HELLEN KELLER y un mejor control garantizando el buen manejo dado a sus recursos, lo que también permitirá obtener la rentabilidad esperada y garantizar la permanencia del mismo en el tiempo.

Nota Nueve (09)

Atentamente,



Ing. Fernando Sevilla

Profesor

UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE TESIS

CALIFICACIÓN TESIS DE GRADO

INGENIERIA EN FINANZAS

TITULO DE LA TESIS: "Propuesta de Planificación Aplicando la Metodología Balanced Scorecard en el Centro de Rehabilitación Hellen Keller."

EGRESADAS: González Marcillo Andrea.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:

El **Objetivo General** Proponer al Centro de Rehabilitación Hellen Keller la implementación de un Plan estratégico y el uso de herramientas de capital intelectual para su seguimiento y aporte del recurso humano, **se cumple**; y, los **Objetivos Específicos referidos a:** A) Realizar un diagnóstico situacional del Centro de Rehabilitación interno y externo a través del análisis de matrices FODA; B) Identificar y priorizar los principales problemas del Centro de Rehabilitación a fin de definir estrategias que permitan buscar medidas correctivas; C) Elaborar una propuesta de planificación estratégica y utiliza el Modelo Balance Scorecard, como herramienta de gestión de seguimiento de capital intelectual, a fin de mejorar su funcionamiento; y D) Diseñar un Plan táctico de marketing para el Centro de Rehabilitación que (**permita promoverlo**) dé a conocer a la gente de que existe este lugar de ayuda para las personas con esta enfermedad, **también se cumplen en el desarrollo del trabajo.**

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS:

Hipótesis General: La correcta implementación de un plan estratégico en el Centro de Rehabilitación **contribuirá** a la solución de los problemas de desarrollo del centro, generando mayores beneficios, ventajas sobre la competencia y crecimiento en el paciente y la familia **solo podrá demostrarse si ejecuta el plan**; y las **hipótesis específicas referidas a:** A) Los datos e información del Centro de Rehabilitación que se analicen, **definirán** la calidad del diagnóstico situacional; B) Los problemas del Centro de Rehabilitación **disminuirán**, si se conocen las causas y síntomas que los generan y las consecuencias que los conllevan; y C) El diagnóstico situacional actual **permitirá** hacer proyecciones y **proporcionará** pautas para fijar metas del plan estratégico del Centro; y D) La inexistencia de planes de marketing afecta directamente el posicionamiento del Centro de Rehabilitación en el medio, **igualmente, sólo podrán demostrarse si se ejecuta la propuesta.**

3/11/2012

METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS:

Se consideran los siguientes métodos:

- Científico
- Deductivo;
- Inductivo;
- Analítico;
- Sintético

Las técnicas de investigación aplicadas: Revisión Bibliográfica, consulta de documentos, entrevistas y observación directa.

CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN:

Las conclusiones y recomendaciones concuerdan con el resultado de la investigación.

NOTA: (8) Ocho

RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE ESTA TESIS: SI () NO: (X)

RAZON DE LA PUBLICACIÓN

DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBE LA PUBLICACIÓN SI () NO ()

PROFESOR: Ec. Bolívar H. Landívar Pazmiño

FIRMA



FECHA: Quito, 13 Noviembre del 2012



UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Teléfonos 2523211 – 2529129 Apartado 1038 Quito – Ecuador

DEPARTAMENTO DE TESIS
CALIFICACION DE GRADO

OFICIO 36-2012-DT (CARRERA DE FINANZAS)

TITULO DE LA TESIS:

“PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICANDO LA METODOLOGIA BALANCED SCORECARD EN EL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER”

EGRESADOS: ANDREA GABRIELA GONZÁLEZ MARCILLO

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS: El principal objetivo es proponer al Centro de Rehabilitación Helen Keller un estudio para lograr la óptima ejecución de sus actividades garantizando la estabilidad y crecimiento del Centro a fin de ser reconocida dentro de la ciudad, mediante la adecuada implementación de un Plan Estratégico y el uso de herramientas de capital intelectual para su seguimiento y aporte del recurso humano.

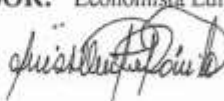
El trabajo cuenta con los siguientes objetivos específicos:

1. Realizar un diagnóstico situacional del Centro de Rehabilitación tanto interna como externamente mediante el análisis de matrices FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
2. Identificar y priorizar los principales problemas del Centro de Rehabilitación a fin de definir estrategias que permitan buscar medidas correctivas.
3. Elaborar una propuesta de Plan Estratégica y utilizar el modelo de Balanced Score Card, como herramienta de gestión y seguimiento de Capital Intelectual, a fin de mejorar su funcionamiento y crecimiento.
4. Diseñar un plan táctico de marketing para el Centro de Rehabilitación que de a conocer a la gente de que existe este lugar de ayuda para personas con esta enfermedad.

Los objetivos se han cumplido en virtud de que se diseñó una propuesta estratégica y se cuenta con un plan de marketing (no existe detalle presupuestario) en los balances proyectados se considera inicial de 600 dólares y un aporte final de 878,46 dólares, se ha diseñado un tablero táctico y un mapa estratégico.

DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS: La Hipótesis principal del trabajo se refiere a:

- La correcta implementación de un plan estratégico en el Centro de Rehabilitación contribuirá a la solución de los problemas de desarrollo del centro, generando mayores beneficios, ventajas sobre la competencia y crecimiento en el paciente y la

familia.	
Las Hipótesis secundarias se refieren a:	
<ul style="list-style-type: none"> • Los datos e información del Centro de Rehabilitación que se analicen definirán la calidad de diagnóstico situacional de la empresa. • Los problemas del Centro de Rehabilitación disminuirán si se conocen las causas y síntomas que los generan y las consecuencias que los conllevan. • El diagnóstico situacional permitirá hacer proyecciones y proporcionará pautas para fijar las metas del plan estratégico del Centro. • La inexistencia de planes de marketing afecta directamente el posicionamiento del Centro de Rehabilitación en el medio. 	
Las hipótesis son de carácter muy general y se demuestran en la elaboración del trabajo	
METODOLOGÍA Y VARIABLES UTILIZADAS: La metodología utilizada fue la investigación bibliográfica y sobre todo la investigación de campo, en primer lugar se realiza un estudio del marco legal vigente para el funcionamiento de fundaciones, código de la niñez y reglamentos y leyes vigentes que enmarcan la acción de la fundación, con posterioridad se investiga y detalla la estructura organizacional de la Fundación Clarita Luz, se determinan fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, con estos antecedentes se elabora una matriz de estrategias, se elaboran las diferentes fases de la planificación para la reestructuración de un plan estratégico como la Fase Filosófica planteando la misión, visión y valores, se tiene el diagnóstico, se elabora el plan y por medio del Tablero de Comandos BSC se determina la fase de control y evaluación por medio de indicadores	
CONCORDANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES CON EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN: Las conclusiones y recomendaciones se refieren a el análisis FODA es una técnica de diagnóstico muy atractiva, el direccionamiento es decir, la definición de la visión, misión y valores son los pilares fundamentales para la elaboración de los objetivos y estrategias, planes y actividades, el POA es el vínculo que permite convertir las estrategias en acciones. Se puede realizar el seguimiento a través del BSC. Se recomienda mantener una comunicación clara e involucrar a todo el personal de Hellen Keller en el proceso de Planificación Estratégica, difundir constantemente la misión, visión y valores, definir el rol de los actores claves en el proceso, establecer y respetar la secuencia de actividades dentro del plan táctico, realizar regularmente valoraciones de todo el proceso de implantación de la Planificación Estratégica y el BSC y perseguir la adecuación a los cambios, bien sean estructurales, tecnológicos, psicológicos, gerenciales administrativos u otros. Las conclusiones y recomendaciones son muy generales guardan concordancia con los resultados de la investigación.	
NOTA: Nueve (9.0)	
RECOMIENDA LA PUBLICACIÓN DE LA TESIS	SI NO
RAZÓN DE LA PUBLICACIÓN:	
DEPARTAMENTO DE TESIS: APRUEBA LA PUBLICACIÓN SI NO	
PROFESOR: Economista Luis Alberto Dávila Toro M.B.A	
FIRMA: 	
FECHA: lunes, 13 de febrero de 2012	

**PROPUESTA DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICANDO LA
METODOLOGIA BALANCE SCORECARD EN EL
“CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER”**

INDICE

DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
ADECIMIENTO.....	iii
AUTORIZACION DE LA AUTORIA INTELECTUAL.....	iv
OFICIO CONCLUSION DE TESIS.....	v
INDICE.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	xi
ABSTRACT.....	xii
CAPITULO I.....	1
PLAN DE TESIS.....	1
1.1. ANTECEDENTES.....	1
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	2
1.3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	2
1.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL.....	3
1.5. OBJETIVOS	3
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	3
1.6. HIPÓTESIS.....	4
1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL.....	4
1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS.....	4
1.7. METODOLOGIA.....	4
1.8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.9. BIBLIOGRAFIA	6
1.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	7
1.11. PLAN ANALÍTICO.....	8

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL CONTENIDO DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN

KELLER.....	10
2.1. REVISION DE LA PLANIFICACION DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	10
2.1.1. INTRODUCCION.....	10
2.1.2. VISION DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	11
2.1.3. MISION DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	12
2.1.4. JUSTIFICACION.....	12
2.1.5. OBJETIVOS	13
2.1.6. FUNCIONES GENERALES.....	13
2.1.7. CURRICULUM HELLEN KELLER.....	14
2.1.8. FILOSOFIA FINANCIERA.....	18
2.1.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	19
2.2. LOS ORIGENES DEL MODELO DEL ANALISIS FODA.....	20
2.2.1. LOS SIETE HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION.....	22
2.3. FODA DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	24
2.3.1. FORTALEZAS.....	25
2.3.2. OPORTUNIDADES.....	25
2.3.3. DEBILIDADES.....	26
2.3.4. AMENAZAS.....	26
2.3.5. FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES).....	27
2.3.6. FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES Y AMANEZAS).....	27
2.3.7. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	29
2.3.8. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	31
2.3.9. MATRIZ DE AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS (MAFE).....	33
2.3.10. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE).....	37
2.3.11. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA (MCPE).....	39

CAPITULO III

3. DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	45
3.1. FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL CENTRO DE REHABILITACION.....	45
3.1.1. EL ANÁLISIS FINANCIERO ESTRATÉGICO.....	46
3.1.2. ANALISIS DE MATRIZ FODA.....	47
3.1.3. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	49

3.1.4.	LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	50
3.1.5.	MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS (MAFE).....	51
3.1.6.	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA MCPE.....	54
3.2.	CAPACIDAD FINANCIERA.....	59
3.2.1.	Balance General	59
3.2.2.	Estado de Resultados	60
3.2.3.	INDICES FINANCIEROS.....	60
3.2.4.	ESTADOS FINANCIEROS.....	63
3.2.4.1.	BALANCE GENERAL.....	63
3.2.4.1.1.	ACTIVOS.....	64
3.2.4.1.2.	PASIVOS.....	64
3.2.4.1.3.	CAPITAL DE TRABAJO	64
	ESTADO DE RESULTADOS.....	67
3.2.4.2.	BALANCE DE RESULTADOS.....	68
3.2.4.2.1.	POLITICAS DE INVERSION.....	69
3.2.4.2.2.	POLITICAS DE FINANCIAMIENTO.....	70
3.2.4.2.3.	RECOMENDACIONES.....	71

CAPITULO IV

PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL CENTRO DE

	REHABILITACION HELLEN KELLER.....	72
4.1.	PLAN OPERATIVO.....	72
4.1.1.	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN:.....	73
4.1.1.2.	MISIÓN :.....	73
4.1.1.3.	DIFORMULACIÓN DE LA VISIÓN:.....	74
4.1.1.4.	VISIÓN :.....	74
4.1.1.5.	VALORES CORPORATIVOS.....	74
4.1.1.6.	OBJETIVOS.....	75
4.1.1.7.	OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL DE HELLEN KELLER.....	77
4.1.1.8.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECÍFICOS DE HELLEN KELLER.....	78
4.1.1.9.	FORMULACION DE ESTRATEGIAS.....	78
4.1.1.10.	ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	79
4.1.1.11.	ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA FINANCIERA.....	84
4.1.1.12.	ESTRATEGIAS PARA EL DEPARTAMENTO PSICOLÓGICO.....	85
4.2.	DESARROLLO PLAN OPERATIVO.....	86
4.2.1.	METAS.....	87

4.2.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	88
4.2.3. PROYECTOS Y SUB PROYECTOS.....	90
4.2.4. ACTIVIDADES.....	90
4.2.5. RESPONSABLES.....	90
4.2.6. SISTEMAS DE MONITOREO	91
4.2.7. GASTOS.....	92
4.2.8. PROGRAMAS DE ACCION 2012 -2017.....	92
4.3. PLAN PARA EL ÁREA DE MARKETING DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	100
4.3.1. OBJETIVOS DE MARKETING.....	100
4.3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	101
4.3.3. PROGRAMA DE ACCIONES.....	103
4.4. BALANCED BUSINESS SCORECARD.....	107
4.5. DESARROLLO DE BALANCED BUSINESS SCORECARD.....	110
4.5.1. Perspectiva Financiera	111
4.5.2. Perspectiva de Cliente	111
4.5.3. Perspectiva de Procesos Internos de Negocio	112
4.5.4. Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento.....	113
4.5.5. EVALUACION Y PLANES DE ACCION DEL BALANCED SCORE CARD.....	115
4.5.6. IMPACTO Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA CON EL MODELO DE SEGUIMIENTO BALANCED SCORECARD DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLER KELLER.....	117
4.6. PLAN DE CUENTAS DEL CENTRO HELLEN KELLER.....	119
4.7. ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.....	123
4.8. ELABORACION DE FLUJOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.....	124
4.8.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	128
4.8.2. BALANCE GENERAL PROYECTADO.....	129
 CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	130
5.1. CONCLUSIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA	138
 <u>ANEXOS</u>	 133

TABLAS

CUADRO 1: MATRIZ FODA DEL CENTRO HELLEN KELLER.....	28
CUADRO 2 . MATRIZ MEFI DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	30
CUADRO 3 MATRIZ MEFE DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	32
CUADRO 4 MATRIZ MAFE DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	35
CUADRO 5 MATRIZ MCPE DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN HELLEN KELLER.....	41
CUADRO N.6 MATRIZ FODA DIAGNOSTICO DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	48
CUADRO N.7 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	50
CUADRO 8. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	50
CUADRO 9 MATRIZ MAFE DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	52
CUADRO 10: MATRIZ MCPE DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN HELLEN KELLER.....	54
CUADRO N. 11 PLAN ESTRATEGICO CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	98
CUADRO N. 12 PLAN DE ESTRATEGICO DE MARKETING DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.....	106
CUADRO 13 INDICADORES DE GESTION DEL MODELO BALANCED SCORECARD.....	115

GRAFICOS

CURRICULUM HELLEN KELLER.....	14
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	19
MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	38
ESQUEMA DE PLANIFICACION CON JERARQUÍA DE OBJETIVOS.....	77
PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR EL BALANCED SCORECARD.....	110
CUADRO 14 INDICADORES DE GESTION DEL MODELO BALANCED SCORECARD.....	115
GRAFICO PROYECCIONES.....	129

“PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICANDO LA METODOLOGÍA DE BALANCED SCORECARD EN EL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER”

“STRATEGIC PLANNING PROPOSAL APPLYING THE METHODOLOGY OF BALANCED SCORECARD IN THE REHABILITATION CENTER HELEN KELLER”

RESUMEN EJECUTIVO

El Centro Hellen Keller, dedicado a la rehabilitación de niños autistas, tiene el anhelo futuro de establecer un centro fuerte y estable con solvencia económica; para poder contar con mayor infraestructura, mejorar las condiciones laborales, proporcionar metodologías innovadoras y específicas de rehabilitación. Es por ello que se ha impuesto como objetivo principal el generar un plan estratégico, correspondiente al periodo 2012- 2017, que optimice la ejecución de sus actividades; garantizando la estabilidad y crecimiento del centro, y de esta manera darse a conocer dentro de la ciudad de Quito y promover los servicios a la ciudadanía.

Mediante el análisis FODA tanto administrativo como financiero, se arrojó como resultado que el Centro necesita una reestructuración, utilizando su mayor fortaleza que es la falta de competencia. La investigación se basa en la ayuda social, comprometer al personal en su labor, dar a conocer al Centro mediante publicidad, incrementar sus ventas, y llevar una contabilidad confiable con sus respectivas proyecciones financieras. La investigación aplica el Balanced ScoreCard.

PALABRAS CLAVES: PLANIFICACION/ AUTISTAS/ FODA/ BALACEDSCORECARD/ RETRO-ALIMENTACION/SERVICIOS

ABSTRACT

Hellen Keller Center, dedicated to the rehabilitation of autistic children, has the future desire to establish a strong center and stable financial solvency in order to have more infrastructures, improve working conditions, providing innovative and specific rehabilitation methodologies.

That is why the Center has set as its main goal to generate an strategic plan for the period 2012 - 2017, to optimize the execution of their activities, guaranteeing the stability and growth of the center, and thus make themselves known within the Quito city and promote its services to citizens.

Through administrative and financial SWOT analysis, the results states that the Center needs restructuring, using its greatest strength, the lack of competition on the field. The research is based on social support, engage staff in its work, become a very well-known Rehabilitation Center Hellen Keller through advertising, increase sales, and keep accounts with their respective reliable financial projections.

This research project has the Balanced Score Card feedback.

KEYWORDS: PLANNING / AUTISTIC / SWOT / BALANCED SCORE CARD / FEEDBACK / SERVICES

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

“CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER”

1.1. ANTECEDENTES

En el Ecuador no existe centros de rehabilitación para niños y adolescentes con la enfermedad del autismo, varias centros por desconocimiento, o falta de apoyo, no crean planes o estrategias, las mismas que servirán para el desarrollo en el campo laboral, económico y el más importantes social, ya que con la existencia de este centro va haber varios niños y adolescentes que puedan ser atendidos y tener una vida mejor.

“El autismo es un trastorno neurológico complejo que generalmente dura toda la vida. El autismo daña la capacidad de una persona para comunicarse y relacionarse con otros. También, está asociado con rutinas y comportamientos repetitivos, tales como arreglar objetos obsesivamente o seguir rutinas muy específicas.”¹

Pertenecemos a un país en donde la falta de apoyo a esta enfermedad obliga a tener un centro de rehabilitación de autismo, con bases firmes y con gente capacitada para ayudar a este tipo de personas. Es por ello que el Centro de Rehabilitación Hellen Keller dedicado a tratar a niños y adolescentes autistas, con una buena organización y el uso de metodologías, será causante de tener un centro líder, en donde sobresalgan en todos los sentidos.

Sus buenos resultados no solamente serán para el beneficio del dueño o trabajadores del Centro, sino también para el desarrollo del país.

La Planificación Estratégica se entiende como el conjunto de acciones y actividades interrelacionadas con el fin de lograr el desarrollo de una ente mediante el cumplimiento de metas y objetivos determinados en cada uno de los departamentos que la conforman, lo que permita a las compañías tomar las mejores decisiones acerca de en que invertir, como financiar, que camino seguir, como mejor el ambiente laboral, etc.

¹ Autism Speaks inc <http://www.autismspeaks.org>
Consultado el 14 de febrero de 2012

1.2. JUSTIFICACIÓN

La creación de un Centro de Rehabilitación para niños y adolescentes autistas, organizada, con terapias efectivas para la evolución de los pacientes, con objetivos y metas claras, en las que se cumplen a cabalidad sus propósitos guiados al mejoramiento continuo, es la puerta al desarrollo tanto del paciente como de la familia del mismo.

Es de suma importancia atender a esta población de personas con autismo ya que el número de personas con este problema está en aumento y en su gran mayoría no reciben tratamiento, lo que justifica, para realizar un trabajo atenuante, con métodos de planificación estratégica, para ser del Centro de Rehabilitación Hellen Keller el mejor.

Este propósito se lograra a través de una Planificación Estratégica que servirá como instrumento para lograr un compromiso por parte de los miembros de esta entidad; a fin de cumplir los objetivos propuestos a corto y largo plazo, conocer la aplicaciones que se podrían hacer a nuestro medio y proporcionar un documento de información que será útil para cualquier persona o institución.

Lo anterior justifica plenamente una investigación formal, la cual es viable, pues dispongo de los recursos necesarios para llevarla a cabo.

1.3. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En consecuencia de lo citado anteriormente, se determina que el problema de investigación de la presente tesis es que el Centro de Rehabilitación Hellen Keller tiene problemas en el área de Marketing y Administración principalmente relacionados con la inexistencia de planes de publicidad y presupuestos; adicionalmente se observó que no están establecidos los horizontes de la misma, no existe una guía concreta de acciones a seguir, además carece de identidad pues no se han definido sus lineamientos por lo que no hay una verdadera identificación con la organización, ni un desarrollo considerado de la misma; consecuentemente se evidencia la inexistencia de una Planificación estratégica como herramienta para la dirección de las actividades de la empresa.

1.4. DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL

La investigación se la realizará en el Centro de Rehabilitación “HELLEN KELLER” que está ubicada en la provincia de Pichincha en el cantón Quito. Se realizará el análisis actual de la situación del Centro basándose en los tres últimos años de funcionamiento, con esta información se hará una propuesta de planificación estratégica para un período de cinco años esto es 2011 -2016.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Generar un plan estratégico que optimice la ejecución de las actividades del CENTRO DE REHABILITACIÓN HELEN KELER para garantizar la estabilidad y crecimiento del centro con la finalidad de dar a conocer dentro de la ciudad y promover los servicios a la ciudadanía.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- A.** Realizar un análisis situacional del Centro de Rehabilitación tanto interna como externamente mediante la aplicación del análisis de matrices FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).
- B.** Identificar y priorizar los principales problemas del Centro de Rehabilitación a fin de definir estrategias que permitan buscar medidas correctivas.
- C.** Elaborar una propuesta de planificación estratégica y utilizar el modelo Balance ScoreCard, como herramienta de Gestión de seguimiento de Capital Intelectual, a fin de mejorar su funcionamiento y crecimiento.
- D.** Diseñar un plan táctico de marketing para el Centro de Rehabilitación que dé a conocer a la gente de que existe este lugar de ayuda para personas con autismo.

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

Con la implementación de un plan estratégico que optimiza la ejecución en el Centro de Rehabilitación se contribuirá a la solución de los problemas de desarrollo del centro, generando mayores beneficios

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- A.** Los datos e información del Centro de Rehabilitación que se analicen definirán la calidad del diagnóstico situacional de la empresa.
- B.** Los problemas del Centro de Rehabilitación disminuirán si se conocen las causas y síntomas que los generan y las consecuencias que los con llevan.
- C.** El diagnóstico situacional actual permitirá hacer proyecciones y proporcionará pautas para fijar las metas del plan estratégico del Centro.
- D.** La inexistencia de planes de marketing afecta directamente el posicionamiento del Centro de Rehabilitación en el medio.

1.7. METODOLOGIA

La metodología que se aplicará para la realización del presente trabajo se basa en el método científico.

La investigación científica se define como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuestas a preguntas mediante el empleo de procesos científicos o también como un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento.

Método Científico, se le puede definir como el proceso sistematizado y organizado que se aplica al ciclo entero de la investigación, donde se señalan los procedimientos y razonamientos metodológicos a emplear; por lo que las características del método científico se centran su capacidad de ser fáctico, empírico, objetivo, trascendente y auto correctivo. Es un conjunto de pasos científicos bien estructurados que nos ayudan a formular, afirmar o corregir una teoría. El método científico busca alcanzar la verdad fáctica mediante la adaptación de las ideas a los hechos, para lo cual utiliza la observación y la experimentación y acepta como realidad un hecho comprobado.

Método Inductivo, Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

Lo utilizare para obtener la opinión de terceras personas o sea colaboradoras del Centro y familiares de los enfermos.

Método Deductivo, por el cual se procede lógicamente de lo universal a lo particular, es aquel que parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

Será utilizado sobre todo en bases legales del Centro.

Método Analítico, que procede descomponiendo y que pasa del todo a las partes con el objetivo de estudiarlas y examinarlas por separado, hasta llegar a conocer sus principios o elementos. Estas operaciones no existen independientes una de la otra.

Este método será utilizado para conocer la parte funcional del Centro Hellen Keller, indagar las funciones y atribuciones de cada colaborador, etc.

Método Sintético, Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos, el cual lo utilizamos para concentrar la información, plantear las hipótesis y establecer las conclusiones y recomendaciones que han de surgir del desarrollo de la tesis.

1.8. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Dentro de este campo de investigación utilizara los siguientes

Bibliografía.- Utilizaremos libros especializados de metodología, planificación, marketing, administración, financieros, con la finalidad de obtener fundamentos teóricos-científicos de los métodos y estrategias utilizados en la planificación estratégica.

Documentos.- Se utilizará toda la documentación proporcionada tanto del Centro de Rehabilitación como del Ministerio de Salud para conocer el funcionamiento de estas instituciones.

Se realizará también **Observación Directa**, teniendo en cuenta que la observación es una técnica de recopilación de datos, la observación permite el logro de la información en la circunstancia en que ocurren los hechos y no cuando éstos ya pasaron.

Adicionalmente, se desarrollarán **entrevistas** que es un medio de recopilación de información mediante preguntas, a las q debe responder el interrogado, estas entrevistas se las realizará con personal experto, adecuado y capacitado en el tema.

En la parte práctica, para el tratamiento y análisis de la información obtenida se utilizará programas de computación estadísticos y hojas de cálculo electrónicas, con el fin de sistematizar los datos permitiendo la adecuada cuantificación, análisis, presupuestos, calculo de indicadores, etc.

1.9. BIBLIOGRAFIA

Mochon Morcillo Francisco, “El Arte de dirigir una empresa”, Editorial Mc Graw Hill, España, 2006, Pág. 234

Scout Besley & Eugene F. Brigham, “Fundamentos de Administración Financiera”, Doceava Edición.

Euroforum (1998), Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. Editorial I.U. Euroforum Escorial, Madrid.

Edvinsson Leif y Malone Michael (1997), El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los activos intangibles de su empresa”. Tr. Jorge Cárdenas Nannetti, Norma, Bogotá.

www.ucecentraleco.edu.ec

Internet.

Autism Speaks inc <http://www.autismspeaks.org>

Consultado el 14 de feberero de 2012

Mario Bunge, ”Su método y su filosofía”, Editorial Universidad de Buenos Aires

http://www.aristidesvara.net/pgnWeb/metodologia/metodo_cientifico/naturaleza_metodo/bunge_li_bro_aristidesvara.pdf

Consultado el 17 de julio de 2012.

1.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES "CAPITULOS"		TIEMPOS ESTIMADOS					
		NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
1	DIAGNOSTICO DEL CONTENIDO DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER						
2	DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO						
3	PROPUESTA PARA EL CENTRO DE REHABILITACION						
4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES						

1.11. PLAN ANALÍTICO

PROPUESTA DE UNA PLANIFICACION ESTRATEGICA APLICANDO LA METODOLOGIA BALANCE SCORECARD EN EL “CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER”

CAPITULO I

PLAN DE TESIS

1. Antecedentes
2. Justificación
3. Identificación del problema
4. Delimitación espacial y temporal
5. Objetivos
 - 5.1. Objetivo General
 - 5.2. Objetivos Específicos
6. Hipótesis
 - 6.1. Hipótesis General
 - 6.2. Hipótesis Específicas
7. Metodología
8. Técnicas de Investigación

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL CONTENIDO DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

2.1 REVISION DE LA PLANIFICACION DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

- 2.1.1 Visión actual
- 2.1.2 Misión actual
- 2.1.3 Filosofía Financiera
- 2.1.4 Objetivos
- 2.1.5 Funciones generales del Centro de Rehabilitación

2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.3 FODA ADMINISTRATIVO DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

- 2.3.1 Fortalezas
- 2.3.2. Oportunidades
- 2.3.3 Debilidades
- 2.3.4 Amenazas

CAPITULO III DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

3.1. FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL CENTRO DE REHABILITACION

- 3.1.1 Fortalezas
- 3.1.2 Oportunidades
- 3.1.3 Debilidades
- 3.1.4 Amenazas

CAPITULO IV PROPUESTA PARA EL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

Elaboración de:

- 4.1 Plan Estratégico
 - 4.1.1 Plan Operativo
 - 4.1.2 Plan de Marketing
 - 4.1.3 Elaboración de Plan de cuentas
 - 4.1.4 Elaboración de Estados Financieros proyectados a 5 años.

CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 5.1 CONCLUSIONES
- 5.2 RECOMENDACIONES

CAPITULO II

DIAGNOSTICO DEL CONTENIDO DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

2.1. REVISION DE LA PLANIFICACION DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER



2.2.1. INTRODUCCION

Hellen Keller, una empresa Unipersonal es un Centro de Rehabilitación para niños y adolescentes autistas, bajo la supervisión del Ministerio de Salud, que atiende a niños y adolescente que padezcan de alteraciones mentales dentro del espectro autista.

El autismo un trastorno neurológico que daña la capacidad de relacionarse con otras personas, generalmente se lo descubre a partir de los 3 años por acciones repetitivas o por rechazo a afectos, que sin duda alguna, con ayuda de programas de rehabilitación se logra sobrellevar y tener una vida digna, las personas con autismo están registradas en el CONADIS como déficit intelectual aunque en realidad dentro del Ministerio de Salud y el CONADIS no tienen una clasificación establecida. Desafortunadamente no existen centro de rehabilitación específicos a donde referir a estos niños para que se atiendan en forma global sus necesidades, los centros de educación especial no reciben

niños con esta alteración debido a lo complejo y especializado de su tratamiento en relación a otras dificultades. Dentro de la ciudad de Quito la Fundación el Triángulo es la única que recibe a niños y adolescentes autistas pero no siendo esta su especialidad sino niños con Síndrome de Down y a precios excesivos.

Además se puede acatar que no existe apoyo por parte del Ministerio de Salud, de la Fundación Manuela Espejo o de alguna otra entidad.

Con estas circunstancias y con conciencia de ya haber acumulado conocimientos acerca de su condición se establece como meta fortalecer su trabajo como un Centro que acoja y los atienda tratando de cubrir esta vació existente de servicios. Es necesario un lugar establecido con un enfoque de rehabilitación unificada y especializada que maneje su rehabilitación a través de terapias grupales sostenidas que abarquen su preparación en las diferentes habilidades indispensables para enfrentar la vida.

Es de suma importancia atender a esta población de niños y brindar apoyo y capacitación a los padres y familiares que los asisten dada la alta frecuencia de personas con esta alteración y que va en incremento. Considerando los niveles de afección personal, creemos que las personas que tienen este trastorno puede aprender las destrezas que les capaciten para llevar una vida digna, independiente y estable con buenos estándares de autonomía que les permite lo máximo posible una integración en la sociedad. En otros países, con un enfoque conjunto entre las instituciones y los familiares se han aplicado estrategias y metodologías que han sido efectivas para este propósito las cuales se están implementando en nuestro trabajo con resultados prometedores.

2.2.2. VISION DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

Visión actual de Hellen Keller

El anhelo futuro es establecer un centro fuerte y estable. Adquirir solvencia económica para poder contar con mayor infraestructura, instalaciones apropiadas y específicas para la labor realizada, aumentar los materiales, implementar los servicios con otro tipo de terapias, incrementar personal, mejorar las condiciones laborales, proporcionar capacitación de alto nivel al personal con metodologías innovadoras y específicas de rehabilitación. Proporcionar servicios completos de diagnóstico y evaluación.

2.2.3. MISION DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

Misión actual de Hellen Keller

Se enfoca el trabajo para que los niños se desarrollen su autoestima, alcancen altos niveles autonomía que les permitan desenvolverse de forma independiente, que adquieran habilidades suficientes para poder atender con solvencia sus necesidades básicas de aseo, alimentación, comunicación, socialización y esparcimiento, que lleguen a sentirse felices y adaptados en su entorno familiar y en la sociedad. Apoyar y guiar a los padres de familia para que asuman, acepten, respeten y se entreguen con cariño a sus hijos. Brindar un ambiente de trabajo donde las relaciones interpersonales sean cordiales y de confianza entre directivos, terapeutas, padres y personal en general.

2.2.4. JUSTIFICACION

Amparados dentro de la base del Acuerdo Ministerial 2005 con fecha 26 de julio de 1979 con su Reglamento de Servicios de Salud Privados que nos abaliza dentro del Capítulo I de los Servicios de Salud en su Artículo 1, 2, y 3, bajo la nominación de SERVICIOS DE REHABILITACIÓN, atendiendo específicamente a la rehabilitación cerebral, psíquica y de los órganos de los servicios y terapia ocupacional se crea el Centro de Rehabilitación Hellen Keller en marzo de 1999 en la Ciudad de Quito en la ciudadela Las Casas y Nuño de Valderrama N29 73 con sus Instalaciones adecuadas para acoger a 30 niños y adolescentes.

El trastorno del espectro autista es muy complejo y difícil de diagnosticar y no existe tanta exactitud al respecto, hay una gran carencia estadística sobre todo en países no desarrollados como el Ecuador.

La ONU declara 6 cada 1000. Datos de Estados Unidos de América declaran que la tasa de incremento de casos entre el año 1993 al 2002 fue de 700%. También se dice que no hay relación aparente entre los índices de nivel económico, alimentación o cultural sino que la tasa se da por igual en todos los estratos de la población².

Por experiencia profesional en Quito notamos que el número de casos que se acercan a acceder a nuestros servicios profesionales va en aumento y que a pesar del deseo de atenderlos a todos por nuestras limitaciones actuales es imposible satisfacer todas las demandas.

² ELUNIVERSAL.COM.MX <http://www.eluniversal.com.mx/notas/613947.html>

Personas con esta alteración por no poseer la capacidad cerebral de saber imitar a los otros, no son capaces por ellos mismo de aprender habilidades básicas como atender sus necesidades fisiológicas, conductuales, comunicarse alimentarse, alimentarse, asearse, socializar, todas habilidades indispensables dentro de la condición humana. Todas estas habilidades que se adquieren de manera tan espontánea en la mayoría de los seres humanos, para ellos solo es posible llegarlas a adquirir a base de enseñanzas dentro de un proceso de rehabilitación individualizado.

Su alteración es una condición que se tiene para toda su vida por lo tanto hay que acompañarles en cada una de las etapas de su existencia para enseñarles las habilidades necesarias de cada estado específico de su vida.

Tiene además una trascendencia y repercusión social, pues los núcleos familiares a los que pertenecen estos niños se ven altamente alterados por su condición personal a tal punto que el abandono por parte de la figura paterna es frecuente. Nosotros brindamos apoyo y guía en los conflictos familiares para evitar que sucedan estas situaciones.

2.2.5. OBJETIVOS

- Atender a niños y adolescentes mayoritariamente dentro del espectro autista.
- Capacitarlos con las habilidades funcionales necesarias para que en lo posible logren tener una vida independiente, autónoma e integrada a la sociedad.
- Apoyar, acompañar, capacitar a los familiares en su tarea de atender y educar a los niños.
- Capacitar a las personas que laboran en el Centro de Rehabilitación para que aprendan técnicas y desarrollen habilidades personales que se reviertan en mejores enseñanzas y manejo de los niños.

2.2.6. FUNCIONES GENERALES

- Capacitación en habilidades funcionales que les ayuden a llevar una vida digna, autónoma independiente e integrados a la sociedad.
- Informar sobre el trastorno del espectro autista.
- Evaluación y diagnóstico del trastorno del espectro autista.
- Capacitación a familiares sobre técnicas de manejo conductual.

2.2.7. CURRICULUM HELLEN KELLER

Los niños trabajan cinco días a la semana de lunes a viernes en un horario de 8am a 1pm con un lunch de 30 minutos

Los programas en los que trabajan los niños y adolescentes son los siguientes.

I. Atención



II. Imitación

- a. Gestual
- b. Motriz
- c. Verbal

III. Esquema corporal

- a. Imagen corporal
- b. Concepto corporal

IV. Integración Sensorial

- a. Percepción visual
- b. Percepción auditiva
- c. Gustativa
- d. Olfatoria
- e. Táctil/propioceptiva



- V. Motricidad
 - a. Gruesa
 - b. Fina



- VI. Comunicación
 - a. Lenguaje Expresivo
 - b. Lenguaje Receptivo
 - c. Funciones de Comunicación
 - d. Comunicación Alternativa

- VII. Cognitiva

- VIII. Autoayuda
 - a. Alimentación
 - b. Aseo
 - c. Desvestido
 - d. Vestido



IX. Sociales

X. Juego

- a. Solitario
- b. Imitativo
- c. Paralelo
- d. Social



- XI. Autonomía
 - a. Cocina
 - b. Tareas de hogar
 - c. Integración en la comunidad

- XII. Pre académicas



- XIII. Académicos
 - a. Lectoescritura
 - b. Matemática

- XIV. Pre vocacionales
 - a. Computación
 - b. Biblioteca
 - c. Archivo
 - d. Artesanal



Además de otras actividades extras como natación.

2.2.8. FILOSOFIA FINANCIERA

El Centro de Rehabilitación Hellen Keller es una empresa Unipersonal, controlada por el Ministerio de salud, se maneja con ética y valores, El Centro tiene como finalidad no el "ganar" dinero únicamente, sino el buscar el servir a la comunidad, por mencionar uno de los parámetros. Los valores dominantes son los que a primera vista producen el efecto al principio, es decir, lo que busca es cumplir las metas y buscar buenos resultados, y el valor ascendente: la realización de principios. Donde no se debe de ver por separado cada uno, los dos deben ir juntos.

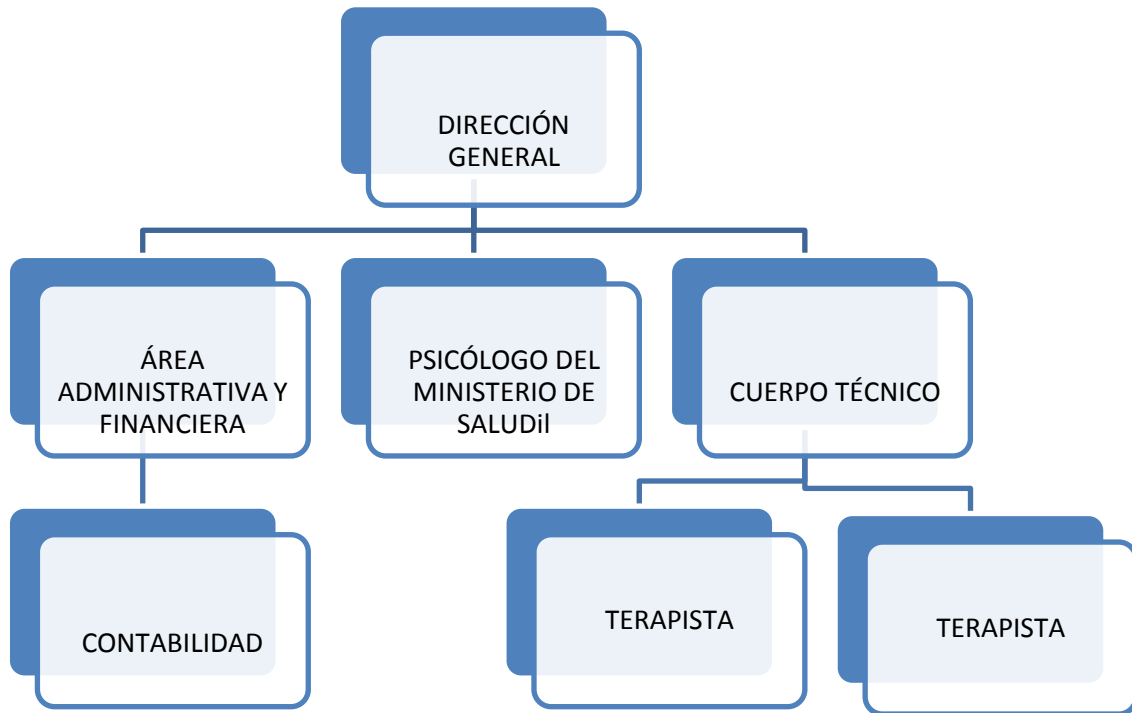
Aprender a trabajar en equipo es una de las reglas de la empresa, puesto que muchas de las veces la gente no está acostumbrada a trabajar de esta forma, le gusta sobresalir siempre pisoteando a la gente que está a su alrededor. Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual y es esto lo que se quiere enseñar también a los pacientes.

El fin financiero del Centro de Rehabilitación es importante, pero más aún visualizan el fin social, que ya sería el punto de vista comunitario. No sólo ver a los empleados como cantidades de dinero o ganancias, sino como personas que valen y que forman parte importante de la empresa, que realmente son el motor de la misma y son los que generan en gran parte las ganancias de la misma. Es por ello que Hellen Keller prepara talleres para los empleados del Centro con la finalidad de formar un ámbito laboral adecuado para el trabajo otro punto importante en la parte social es que el costo mensual de los niños es de \$280.00 y diferenciado de acuerdo a los ingresos de las familias hasta \$200.00 con la finalidad de que los niños reciban su tratamiento para que puedan valerse por ellos mismos. Es importante indicar que las madres que no alcanzan a pagar la pensión completa colaboran con la limpieza y con la cocina.

Actualmente existen 9 niños y pagan un promedio de \$239,23 dólares cabe recalcar que la Fundación el Triángulo tiene sus pensiones de \$1000 a \$500 mensuales.

En cuanto a la parte contable la empresa lleva pocos años en el medio y el año 2010 es el primer año en el que realiza Estados Financieros y realiza puntualmente sus pagos al SRI, el Centro está creciendo y de igual forma el área financiera donde prima la confianza y la responsabilidad.

2.2.9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Verónica García Directora del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

La Dirección General está a cargo de la Psicóloga y dueña del Centro de Rehabilitación Hellen Keller, Verónica García.

El departamento de Psicología, trabaja a una jornada normal con un sueldo básico.

Las terapistas trabajan bajo un contrato de jornada parcial por 5 horas diarias con todos los beneficios de ley.

La parte contable la realiza la empresa SOLIN LTDA., que entrega balances mensuales.

La limpieza la realizan las madres de familia q no tienen recursos suficientes para cancelar el valor total de la pensión al igual que ayudan en la cocina para los niños que desean el lunch dentro del Centro de Rehabilitación.

2.3. LOS ORIGENES DEL MODELO DEL ANALISIS FODA

Según Alan Chapman. El análisis DOFA surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie³³.

Todo comenzó como una tendencia, la planificación corporativa, que aparentemente apareció por primera vez en DuPont, en 1949. Para 1960, todas las empresas del Fortune 500 tenían un “gerente de planificación corporativa” (o cargo equivalente); asociaciones de “planificadores corporativos a largo plazo” comenzaron a surgir por todo Estados Unidos y Gran Bretaña.

Sin embargo, se desarrolló una opinión unánime en todas las empresas acerca de que la planificación corporativa, en la forma de planificación a largo plazo, no estaba funcionando, no se recuperaba la inversión, y era un gasto costoso.

Se pensaba que gerenciar el cambio y establecer objetivos realistas que reflejaran las convicciones de los responsables, era difícil y generalmente resultaba en compromisos cuestionables.

La realidad es que a pesar de los planificadores a largo plazo, el único eslabón faltante era cómo lograr que el equipo gerencial aprobara y se comprometiera con una serie de programas de acción.

Para crear este eslabón, comenzando en 1960, Robert F. Stewart de SRI en Menlo Park, California, liderizó un equipo de investigadores para tratar de descubrir que estaba mal en la planificación corporativa, y luego conseguir alguna solución, o crear un sistema que permitiera a los equipos gerenciales aprobar y comprometerse en el trabajo de desarrollo, algo que hoy en día denominamos “manejo del cambio”.

La investigación fue desarrollada entre 1960 y 1969. 1100 empresa y organizaciones fueron entrevistadas, y se diseñó un cuestionario de 250 preguntas para ser completado por unos 5000 ejecutivos. Siete hallazgos clave llevaron a la conclusión de que, en las corporaciones, los jefes ejecutivos debían ser los jefes de planificación, y que sus directores inmediatos funcionales, debían ser su equipo de planificación. El Dr. Otis Benepe definió una “Cadena de lógica”, que se convirtió en el sistema medular diseñado para arreglar el eslabón necesario para obtener la aprobación y compromiso.

³³ Alan Chapman “BUSINESS BALLAS” <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html>

Consultado el 12 de febrero de 2012

1. Valores
2. Evaluar
3. Motivación
4. Búsqueda
5. Selección
6. Programar
7. Actuar
8. Monitorear y repetir los pasos 1, 2 y 3

No se podía cambiar los valores del equipo, ni establecer los objetivos para el mismo, así que comenzamos como primer paso, haciendo la pregunta de “evaluación”, es decir ¿qué hay de bueno y de malo sobre las operaciones?. ¿Qué hay de bueno y de malo sobre el presente y el futuro?

Lo que es bueno en el presente es Satisfactorio, bueno en el futuro Oportunidad, malo en el presente es Falta, y malo en el futuro es Amenaza. Esto se llama análisis SOFA (SOFT en inglés).

Cuando esto se presentó a Urick y Orr en 1964, en el seminario de planificación a largo plazo en el Dolder Grand en Zurich, Suiza, ellos cambiaron la F a W, y lo denominaron análisis SWOT.

El SWOT fue entonces promovido en Gran Bretaña por Urick y Orr como ejercicio. Pero como tal, no era de utilidad. Lo que hacía falta era ordenar los asuntos en las categorías de planificación:

1. **Producto** (qué estamos vendiendo)
2. **Proceso** (cómo lo estamos vendiendo)
3. **Cliente** (a quién le estamos vendiendo)
4. **Distribución** (cómo se lo hacemos llegar)
5. **Finanzas** (cuales son los precios, gastos e inversiones)
6. **Administración** (y cómo administramos todo esto)

El segundo paso era entonces “qué debe hacer el equipo” sobre los asuntos en cada categoría. El proceso de planificación se diseñó entonces mediante ensayo y error, y resultó finalmente en el proceso de 17 pasos, comenzando por el SOFT/SWOT, con cada asunto registrado por separado en una página, denominada “asunto de planificación”.

El primer prototipo fue probado y publicado en 1966, basado en el trabajo realizado en “Erie Technological Corp” en Erie Pennsylvania. En 1970 el prototipo se llevó a Gran Bretaña, bajo el

patrocinio de W H Smith & Sons plc, y completado hacia 1973. El programa operacional fue utilizado para fusionar el negocio de molino y horneado de CWS con el de J W French Ltd.

El proceso se ha utilizado exitosamente desde entonces. Para el 2004, este sistema ha sido completamente desarrollado, y se ha probado en los problemas se establecer y aprobar objetivos anuales realistas sin depender de consultores externos o recursos costosos.

2.2.1. LOS SIETE HALLAZGOS DE LA INVESTIGACION

Los hallazgos fundamentales nunca se publicaron, porque se creía eran muy controversiales⁴. Esto fue lo que se halló.

1. Una empresa está dividida en dos partes: el negocio base, más el negocio de desarrollo. Esto fue re-descubierto por el Dr. Peter Senge de MIT en 1998, y publicado en su libro La Quinta Dimensión. La cantidad del negocio de desarrollo que se convierte en operacional, es mayor o igual que lo que reflejan los libros, en un período de 5 a 7 años. Esto fue una gran sorpresa y provocó la necesidad de descubrir un método mejor para planificar y manejar el cambio.
2. El Dr. Hal Eyring publicó sus hallazgos sobre “Justicia Distribuida”, que indicaba que toda persona mide lo que obtiene de su trabajo y lo divide entre lo que aporta a este. Este ratio lo compara con las demás personas; si no es igual, la persona primero re-percibe, y segundo, desacelera si sus exigencias adicionales no son satisfechas.
3. La introducción de un planificador corporativo distorsiona el sentido de “juego justo” en los altos niveles gerenciales, haciendo imposible el trabajo del planificador corporativo.
4. Una empresa está dividida en dos partes: el negocio base, más el negocio de desarrollo. Esto fue re-descubierto por el Dr. Peter Senge de MIT en 1998, y publicado en su libro La Quinta Dimensión. La cantidad del negocio de desarrollo que se convierte en operacional, es mayor o igual que lo que reflejan los libros, en un período de 5 a 7 años. Esto fue una gran sorpresa y provocó la necesidad de descubrir un método mejor para planificar y manejar el cambio.
5. El Dr. Hal Eyring publicó sus hallazgos sobre “Justicia Distribuida”, que indicaba que toda persona mide lo que obtiene de su trabajo y lo divide entre lo que aporta a este. Este ratio

⁴ Alan Chapman “BUSINESS BALLAS” <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html>
Consultado el 12 de febrero de 2012

- lo compara con las demás personas; si no es igual, la persona primero re-percibe, y segundo, desacelera si sus exigencias adicionales no son satisfechas.
6. La introducción de un planificador corporativo distorsiona el sentido de “juego justo” en los altos niveles gerenciales, haciendo imposible el trabajo del planificador corporativo.
 7. La brecha entre lo que la organización puede hacer, y lo que en realidad hace, es de cerca de 35%.
 8. El ejecutivo más alto supervisa más al área de la que proviene. Así, si el ejecutivo en jefe viene del área de finanzas, supervisará mucho más dicho departamento.
 9. Hay 3 factores que separan la excelencia de la mediocridad:
 - Atención especial a la procura (adquisición, compra)
 - Planes departamentales para mejorar a corto plazo, por escrito
 - Educación continua de los altos ejecutivos
 10. Se requiere de alguna forma de documentación formal para obtener aprobación para el trabajo de desarrollo. En otras palabras, no se puede resolver el problema con sólo dejar de planificar.

Alan Chapman concluyo que al ordenar los asuntos del SWOT en las 6 categorías de planificación, uno puede obtener un sistema que presente una forma práctica de asimilar información interna y externa sobre la unidad de negocio, delineando las prioridades a corto y largo plazo, y permitiendo una forma sencilla de construir un equipo de trabajo que pueda lograr los objetivos de crecimiento de las ganancias.

Este método captura las aprobaciones y compromisos colectivos de aquellos que ultimadamente tienen que hacer el trabajo de alcanzar o sobrepasar los objetivos establecidos. Le permite al líder del equipo definir y desarrollar acciones coordinadas y orientadas a los objetivos, que apuntalan los objetivos generalmente aprobados entre los distintos niveles de la jerarquía de la empresa.

2.3. FODA DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

Ponce Talancón H. dice. El análisis FODA es un método de evaluación institucional que nos va a permitir diagnosticar la situación del Centro de Rehabilitación, su posición, su contexto, su estado interno, externo y luego definir y plantear su rol y acción en el medio.

A partir del conocimiento que se obtiene con el análisis FODA se pueden tomar decisiones, reformular la misión, visión y objetivos de la organización y es el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias.

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa; es decir las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.”⁵

El FODA es utilizado para reflexionar acerca de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

Este análisis FODA nos dejará conocer las partes fundamentales de la empresa para poder exponerlas y revisarlas de manera independiente, es decir con el universo de datos obtenidos separaremos por partes, logrando lo detallado a continuación,

1. Lo relevante de lo irrelevante
2. Lo externo de lo interno
3. Lo bueno de lo malo

⁵ Ponce Talancón, H. “La Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.

2.3.1. FORTALEZAS

Las fortalezas son aquellas capacidades con las que cuenta el Centro de Rehabilitación, la posición privilegiada, atributos, capacidades, cualidades, actividades que se desarrollan positivamente y recursos propios del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.

Dentro de las fortalezas del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER encontramos las siguientes,

- Instalación adecuada para el servicio de los niños autistas
- Recurso humano calificado y comprometido
- Atención de primera a los pacientes y familiares, con responsabilidad, confiabilidad y profesionalismo.
- Capacitación continua al personal y familiares
- Ser un centro con un objetivo claro bien definido, enfocado a la rehabilitación solo de niños y adolescentes con autismo.

2.3.2. OPORTUNIDADES

Las oportunidades son elementos ambientales del Centro de Rehabilitación Hellen Keller que se encuentran en el entorno y se les debe dar principal prioridad para obtener utilidad de ellas, ya que nos servirán para lograr nuestros objetivos y metas.

Oportunidades del CENTRO DE REHABILIZACION HELLEN KELLER

- No existe competencia
- Asesoría y consultoría externa
- Precios accesibles para las familias
- La existencia de un Centro especializado en autismo para la rehabilitación de niños y adolescentes autistas.
- Nuestra ubicación física céntrica (centro de la ciudad) ofrecerá facilidad de movilidad y trasportación para familias y niños en toda la ciudad.

2.3.3. DEBILIDADES

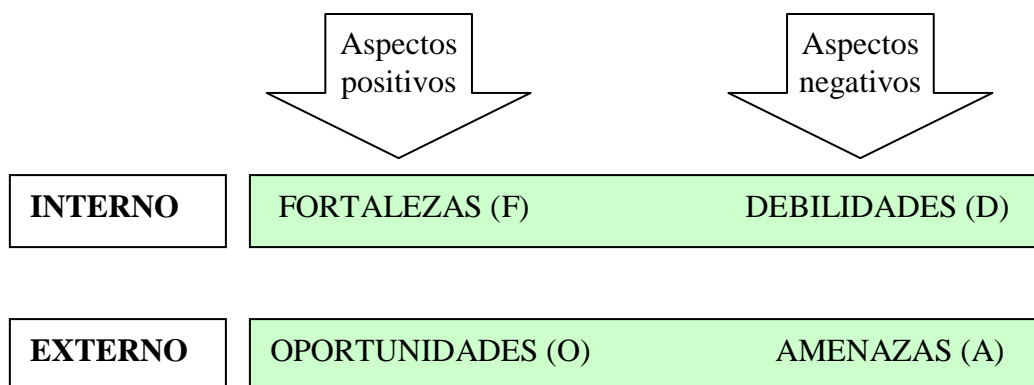
Las debilidades son factores internos desfavorables para el Centro de Rehabilitación Hellen Keller frente a la competencia, estos no dificultan el desempeño de la gestión, limitando las perspectivas del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.

- Organización administrativa y financiera atenuada
- Inexistencia de planes de publicidad y de marketing
- Recursos tecnológicos limitados (computadores)
- Falta de direccionamiento de un plan estratégico
- Bajo presupuesto con el que cuenta el centro

2.3.4. AMENAZAS

Las amenazas son factores adversos del entorno, que impactan, afectan y/o hacen peligrar la vida del Centro de Rehabilitación.

- Bajo presupuesto del centro
- Falta de apoyo de familiar al llevar constantemente a los niños a sus rehabilitaciones
- Falta de conocimiento del autismo por parte del Ministerio de Salud para brindar apoyo
- Falta de presencia del gobierno en la implementación del programa de rehabilitación.
- La inexistencia de partidas presupuestarias para educación especial.



2.3.5. FACTORES INTERNOS (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

Los elementos internos corresponden a fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, estructura interna y de mercado como que posee el Centro de Rehabilitación como detallamos anteriormente

Estos factores internos nos permiten fijar fortalezas y debilidades de la organización, permitiendo conocer la cantidad y calidad de los recursos, y procesos con los que cuenta la empresa. Además conoceremos una ventaja competitiva sobre el resto de los Centros competidoras.

2.3.6. FACTORES EXTERNOS (OPORTUNIDADES Y AMANEZAS)

En este punto se coloca la atención en los escenarios en los que actúa la organización, con el objetivo de identificar los principales eventos o procesos que suceden en él y cómo estos podrían afectar positiva o negativamente al CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER, que veremos más adelante.

CUADRO 1: MATRIZ FODA DEL CENTRO HELLEN KELLER

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones adecuada para el servicio de los niños autistas • Recurso humano calificado y comprometido • Atención de primera a los pacientes y familiares, con responsabilidad, confiabilidad y profesionalismo. • Capacitación continua al personal y familiares. • Ser un Centro de con un objetivo claro bien definido, enfocado a la rehabilitación solo de niños y adolescentes autistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización administrativa y financiera atenuada • Inexistencia de planes de publicidad y de marketing • Recursos tecnológicos limitados (computadores) • Falta de direccionamiento de un plan estratégico • Bajo presupuesto con el que cuenta el Centro de Rehabilitación
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No existe competencia. • Asesoría y consultoría externa • Precios accesibles para las familias • La existencia del centro para la rehabilitación de niños y adolescentes autistas • Nuestra ubicación física céntrica ofrecerá facilidad de movilidad y transportación para las familias de toda la ciudad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo presupuesto • Falta de apoyo de familiares a llevar constantemente a los niños a los programas de rehabilitación. • Falta de conocimiento del autismo por parte del Ministerio de Salud para brindar apoyo • No existe presencia del gobierno en la implementación del programa • La inexistencia de partidas presupuestarias para la educación especial.

Fuente: Entrevista Sra. Verónica García, Propietaria del CENTRO HELLEN KELLER
 Elaboración: Sra. Andrea González

La matriz FODA se utilizará como base para la elaboración de nuevas matrices, que permiten desarrollar el marco analítico para formular estrategias, a través de las siguientes etapas:

Etapa 1: Etapa de los insumos

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Etapa 2: Etapa de la adecuación

Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades, Fortalezas (MAFE).

Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

Etapa 3: Etapa de decisión

Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

2.3.7. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Para realizar esta matriz se debe tomar en cuenta los siguientes pasos.

1..Hacer una lista en donde se detallen las fortalezas y luego las debilidades.

2. Asignar valores a pesos siendo **0.0** no importante, **1.0** absolutamente importante.

Se deberá dar este valor según la importancia que cause en la empresa, ósea si el factor representa una fuerza mayor deberá una puntuación alta, tomando en cuenta que el total de estos pesos debe sumar **1.0**.

3. La calificación ira de **1** a **4**, se le debe asignar a cada uno de los factores, **1**, si representará una debilidad mayor, **2** una debilidad menor, **3** una fuerza menor, **4** fuerza mayor. Así, las calificaciones se refieren a la compañía mientras que los pesos se refieren a la industria.

4. Multiplicamos los pesos por las calificaciones correspondientes obteniendo una cantidad ponderada de cada variable.

5. Sumamos las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la matriz entera.

La cantidad obtenida como resultado del total ponderado de la matriz MEFI puede ir en un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo 2.5 el promedio.

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

CUADRO 2 . MATRIZ MEFI DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

Esta matriz nos servirá para evaluar las fortalezas y debilidades más importantes dentro del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN HELLER.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Instalación adecuada para el servicio de los niños autistas	0,10	1	0.10
2. Recurso humano calificado y comprometido	0.30	4	1.20
3. Atención de primera a los pacientes y familiares, con responsabilidad, confiabilidad y profesionalismo	0.25	4	1.00
4. Capacitación continúa al personal y familiares.	0.20	3	0.60
5. Ser un centro con el objetivo claro bien definido, enfocado a la rehabilitación de niños y adolescentes autistas.	0.15	2	0.30
TOTAL	1		3.20
DEBILIDADES			
1. Organización administrativa y financiera atenuada	0,15	2	0.30
2. Inexistencia de planes de publicidad y de marketing	0,20	3	0.60
3. Recursos tecnológicos limitados (computadores)	0,25	1	0.25
4. Falta de direccionamiento de u plan estratégico	0.10	3	0.30
5. Bajo presupuesto con el que cuenta el centro de Rehabilitación.	0.30	4	1.20
TOTAL	1		2.65

Fuente: Entrevista Sra. Verónica García propietaria del Centro Hellen Keller
Elaboración: Srta. Andrea González

Según la matriz MEFI, las fuerzas internas del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER son favorables a la organización, ya que el peso ponderado total de las debilidades y fortalezas es de 2.92 teniendo fortalezas 3.20 y debilidades 2.65 lo que quiere decir es que la empresa en su conjunto es fuerte internamente.

2.3.8. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Esta matriz sirve para evaluar las oportunidades y amenazas del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

CUADRO 3

MATRIZ MEFÉ DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. No existe competencia	0.15	4	0.60
2. Asesoría y consultoría externa	0.30	4	1.20
3. Precios accesibles para las familias	0.25	4	1.00
4. La existencia del centro para la rehabilitación de niños y adolescentes autistas	0.20	3	0.60
5. Ubicación física céntrica ofrece facilidad de movilidad para las familias con niños autistas de toda la ciudad de Quito	0.10	2	0.20
TOTAL	1		3.60
AMENAZAS			
1. Bajo presupuesto para el Centro de Rehabilitación	0.30	4	1.20
2. Falta de apoyo de familiares al llevar constantemente a los niños a los programas de rehabilitación	0.25	3	0.75
3. Falta de presencia del gobierno en la implementación de programas de mejoras para autismo	0.20	2	0.40
4. Falta de conocimiento del autismo por parte del Ministerio de Salud para brindar apoyo	0.15	1	0.15
5. Inexistencia de partidas presupuestarias para la educación especial.	0.10	2	0.10
TOTAL	1		2.60

Fuente: Entrevista Sra. Verónica García propietaria del CENTRO HELLEN KELLER.

Elaboración: Sra. Andrea González

Según la matriz MEFÉ, el peso ponderado total de las oportunidades y amenazas es de 3.10 con un valor de 3.60 en oportunidades y de 2.60 en amenazas, de lo que indica que el ambiente externo es

favorable a la organización. Lo que indica que las estrategias de la empresa están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas

2.3.9. MATRIZ DE AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS (MAFE)

Una vez hecho el listado de la matriz FODA, se procederá a utilizar una nueva matriz que busca diferentes combinaciones entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los aspectos externos (oportunidades y amenazas) con la finalidad de formular las posibles estrategias que se implementarán en el plan estratégico:

Según Ponce Talacón:

- Estrategias FO (fortalezas/oportunidades)
- Estrategias DO (debilidades/oportunidades)
- Estrategias FA (fortalezas/amenazas)
- Estrategias DA (debilidades/amenazas)

Las estrategias del tipo FO tratan de coordinar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado. Presentan la situación ideal, ya que un mercado con oportunidades y una organización deseosa de aprovecharlas y con recursos y capacidades para lograrlo avalan una estrategia exitosa.⁶

Las estrategias de tipo DO intentan superar las debilidades internas actuando en campos en los que las oportunidades son amplias. No siempre es posible explotar las oportunidades del entorno cuando la situación interna es de debilidad en cuanto a recursos y capacidades se refiere, pero a veces la búsqueda de apoyos a través de alianzas o la superación de algunas de las limitaciones internas, permite aprovechar las oportunidades del mercado.

Las estrategias de tipo FA aprovechan las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas. Aunque las amenazas no pueden evitarse, si se puede en muchas ocasiones minimizar su impacto.

⁶ HP Talancón - Enseñanza e investigación en Psicología, 2007 - redalyc.uaemex.mx

Las estrategias de tipo DA son tácticas defensivas que intentan disminuir la debilidad interna y cubrirse frente a las amenazas del entorno.

El siguiente cuadro muestra las estrategias resultantes de las combinaciones de los factores internos y externos del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER:

CUADRO 4 MATRIZ MAFE DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

<p style="text-align: center;">SECTOR INTERNO</p> <p style="text-align: center;">SECTOR EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instalación adecuada para el servicio de los niños autistas 2. Recurso humano calificado y comprometido 3. Atención de primera a los pacientes y familiares, con responsabilidad, confiabilidad y profesionalismo. 4. Capacitación continúa al personal y familiares. 5. Ser un centro con un objetivo claro bien definido, enfocado a la rehabilitación de autismo 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización administrativa y financiera atenuada 2. Inexistencia de planes de publicidad y de marketing 3. Recursos tecnológicos limitados (computadores). 4. Falta de direccionamiento de plan estratégico 5. Bajo presupuesto con el que cuenta el Centro.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No existe competencia 2. Asesoría y consultoría externa 3. Precios accesibles para las familias 4. La existencia del Centro para la rehabilitación de niños y adolescentes con autismo 5. Ubicación céntrica para facilidad de niños de toda la ciudad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos programas de rehabilitación para niños autistas con ayuda externa 2. Abarcar la demanda brindando una atención de primera a niños y adolescentes autistas 3. Incrementar capacitación para el personal y para familiares 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de planes de publicidad y promociones para atraer a nuevos clientes mediante el conocer la utilidad del Centro de Rehabilitación 2. Promover la identificación de la empresa haciendo un reconocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, logrando objetivos comunes. 3. Aprovechar la ubicación del centro para atraer nuevos niños al centro de rehabilitación
<p style="text-align: center;">AMENAZAS –A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo presupuesto del centro 2. Falta de apoyo de familiares 3. Falta de presencia del gobierno en implementación de programas de rehabilitación. 4. Falta de conocimiento del autismo para el Ministerio de salud para brindar apoyo 5. Inexistencia de partidas presupuestarias para la educación especial. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concienciar a los padres las mejoras que tienen los niños al tener un programa establecido de mejora 2. Reconocer al recurso humano como factor estratégico a través de una administración planificada, eficiente, oportuna y de calidad, vinculada a un modelo integral de desempeño. 3. Atraer la atención del Ministerio de salud y de gobierno, obteniendo respuesta de ayuda para el Centro 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar nuevos recursos tecnológicos con el fin de conocer y anticiparse a las necesidades de los clientes internos y externos. 2. Desarrollar un presupuesto que permita no tener problemas financieros. 3. Complementar un plan estratégico que permita tener una organización que lleve a los objetivos propuestos.

Elaboración: Sra. Andrea González

Del análisis de la matriz anterior se puede determinar que el CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER tiene tres principales problemas que son:

1. Inexistencia de planes de publicidad y de marketing
2. Débil organización administrativa y financiera.
3. Falta de apoyo por parte de familiares en ser persistentes y llevar a los niños a sus programas diariamente.

Ante esta situación se han definido las siguientes estrategias:

- a) Para contrarrestar las debilidades mediante el aprovechamiento de oportunidades externas teniendo en cuenta las amenazas (DO):
 1. Elaboración de planes de publicidad y promociones para atraer a nuevos clientes mediante el conocer la utilidad del Centro de Rehabilitación
 2. Promover la identificación de la empresa haciendo un reconocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, logrando objetivos comunes.
 3. Aprovechar la ubicación del centro para atraer nuevos niños al centro de rehabilitación
- b) Para disminuir el impacto de las amenazas mediante las fortalezas del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER teniendo en cuenta las oportunidades (FA):
 1. Concienciar a los padres las mejoras que tienen los niños al tener un programa establecido de mejora
 2. Reconocer al recurso humano como factor estratégico a través de una administración planificada, eficiente, oportuna y de calidad, vinculada a un modelo integral de desempeño.
 3. Atraer la atención del Ministerio de salud y de gobierno, obteniendo respuesta de ayuda para el Centro

c) Para mantener y mejorar las fortalezas mediante las oportunidades del entorno considerando las amenazas (FO):

1. Desarrollar nuevos programas de rehabilitación para niños autistas con ayuda externa
2. Abarcar la demanda brindando una atención de primera a niños y adolescentes autistas
3. Incrementar capacitación para el personal y para familiares

d) Para reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de las amenazas sea mínimo tomando en cuenta las oportunidades (DA):

1. Implementar nuevos recursos tecnológicos con el fin de conocer y anticiparse a las necesidades de los clientes internos y externos.
2. Desarrollar un presupuesto que permita no tener problemas financieros.
3. Complementar un plan estratégico que permita tener una organización que lleve a los objetivos propuestos.

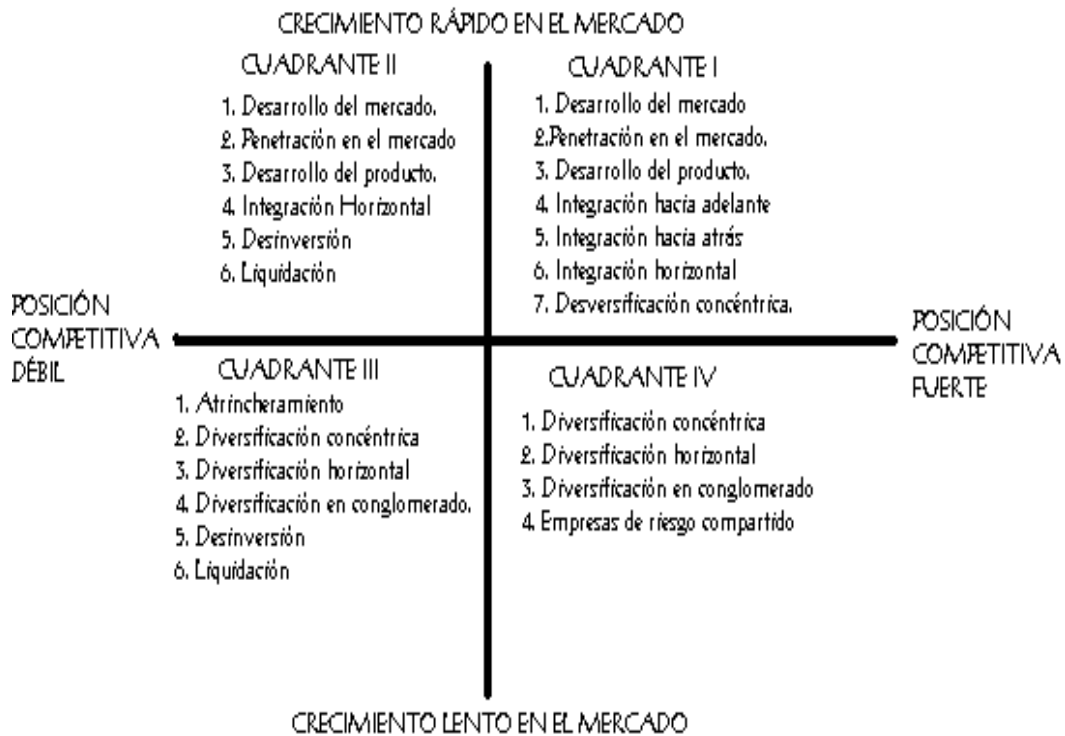
2.3.10. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)

Esta matriz es un instrumento muy útil para formular estrategias alternativas. Las variables que se tienen en consideración son la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

Se debe ubicar al CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER dentro de uno de los cuadrantes en el cual están llas estrategias que podría considerar la organización.

La matriz de la gran estrategia es la siguiente:

MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA⁷



Analizando la Matriz de la Gran Estratégica se puede afirmar que el Centro de Rehabilitación Hellen Keller se encuentra en el cuadrante II, ya que su posición competitiva es débil y carece de presupuesto y de planificación, y el mercado en el que se desarrolla se caracteriza por un rápido crecimiento, lo que significa que aún cuando la organización está creciendo el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz para mejorar su competitividad.

La primera opción que se debe considerar es una estrategia intensiva concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado), esto podría conseguirse mediante la elaboración de planes de mercadeo para aumentar el servicio prestado y de esta forma mejorar a Hellen Keller; y los servicios presentes (desarrollo del servicio).

⁷ Slideshare, <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrategicas>
Consultado 12 de febrero del 2012

2.3.11. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de la planeación Estratégica es muy importante para el análisis de las estrategias porque expresa de manera objetiva cuáles pueden resultar las más provechosas para la organización, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

Un rasgo positivo de la MCPE es que permite analizar series de estrategias en secuencia o en forma simultánea. La cantidad de estrategias que se pueden evaluar de una sola vez usando una MCPE no tiene límite.

Otra característica positiva de la MCPE es que requiere que se integren factores pertinentes, internos y externos, al proceso de decisión. Al elaborar una MCPE, es menos probable que se pasen por alto factores clave o que se ponderen indebidamente. Una MCPE concentra la atención en las relaciones importantes que afectan las decisiones estratégicas. Aunque la elaboración de una MCPE requiere una serie de decisiones subjetivas, el hecho de tomar decisiones menores a lo largo del camino aumenta la probabilidad de que las estrategias que se elijan al final sean las más convenientes para la organización. La MCPE se puede adaptar a las necesidades de organizaciones grandes o pequeñas, lucrativas y no lucrativas y se puede aplicar prácticamente a cualquier tipo de organización. En el caso de empresas multinacionales, la MCPE puede mejorar mucho las estrategias que se elijan, porque permite considerar muchos factores clave y estrategias al mismo tiempo. También se ha aplicado con gran éxito en una serie de pequeñas empresas, como es el caso del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER.

Para la elaboración de la MCPE del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER se basará en las matrices MEFI y MEFE incluidos los pesos asignados. Es necesario estudiar las matrices de adecuación e identificar las estrategias cuya aplicación debería considerar la organización. Se determina las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones CA no son adivinanzas, deben ser racionales, defendibles y razonables. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4= muy atractiva. Algunos factores no afectan la elección que se está considerando, por lo que en esas hileras aparecen guiones. Se calcula las calificaciones del atractivo total. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva.

Las estrategias que se analizarán son las que permiten contrarrestar los problemas y las amenazas que acojan al CENTRO DE REHABILITACION HELLEN HELLER

Estrategia 1: Elaboración de planes de publicidad y promociones para atraer a nuevos clientes mediante los programas de rehabilitación.

Estrategia 2: Promover la identificación de la empresa haciendo un reconocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, logrando objetivos comunes.

Estrategia 3: Concienciar a los padres sobre la importancia de la rehabilitación para los niños, saber que ellos pueden ser capaces de encargarse de ellos mismo en el futuro que no es un gasto el pago mensual por la rehabilitación sino más bien una inversión.

Estrategia 4: Atraer la atención de entidades de ayuda como el Ministerio de Salud o el gobierno mismo con el fin de recibir ayuda económica.

CUADRO 5: MATRIZ MCPE DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN HELLEN KELLER

		ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS									
1. Instalación adecuada para el servicio de los niños autistas	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	-	-
2. Recurso humano calificado y comprometido	0.30	2	0.60	4	1.20	3	0.90	-	-
3. Atención de primera a los pacientes y familiares, con responsabilidad, confiabilidad y profesionalismo.	0.25	3	0.75	2	0.50	4	1.00	-	-
4. Capacitación continua al personal y familiares.	0.20	3	0.60	2	0.40	2	0.40	-	-
5. Ser un centro con objetivo enfocado a rehabilitar niños autistas.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	-	-
DEBILIDADES									
1.Organización administrativa y financiera debilitada	0.15	-	-	2	0.30	-	-	-	-
2.Inexistencia de planes de publicidad y de marketing	0.20	4	0.40	1	0.20	1	0.20	-	-
3.Recursos tecnológicos limitados	0.25	-	-	-	-	1	0.25	-	-
4.Falta de direccionamiento estratégico	0.10	-	-	3	0.30	-	-	-	-
5.Bajo presupuesto del centro	0.30	-	-	-	-	3	0.90	3	0.90
OPORTUNIDADES									

1. No existe competencia	0.15	2	0.30	-	-	-	-	-	-
2. Asesoría y consultoría externa	0.30	2	0.60	1	0.30	-	-	-	-
3. Precios accesibles para las familias	0.25	3	0.75	-	-	3	0.75	-	-
4. Existencia de un centro especializado en autismo	0.20	2	0.40	-	-	1	0.20	-	-
5. Ubicación céntrica para facilidad de los niños y sus familias	0.10	3	0.30	-	-	3	0.30	-	-
AMENAZAS									
1. Bajo presupuesto del centro	0.30	-	-	-	-	-	-	3	0.60
2. Falta de apoyo de familiares	0.25	-	-	-	-	3	0.75	2	0.50
3. Falta de presencia del gobierno con implementación de programas	0.20	-	-	2	0.40	-	-	4	0.80
4. Falta de conocimiento de autismo por parte del Ministerio de salud	0.15	-	-	2	0.30	-	-	3	0.45
5. Inexistencia de partidas presupuestarias para la educación especial.	0.10	-	-	2	0.20	-	-	4	0.40
TOTAL			5.50		4.65		6.30		3.65

Fuente: Entrevista Sra. Verónica García Directora del Centro de Rehabilitación Hellen Keller..

Elaboración: Sra. Andrea González

De los resultados obtenidos en la MCPE se deduce que la estrategia que el Centro de Rehabilitación Hellen Keller debe elegir es la número 3:

“Concienciar a los padres sobre la importación de la rehabilitación para los niños, saber que ellos pueden ser capaces de encargarse de ellos mismo en el futuro, que no es un gasto el pago mensual por la rehabilitación sino más bien una inversión.”, porque la magnitud de diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo del 6.30, indica la idoneidad para su aplicación en comparación con las otras.

Sin embargo la estrategia 1 y 2 con un puntaje de 5.50 y 4.65 correspondientemente, “Elaboración de planes de publicidad y promociones para atraer a nuevos clientes mediante los programas de rehabilitación” y “Promover la identificación de la empresa haciendo un reconocimiento de la misión, visión y valores de la empresa, logrando objetivos comunes” que consiguieron una puntuación con mínimo de diferencia, usándolas como estrategias complementarias a la anteriores para contrarrestar las principales debilidades y amenazas del Centro de Rehabilitación Hellen Keller.

Es importante destacar que el análisis con la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica es de gran utilidad porque proporciona justificaciones para adecuaciones, mejoramientos, reformas, modificaciones o transformaciones que se propongan con el presente estudio.

En conclusión, la matriz FODA es una herramienta de diagnóstico objetiva, práctica y viable que se ha utilizado para realizar el análisis de la situación actual del Centro de Rehabilitación Hellen Keller y determinar estrategias viables para su mejoramiento.

Se utilizaron instrumentos y conceptos modernos para formular estrategias entre ellas la Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (MAFE), la Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y finalmente la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), que permitieron analizar los factores que tienen mayor peso y aportan juicios de valor para la implementación de estrategias en el Centro de Rehabilitación Hellen Keller

Los resultados ponderados de la Matriz MEFE están por debajo de 3.6, cuyo valor exacto de las oportunidades es de 3.10 y las amenazas de 2.60 lo que indica que la situación externa es favorable se está usando bien oportunidades para evitar las amenazas, mientras que los resultados ponderados de la Matriz MEFI son de 2.92 con valores exactos en debilidades con un valor de 2.65 y las fortalezas con 3.20 indica que la organización presenta una situación interna favorable.

Ante el presente diagnóstico se determina que lo indicado es atacar y minimizar las debilidades y amenazas, aprovechando al máximo las fortalezas del Centro de Rehabilitación Hellen Keller.

Es importante tener en cuenta que toda organización debe elaborar y aplicar buenas estrategias para poder ganar. Una buena ofensiva sin una buena defensiva, o viceversa, normalmente desemboca en la derrota. Desarrollar estrategias que aprovechan las fuerzas para beneficiarse de las oportunidades es ofensiva, mientras que las estrategias diseñadas para superar las debilidades al mismo tiempo que se evitan las amenazas se pueden considerar defensivas. Toda organización tiene ciertas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que se pueden alinear para formular estrategias alternativas viables. En virtud de esto, también se formularon estrategias alternativas para mantener y mejorar las oportunidades del Centro de Rehabilitación Hellen Keller.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO

1.1. FODA DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO DEL CENTRO DE REHABILITACION

Hellen Keller es una empresa unipersonal, por tanto no obligada a llevar contabilidad, con el propósito de crecer y para mayor control el Centro de Rehabilitación empieza a llevar su contabilidad en año 2011, y tiene al día todas sus obligaciones con el SRI.

Según Fred Weston. P⁸ara poder determinar el estado real de una empresa se pueden utilizar ciertas relaciones cuantitativas para diagnosticar los aspectos fuertes y débiles del desempeño de una empresa.

Hoy, en el mundo global esto resulta insuficiente. Se deben también considerar las tendencias estratégicas y económicas que la empresa debe conocer para lograr sostenibilidad en el largo plazo. Convirtiéndose así en un análisis estratégico porque además de identificar las fortalezas y debilidades del negocio, se precisa conocer el impacto de los factores del entorno para diferenciar sus oportunidades de negocios como las amenazas que podrían afectarla. Pues, es importante ubicar, el país o la región, dónde la empresa realiza sus actividades.

Al interior de la empresa, se mueve muchos intereses: los bancos, los acreedores, los inversionistas, los trabajadores, los accionistas, los analistas, los ejecutivos, etc. Así, los acreedores comerciales están interesados primordialmente en la liquidez de la empresa, sus derechos son a corto plazo, y la capacidad de la empresa para pagar esos derechos se juzga mejor mediante el análisis profundo de su liquidez.

Los inversionistas en acciones comunes (accionistas), están interesados principalmente en las utilidades actuales y las que se esperan en el futuro, la estabilidad de estas utilidades como una tendencia, así como su covarianza con las utilidades de otras empresas del mismo sector competitivo. Por consiguiente, su preocupación está en la rentabilidad empresarial. Sólo se preocupan de la situación financiera, cuando afecta la capacidad de la empresa para pagar dividendos y evitar la quiebra.

⁸ Fred Weston. Importancia del análisis financiero <http://www.monografias.com/trabajos16/estados-financieros-empresa/estados-financieros-empresa.shtml>
Consultado 23 de noviembre de 2011

Pero la dirección de la empresa, debe interesarse en todos los aspectos del análisis financiero que utilizan los oferentes externos de capital al evaluar la empresa. Es por tanto, importante el manejo de la liquidez y la rentabilidad. Parámetros entre los que se mueve la gestión empresarial y en cuyo punto de equilibrio aparece el riesgo: a más rentabilidad, más riesgo; a más liquidez, menos riesgo.

3.1.1 EL ANÁLISIS FINANCIERO ESTRATÉGICO.

El análisis financiero es un conjunto de principios, procedimientos y técnicas que permiten que las transacciones comerciales, económicas y financieras que realiza el Centro de Rehabilitación Hellen Keller y que se encuentran plasmadas en la contabilidad, como información financiera, sirva de base a la gerencia para tomar decisiones oportunas y eficientes en un momento determinado. El análisis financiero no sólo se puede aplicar a una empresa; sino que su aplicación de principios, procedimientos y técnicas también es aplicable a otros tipos de actividades comerciales. El análisis financiero proporciona información, para que la gerencia tome la decisión más conveniente para el Centro de Rehabilitación. En ese sentido la finalidad del análisis financiero es servir como herramienta básica para el gerente o funcionario responsable, en la toma de decisiones.

Es preciso estudiar el comportamiento del Centro de Rehabilitación, derivado de las transacciones que esta realiza en un medio económico; asimismo, habrá de analizarse lo factores que intervienen, favorables o desfavorables en la prestación de servicios, cuyos resultados, positivos o negativos, incrementan o reducen la participación de los recursos propios y de terceros puestos a disposición de ésta, modificaciones que han de reflejarse en su estructura financiera y por ende incidirán, en beneficio o en detrimento de su liquidez, gestión, solvencia o rentabilidad. El objetivo del análisis financiero es, por lo tanto, el examen de las condiciones de realización de tal equilibrio. Sin embargo, es dificultoso delimitar los movimientos, razón por la cual el análisis financiero recurre normalmente a la contabilidad a fin de obtener las informaciones de carácter financiero. Por lo general, continúa la información es recibida a través de los estados financieros, utilizándose con mayor frecuencia el balance de situación o balance general y el estado de ganancias y pérdidas o estado de resultados. De esta forma, el análisis es efectuado en términos de saldos, mientras que el problema financiero está determinado por la interrelación de los flujos monetarios.

Según Fred Weston. La organización se sustenta en la naturaleza y composición de sus recursos; es decir, de los saldos que ella dispone. Las variaciones de saldos son provocadas por el conjunto de flujos monetarios resultantes de las operaciones de intercambio y financieras efectuadas por la misma, cabe indicar, que el análisis financiero desde el momento que se apoya en la información contable, no debe ser calificado como un instrumento infalible para evaluar la gestión financiera y económica, sino más bien como un conjunto de técnicas que nos permite tener una idea de los resultados de su gestión en un período determinado, toda vez que los estados financieros, antes de

expresar una posición financiera, basada en una precisa y rigurosa demostración matemática, reflejan hechos económicos, factibles de ser cuantificados, apoyados en una combinación de convencionalismos contables y estimaciones personales, las cuales han de influir al llevar a cabo la evaluación.

La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se puede construir dos matrices adicionales que analizaremos más adelante.

1. La Matriz de Evaluación de los Factores Externos, y
2. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

En resumen podemos decir, que el análisis de los estados financieros de una organización estará en razón directa de la información disponible. Será estratégico (con su Matriz FODA, de Factores Externos e Internos), o simplemente de ratios tradicionales. Y dependiendo desde qué punto de vista interesa analizar a la organización.

3.1.2. ANALISIS DE MATRIZ FODA

La matriz FODA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA como ya vimos en el capítulo anterior es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una organización, propuesta de negocios, o idea.

El análisis FODA es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato FODA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

La plantilla del análisis FODA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

CUADRO N.6 MATRIZ FODA DIAGNOSTICO DEPARTAMENTO FINANCIERO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos respaldo financiero de activos corrientes sobre pasivos (buena liquidez) • El Capital de trabajo del centro puede cubrir las obligaciones a corto plazo. • Cuenta con activos corrientes más que fijos lo que permite invertir para ser cambios futuros. • El valor cobrado a las familias por el centro, es de acuerdo a los ingresos familiares • Cuenta con utilidad lo que representa que el Centro de Rehabilitación está encaminado a ventas progresivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un endeudamiento de activos de un 94% para documentos por pagar • Hellen Keller no está contando con recursos propios ya que existe mayor relación pasivo, patrimonio • No cuenta con activos fijos suficientes • Bajo presupuesto • No tienen una planificación estratégica que permita saber cómo usar los fondos.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El Centro se ha desarrollado en el mercado gracias a sus años de existencia en el mercado • Al ser el único centro de niños autistas siempre habrá clientes. • Las ventas van en aumento • Las pensiones de los niños son a precios accesibles • El Centro va a contar con una planificación estratégica para lograr las metas propuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pago de las pensiones impuntuales • La demanda del mercado es mayor a la capacidad del centro de rehabilitación • No existe ayuda económica por parte del gobierno para niños con autismo • La falta de ingresos económicos de las familias con niños autistas. • Inadecuada utilización de recursos financieros para lograr mayores utilidades

Fuente: Entrevista Sra. Verónica García propietaria del Centro Hellen Keller
 Elaboración: Srta. Andrea González

3.1.3. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

Nos ocuparemos de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos identificada también como la Matriz MEFE.

El objetivo de esta matriz es “permitir a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva”

LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

CUADRO N.7

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Su desarrollo en el mercado empieza a crecer gracias a sus años en el medio.	0.12	4	0.48
2. Al ser el único centro de niños autistas en la ciudad siempre habrá clientes	0.10	3	0.30
3. Las ventas van en aumento	0.09	3	0.27
4. Las pensiones de los niños son a precios accesibles	0.10	4	0.40
5. El centro va a contar con una planificación estratégica ,para lograr metas propuestas	0.09	2	0.18
AMENAZAS			
1. Pago de pensiones impuntuales	0.08	2	0.16
2. La demanda del mercado es mayor a la capacidad del Centro Hellen Keller	0.10	3	0.30
3. No existe ayuda económica por parte del gobierno para niños con autismo	0.09	3	0.27
4. Inadecuada utilización de recursos financieros para lograr mayores utilidades.	0.10	2	0.20
5. La falta de ingresos económicos de las familias con niños autistas.	0.13	4	0.52
TOTAL	1		3.08

Fuente: Entrevista Sra. Sandra García Contadora del Centro Hellen keller
Elaboración: Srta. Andrea González

El total ponderado de 3.08 indica que el Centro de Rehabilitación Hellen Keller está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

No debemos pasar por alto que es más importante entender a fondo los factores que se usan en la matriz MEFE, que asignarles los pesos y las calificaciones.

3.1.4. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

También denominada Matriz MEFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales del Centro de Rehabilitación y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

CUADRO 8. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.

FACTOR A ANALIZAR	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Tenemos respaldo financiero de activos corrientes sobre pasivos	0.11	3	0.33
2. El capital de trabajo del Centro puede cubrir las obligaciones a corto plazo	0.09	3	0.27
3. Cuenta con activos corrientes más que fijos lo que permite invertir o comprar según sea necesario	0.10	2	0.20
4. El valor cobrado a las familias del centro va de acuerdo a los ingresos familiares	0.12	4	0.48
5. Cuenta con utilidad lo que representa que Hellen Keller está encaminada a ventas progresivas	0.08	2	0.16
DEBILIDADES			
1. Existe endeudamiento de activo en un 94% para documentos por pagar	0.10	4	0.40
2. Hellen Keller no está contando con recursos propios ya que existe mayor relación pasivo, patrimonio	0.11	3	0.33
3. No cuenta con activos fijos suficientes	0.09	2	0.18
4. Bajo presupuesto	0.11	3	0.33
5. No tienen una planificación estratégica que permita saber cómo usar los fondos.	0.09	2	0.27
TOTAL	1		2.95

Fuente: Entrevista Sra. Sandra García Contadora del Centro Hellen Keller
Elaboración: Srta. Andrea González

El total ponderado de 2.95, que se muestra en el cuadro anterior, muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

Lo que quiere decir que pasamos la media en factores internos y externos no con los mejores resultados pero se tomará en cuenta los factores analizados para nuestro análisis, tomando como referencia fortalezas y oportunidades para evitar las debilidades y amenazas.

3.1.5. MATRIZ DE LAS AMENAZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, FORTALEZAS (MAFE)

Una vez hecho el listado de la matriz FODA, se procederá a utilizar una nueva matriz que busca diferentes combinaciones entre los factores internos (fortalezas y debilidades) y los aspectos externos (oportunidades y amenazas) con la finalidad de formular las posibles estrategias que se implementarán en el plan estratégico:

El siguiente cuadro muestra las estrategias resultantes de las combinaciones de los factores internos y externos del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER con respecto al departamento financiero.

CUADRO 9 MATRIZ MAFE DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

<p style="text-align: center;">SECTOR INTERNO</p> <p style="text-align: center;">SECTOR EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tenemos respaldo financiero de activos corrientes sobre pasivos (buena liquidez) 2. El Capital de trabajo del centro puede cubrir las obligaciones a corto plazo. 3. Cuenta con activos corrientes más que fijos lo que permite invertir para ser cambios futuros. 4. El valor cobrado a las familias por el centro, es de acuerdo a los ingresos familiares 5. Cuenta con utilidad lo que representa que el Centro está encaminado a ventas progresivas. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existe un endeudamiento de activos de un 94% para documentos por pagar 2. Hellen Keller no está contando con recursos propios ya que existe mayor relación pasivo, patrimonio 3. No cuenta con activos fijos suficientes 4. Bajo presupuesto 5. No tienen una planificación estratégica que permita saber cómo usar los fondos.
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El Centro se ha desarrollado en el mercado gracias a sus años de existencia en el mercado 2. Al ser el único centro de niños autistas siempre habrá clientes. 3. Las ventas van en aumento 4. Las pensiones de los niños son accesibles 5. El Centro va a contar con una planificación estratégica para lograr las metas propuestas. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Aprovechar de activos corrientes para el incremento material y de personal para el aumento de ventas. 5. Darse a conocer por la trayectoria en el medio aumentando el número de niños 6. Aumentar la utilidad y proponer metas con la ayuda de la planificación estratégica propuesta 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un departamento financiero que maneje el presupuesto que cumpla con pagos y mejore el manejo de ventas 2. Invertir en activos fijos que apoyen el crecimiento de la empresa 3. Aprovechar al máximo la falta de competencia para abarcar el mercado, teniendo clientes fieles y con pagos puntuales.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS –A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pago de las pensiones impuntuales 2. La demanda del mercado es mayor a la capacidad del centro de rehabilitación 3. No existe ayuda económica por parte del gobierno para niños con autismo 4. La falta de ingresos económicos de las familias con niños autistas. 5. Inadecuada utilización de recursos financieros para lograr mayores utilidades 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expandir la infraestructura del Centro de Rehabilitación para que abarquen más niños autistas 2. Ayudar a las familias con cobro según ingresos familiares sin afectar a la utilidad meta. 3. Tener personal capaz y clave en el centro que sepa reducir gastos y den su 100% de eficacia sin desperdiciar recursos. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Implementar nuevas técnicas financieras, tecnológicas y publicitarias que aumente la rentabilidad 5. Desarrollar una plan estratégico que permita usar fondos que respalde el buen manejo de los recursos existentes. 6. Control y supervisión de los recursos financieros.

Elaboración: Sra. Andrea González

Del análisis de la matriz anterior se puede determinar que el CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER tiene tres principales problemas que son:

1. La Inexistencia de Planes de planificación financiera.
2. Crear objetivos y metas financieras comprometiendo a todo el personal
3. Débil presupuesto del Centro de Rehabilitación Hellen Keller.
4. Aprovechar al máximo los recursos que tiene el centro (activos corrientes para contratar personal y comprar material), y revisar los gastos excesivos para aumentar las ventas progresivamente

Ante esta situación se han definido las siguientes estrategias:

- a) Para contrarrestar las debilidades mediante el aprovechamiento de oportunidades externas teniendo en cuenta las amenazas (DO):
 - Crear un departamento financiero que maneje el presupuesto que cumpla con pagos y mejore el manejo de ventas
 - Invertir en activos fijos que apoyen el crecimiento de la empresa
 - Aprovechar al máximo la falta de competencia para abarcar el mercado, teniendo clientes fieles y con pagos puntuales.
- b) Para disminuir el impacto de las amenazas mediante las fortalezas del CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER teniendo en cuenta las oportunidades (FA):
 - Expandir la infraestructura del Centro de Rehabilitación para que abarquen más niños autistas
 - Ayudar a las familias con cobro según ingresos familiares sin afectar a la utilidad neta.
 - Tener personal capaz y clave en el centro que sepa reducir gastos y den su 100% de eficacia sin desperdiciar recursos.
- c) Para mantener y mejorar las fortalezas mediante las oportunidades del entorno considerando las amenazas (FO):
 - Aprovechar de activos corrientes para el incremento material y de personal para el aumento de ventas.
 - Darse a conocer por la trayectoria en el medio aumentando el número de niños

- Aumentar la utilidad y proponer metas con la ayuda de la planificación estratégica propuesta
- d) Para reducir las debilidades o transformarlas en fortalezas de tal manera que el impacto de las amenazas sea mínimo tomando en cuenta las oportunidades (DA):
1. Implementar nuevas técnicas financieras, tecnológicas y publicitarias que aumente la rentabilidad
 2. Desarrollar un plan estratégico que permita usar fondos que respalde el buen manejo de los recursos existentes.
 3. Control y supervisión de los recursos financieros

3.1.6. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de la planeación Estratégica es muy importante para el análisis de las estrategias porque expresa de manera objetiva cuáles pueden resultar las más provechosas para la organización, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad.

Las estrategias que se analizarán son las que permiten contrarrestar los problemas y las amenazas que acojan al CENTRO DE REHABILITACION HELLEN HELLER

Estrategia 1: Elaboración de planes de planificación financiera para atraer a clientes a través del cobro diferenciado según ingresos de los familiares.

Estrategia 2: Establecer objetivos y metas financieras y que todos los empleados de la empresa se comprometan a llegar a realizarlos con responsabilidad y confiabilidad.

Estrategia 3: Aprovechar al máximo los recursos que tiene el centro (activos corrientes para contratar personal y comprar material), y revisar los gastos excesivos para aumentar las ventas progresivamente

Estrategia 4: Elaboración de presupuestos y proyecciones para años siguientes con la finalidad de establecer metas a futuros y tener una visión a largo plazo.

CUADRO 10: MATRIZ MCPE DEL CENTRO DE REHABILITACIÓN HELLEN KELLER

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3		ESTRATEGIA 4	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FORTALEZAS									
Tenemos respaldo financiero de activos corrientes sobre pasivos	0.11	2	0.22	-	-	2	0.22	2	0.22
El capital de trabajo del Centro puede cubrir las obligaciones de corto plazo	0.09	1	0.09	2	0.18	2	0	2	0.18
Cuenta con activos corrientes más que fijos lo que permitirá invertir si fuese necesario	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
El valor cobrado a las familias por el centro es , de acuerdo a los recursos familiares	0.12	4	0.48	-	-	-	-	2	0.24
Cuenta con utilidad lo que representa que el Centro está encaminado a ventas progresivas	0.08	-	-	-	-	3	0.24	2	0.16
DEBILIDADES									
Existe un endeudamiento de activos 94% en comparación a documentos por pagar	0.10	2	0.20	-	-	2	0.20	2	0.20

Hellen keller no esta operando con recursos propios ya que existe mayor relación de pasivo a patrimonio	0.11	2	0.22	-	-	-	-	2	0.22
No cuenta con activos fijos suficientes	0.09	2	0.18	-	-	2	0.18	2	0.18
Bajo presupuesto	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22
No tienen una planificación estratégica que permita saber como usar los fondos.	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36
OPORTUNIDADES									
Su desarrollo en el mercado empieza a crecer gracias a sus años en el medio.	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	-	-
Al ser el único centro de niños autistas siempre habrá clientes	0.10	4	0.40	3	0.30	-	-	-	-
Las pensiones de los niños son a precios accesibles	0.09	3	0.27	2	0.18	1	0.09		
Las ventas han aumentado	0.10	-	-	3	0.30	-	-	2	0.20
El Centro va a contar con una planificación estratégica para lograr metas propuestas	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09
AMENAZAS									
Pagos impuntuales	0.08	-	-	-	-	-	-	2	0.16
La demanda del mercado	0.10	-	-	-	-	1	0.10	2	0.20

es mayor a la capacidad de Hellen Keller									
No existe ayuda económica por parte del gobierno para niños autistas	0.09	-	-	1	0.09	-	-	-	-
Inadecuada utilización de recursos financieros para lograr mayores utilidades	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30	-	-
La falta de ingresos económicos de las familias con niños autistas.	0.13	-	-	-	-	-	-	1	-
TOTAL			3.84		3.00		2.85		2.83

Fuente: Entrevista Sra. Sandra García Directora del Centro de Rehabilitación Hellen Keller..

Elaboración: Sra. Andrea González

De los resultados obtenidos en la MCPE se deduce que la estrategia que el Centro de Rehabilitación Hellen Keller debe elegir es la número 1:

“Elaboración de planes de planificación financiera para atraer a clientes a través del cobro diferenciado según ingresos de los familiares”, porque la magnitud de diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo del 3.84, indica la idoneidad para su aplicación en comparación con las otras.

Sin embargo podemos destacar la estrategia 2,3 y 4 con un puntaje de 3, 2.85 y 2.83 correspondientemente, “Establecer objetivos y metas financieras y que todos los empleados de la empresa se comprometan a llegar a realizarlos con responsabilidad y confiabilidad”, “Aprovechar al máximo los recursos que tiene el centro (activos corrientes para contratar personal y comprar material), y revisar los gastos excesivos para aumentar las ventas progresivamente” y “Elaboración de presupuestos y proyecciones para años siguientes con la finalidad de establecer metas a futuros y tener una visión a largo plazo”. Que consiguieron una puntuación con mínimo de diferencia, usándolas como estrategias complementarias a las anteriores para contrarrestar las principales debilidades y amenazas del Centro de Rehabilitación Hellen Keller.

Es importante destacar que el análisis con la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica es de gran utilidad porque proporciona justificaciones para adecuaciones, mejoramientos, reformas, modificaciones o transformaciones que se propongan con el presente estudio.

En conclusión, la matriz FODA es una herramienta de diagnóstico objetiva, práctica y viable que se ha utilizado para realizar el análisis de la situación financiera actual del Centro de Rehabilitación Hellen Keller y determinar estrategias viables para su mejoramiento.

Se utilizaron instrumentos y conceptos modernos para formular estrategias entre ellas la Matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI), Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (MAFE), y finalmente la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), que permitieron analizar los factores que tienen mayor peso y aportan juicios de valor para la implementación de estrategias en el Centro de Rehabilitación Hellen Keller

Los resultados ponderados de la Matriz MEFE se encuentra por arriba de 3.08, cuyo valor exacto de las oportunidades es de 1.63 y las amenazas de 1.45 lo que indica que la situación externa es favorable, mientras que los resultados ponderados de la Matriz MEFI son de 2.95 con valores exactos en debilidades con un valor de 1.51 y las fortalezas con 1.44 indica que la organización

presenta una situación interna favorable y sobre todo que sabemos detalles internos y externos importantes que servirán para el estudio de esta planificación.

Ante el presente diagnóstico se determina que lo indicado es atacar y minimizar las debilidades y amenazas, aprovechando al máximo las fortalezas de la empresa. Debemos fijar nuestros objetivos en arreglar los problemas de presupuesto de distribución de gastos donde tenemos problemas.

3.2. CAPACIDAD FINANCIERA

Hace referencia exclusiva a los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la empresa tales como: relación de endeudamiento, solvencia, liquidez, rentabilidad; los mismos se obtienen en base al análisis de los estados financieros (Balance General, Estado de Resultados) de la empresa en estudio.

Los Estados Financieros reflejan la actividad en una empresa y sus resultados en un período determinado, los cuales contienen todos los indicadores contables.

Estos estados son la base para la toma de decisiones por parte de los diferentes niveles directivos de la organización, pero para que sean útiles deben representarse en forma clara, precisa y oportuna.

Los Estados Financieros están conformados básicamente por:

3.2.1. Balance General

El Balance General es un estado financiero que refleja con claridad la situación de la empresa, es decir, muestra la solidez fundamental del Centro de Rehabilitación al reflejar la posición financiera en una determinada fecha.

En el Balance General, se reflejan cuentas importantes que al analizar sirven de orientación básica para la administración de la empresa.⁹

⁹ PEDRO RIVERO TORRES "Análisis de Estados Financieros", Editorial Pirámide 2005 España

3.2.2. Estado de Resultados

El Estado de Resultados es un informe financiero que sirve para expresar con claridad el resultado que la empresa obtuvo en el ejercicio económico. Este estado muestra la consecuencia: ganancias o pérdidas de las operaciones de la empresa, realizadas en un determinado período, así como los factores: gastos e ingresos, que determinaron el resultado positivo o negativo.

El Estado de Resultados sirve de guía al anticipar como la empresa se comportará en el futuro. La cifra dada en un solo año no lo es todo, por lo que se debe conocer el margen operativo de ganancias y como ha variado durante los años.

En los Estados Financieros se refleja información sobre la posición financiera, los cambios y la operatividad de la empresa.¹⁰

- El análisis del balance general consta con los siguientes índices:

3.2.3. INDICES FINANCIEROS¹¹

Según Ross Stephen.

Índice de Solvencia.-

El índice de solvencia ayuda a ver de una manera real la capacidad que la empresa tiene para cancelar sus obligaciones a corto plazo, básicamente con los saldos de efectivo producido de sus cuentas por cobrar y otros activos de fácil liquidez. Se considera una regla práctica que el índice de solvencia 2 a 1 indica una situación financiera sana, caso contrario la empresa se encontrará con dificultades para pagar su pasivo a corto plazo.

$$\text{INDICE DE SOLVENCIA} = \frac{\text{ACTIVOS CORRIENTES}}{\text{PASIVOS CORRIENTES}}$$

¹⁰ http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados consultado 15 de junio de 2012

¹¹ ROSS, Stephen A., WESTERFIELD W., Randolph y JORDAN, Bradford D. Fundamentos de Finanzas Corporativas. 5º Ed. México. McGraw-Hill. ©2001.

Índice de Liquidez.-

Es la medida más usada para evaluar la capacidad de una empresa para saldar sus compromisos puntualmente o en otras palabras es el nivel de cobertura de los pasivos de corto plazo con activos de corto plazo.

Este índice se obtiene por la división entre el Activo Corriente (Disponibles y Exigible), y el Pasivo Corriente.

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE DISPONIBLE} + \text{ACTIVO CORRIENTE EXIGIBLE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Relación de Endeudamiento.-

Endeudamiento significa el volumen de dinero de terceros que la empresa utiliza en el intento de generar ganancias. Cuando mayor es el grado de endeudamiento, mayores son los compromisos de la empresa en relación con los acreedores.

Cierto nivel de deuda es aceptable, pero mucha deuda es señal peligrosa para el inversionista, este indicador se utiliza para conocer si la empresa está usando excesivamente las deudas para propósitos financieros, la relación de endeudamiento se calcula mediante la expresión.

$$\text{RELACIÓN DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{TOTAL DE PASIVOS}}{\text{TOTAL DE PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS}}$$

- El análisis del Estado de Resultados se lo realiza en base a:

Rentabilidad con relación a las Ventas

Esta razón nos indica la ganancia de la empresa en relación con las ventas. También indica la eficiencia de las operaciones así como la forma en que se asignan precios a los servicios. La razón más específica es el margen de operaciones.

$$\text{MARGEN DE OPERACIONES} = \frac{\text{GANANCIAS DE OPERACIONES}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100 \%$$

El Margen de Operaciones nos muestra la eficiencia de la empresa después de tomar en cuenta todos los gastos e impuestos sobre ingresos.

Índice Modelo Dupont.-

Hace parte de los índices de rentabilidad o rendimiento y en él se conjugan dos de los índices usados con más frecuencia.

El sistema de análisis Dupont reúne, en principio, el margen neto de utilidades, mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas y la rotación de los activos totales, que indica que tan eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas

$$\text{DUPONT} = ((\text{VENTAS}/\text{ACTIVOS TOTALES})) \times ((\text{UTILIDAD NETA} / \text{VENTAS}))$$

Para reflejar la actividad de la empresa y sus resultados en un período determinado, es apropiado trabajar con estados financieros comparados en valores absolutos y relativos. Con este método se estudia el porcentaje de cada grupo con mayor representatividad en el activo y pasivo. Una vez obtenidos los porcentajes se pueden comparar durante varios ejercicios y así ver la evolución del Centro de Rehabilitación Hellen Keller. En los estados financieros se procederá analizar las cuentas de mayor relevancia e importancia.

3.2.4. ESTADOS FINANCIEROS

3.2.4.1. BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011		
	AÑO	2011
ACTIVO		
CORRIENTE		
Pichincha Cta.Cte		8251,63
Empleados		715,75
ACTIVOS FIJOS		
Equipo de rehabilitación	1578,00	1380,75
(-)Deprec.Acum. Eq. Reh.	<u>197,25</u>	
Muebles y enseres	3063,66	2680,74
(-)Deprec.Acum.Mueb. y Enseres	<u>382,92</u>	
Equipo de computación	840,00	573,33
(-)Deprec.Acum. Eq.Comp.	<u>266,67</u>	
Vehículos		
(-)Deprec.Acum. Vehículos		
TOTAL ACTIVOS		<u>13602,20</u>
PASIVO		
CORRIENTES		
Cuentas por Pagar		3485,67
Documentos por Pagar		7400,71
Aporte Individual Empleados		109,96
Aporte Patronal		142,88
Sueldos por Pagar		1684,01
TOTAL PASIVOS		12823,23
PATRIMONIO		
UTILIDAD DEL EJERCICIO		778,97
TOTAL PATRIMONIO		
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		13602,20

3.2.4.1.1. ACTIVOS

Se pudo establecer que los Activos Corrientes corresponden al 60.66% y tenemos Activos Fijos un 34.07%, esto considerando que es el primer año que existen Balances Financieros lo que se puede observar es que el Centro de Rehabilitación esta en posibilidades de invertir ya que tiene los recursos necesarios.

3.2.4.1.2. PASIVOS

El Centro de Rehabilitación Hellen Keller cuenta con Pasivos Corrientes de 39.87%, Activos a Largo Plazo de 54.41% y su Patrimonio es de 5.73%. El Centro de Rehabilitación Hellen Keller no tiene deudas importantes solo un pagaré que se uso para iniciar las actividades, dentro de los pasivos corrientes podemos justificar los sueldos por pagar es decir obligaciones con el personal, lo que indica que la empresa está en total mantenimiento para continuar con sus actividades.

3.2.4.1.3. CAPITAL DE TRABAJO

El Capital de Trabajo en el año 2011 es de \$3544.86, lo que representa disponibilidad para seguir con la actividad del Centro de Rehabilitación.

Una vez analizada la variación en los activos, pasivos y capital es necesario conocer la situación de liquidez, solvencia, rentabilidad, nivel de endeudamiento de la empresa para lo cual se analizará con las siguientes razones financieras:

INDICES FINANCIEROS

N.	NOMBRE	FORMULA	AÑOS 2011
LIQUIDEZ (SE MIDEN EN N. DE VECES)			
1.	RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{8967,38}{5422,52} = 1,65$
2.	PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$	$\frac{8967,38}{5422,52} = 1,65$
3.	CAPITAL DE TRABAJO	$\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$	$8967,38 - 5422,52 = 3.544,86$

RAZON CORRIENTE.- Por cada \$1 de pasivo corriente existe \$1.65 de activos corrientes, esto nos informa que el Centro de Rehabilitación posee un respaldo financiero ante una emergencia, ya que por cada dólar de deuda se puede cancelar dicha deuda. Es decir tenemos un parámetro satisfactorio.

PRUEBA ACIDA.- Este indicador pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de las ventas de sus existencias, al ser una empresa de servicios esta no tiene inventarios por lo que quiere decir que la prueba acida es igual a la liquidez corriente.

CAPITAL DE TRABAJO.- El Centro de Rehabilitación cuenta con un capital de trabajo de \$3544.86, lo que demuestra que Hellen Keller tiene un buen capital de trabajo con el que puede cubrir sus obligaciones a corto plazo.

INDICES DE ENDEUDAMIENTO (%)

1. ENDEUDAMIENTO NETO	PASIVO TOTAL	12823,23	<u>94,27%</u>
	ACTIVO TOTAL	13602,20	
2. ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE	5422,52	<u>42,29%</u>
	PASIVO TOTAL	12823,23	
3. ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVO A LARGO PLAZO	7400,71	<u>57,71%</u>
	PASIVO TOTAL	12823,23	
4. ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO	TOTAL PASIVOS	12823,23	<u>16,46</u>
	TOTAL PATRIMONIO	778,97	

ENDEUDAMIENTO NETO.- En el año 2011 se nota un endeudamiento del Activo del 94,27%, esto es debido a que el Centro de Rehabilitación tiene documentos a largo plazo pendientes, esto significa que Hellen Keller trabaja con una estructura financiera arriesgada, pero a pesar de ser arriesgada los ingresos que percibe son prometedores.

Esto demuestra que la empresa no se encuentra en una calidad de endeudamiento adecuada pues a mayor endeudamiento poca independencia financiera.

ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO.- Por cada dólar de deuda que tiene el Centro de Rehabilitación Hellen Keller \$0,42, tiene que pagar en menos de un año es decir a corto plazo

ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO.- EL Centro de rehabilitación Hellen Keller, por cada dólar de deuda que posee, tiene \$0,57 que pagar en más de un año es decir a largo plazo.

ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO.- En el año 2011 la relación de endeudamiento muestra que se utilizarían \$16,46 de pasivos por \$1,00 de patrimonio, reflejando que el Centro de Rehabilitación no está operando con recursos propios.

INDICES DE ROTACION (ACTIVIDAD)

ROTACION DE ACTIVOS			
1.	FIJOS	VENTAS	25836,52 <u>5,57</u>
		ACTIVOS FIJOS NETOS	4634,82
ROTACION DE ACTIVOS			
2.	TOTALES	VENTAS	25836,52 <u>1,90</u>
		ACTIVOS TOTALES	13602,20

ROTACION DE ACTIVOS FIJOS.- El Centro está generando ingresos equivalentes a 5,57 veces la inversión en activos fijos para el año 2011, mejorando su apalancamiento con sus activos.

ROTACION DE ACTIVOS TOTALES.- La rotación de ventas es conocida como el “coeficiente de eficiencia directa”, puesto que mide la efectividad de la administración. En el 2011 el coeficiente de eficiencia es de una rotación de 1.90 veces.

RENTABILIDAD(%)

1.	MARGEN NETO	UTILIDAD NETA	778,97 <u>0,03</u>
		VENTAS	25836,52
2.	MODELO DUPONT	VENTAS X UTILIDAD NETA	25836,52 X 778,97 <u>0,06</u>
		ACTIVOS TOTALES X VENTAS	13602,20 X 778,97

MARGEN NETO.- Por cada dólar de venta se obtuvo \$0,03 o un %3 de ganancias provenientes de las operaciones del Centro de Rehabilitación Hellen Keller.

MODELO DUPONT.-Por cada dólar que rota en los activos sean corrientes o fijos con el objeto de mejorar la actividad Hellen Keller obtiene unas ganancias de \$0,06 centavos.

ESTADO DE RESULTADOS

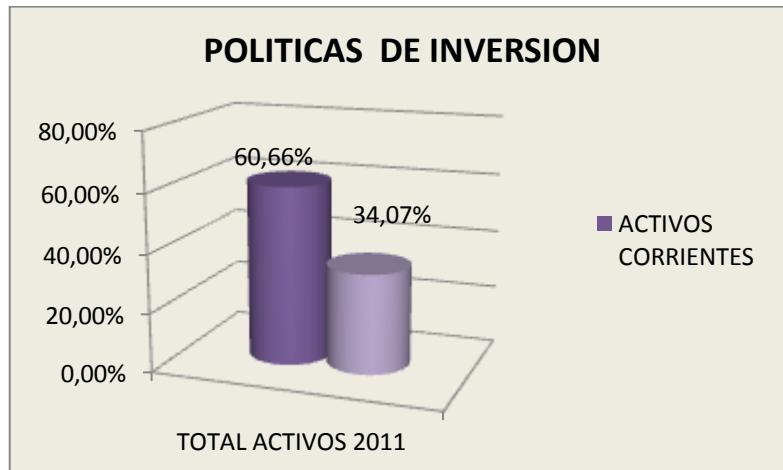
Para el control de las operaciones resulta de mayor utilidad el estado de resultados comparativo, lo cual nos determina:

3.2.4.2. BALANCE DE RESULTADOS

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2011	
INGRESOS	25836,52
OPERACIONALES	
VENTAS	24456,52
Matriculas	1300,00
Rehabilitación mensual	23156,52
Rehabilitaciones extras	1380,00
EGRESOS	25057,55
OPERACIONALES	
ADMINISTRACION	
Sueldo Básico	14112,00
Movilizaciones clases niños	150,00
Servicios contables financieros	500,00
Aporte Patronal	1714,61
Décimo Tercer Sueldo	1176,00
Décimo Cuarto Sueldo	858,00
Vacaciones	588,00
Fondos de reserva	690,00
GASTOS GENERALES	
Arriendos	2877,00
Gastos Bancarios	21,25
Imprenta y Papelería	134,53
Movilización trámites centro	72,12
Cafetería y Refrigerios	97,20
Gastos Judiciales	45,00
Materiales de Aseo y limpieza	87,00
Seguridad y Guardiana	180,00
Agasajo Personal	113,50
SERVICIOS BASICOS	
Energía Eléctrica	186,52
Consumo Agua	102,14
Telecomunicaciones	252,06
DEPRECIACIONES	
Depreciación Equipo de rehabilitación	197,25
Depreciación Equipo de computación	266,67
Depreciación Muebles y Enseres	382,92
MANTENIMIENTO Y REPARACION	
Adecuaciones	91,00
Muebles y Enseres	51,25
Equipo de rehabilitación	35,00
Equipos de Computación	32,02
Otros gastos no deducibles	44,51
UTILIDAD NETA	778,97

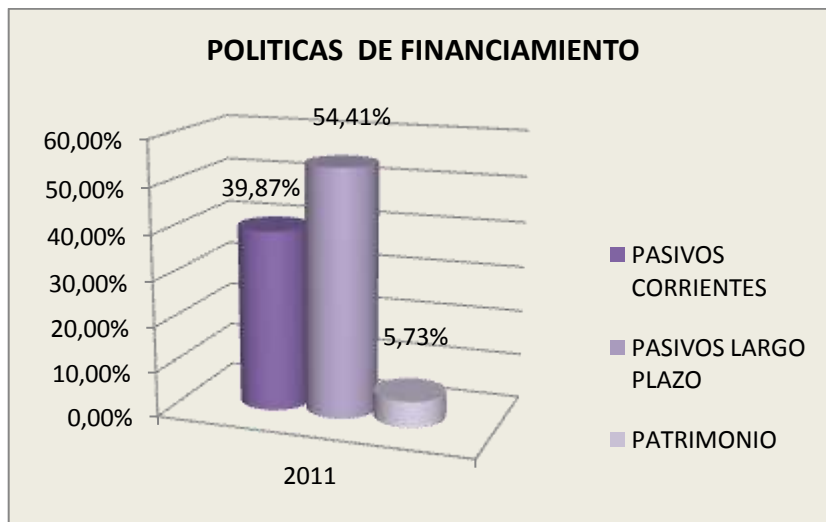
Podemos ver en el Estado de Resultados que la utilidad del ejercicio es de \$778.97 es un valor bajo, pero considerando que la empresa está empezando sus actividades no es malo está encaminada a el incrementa de sus servicios, además podemos ver que los gastos de la empresa son altos, los mismo que serán analizados en el capítulo siguiente de Planificación Estratégica.

3.2.4.2.1. POLITICAS DE INVERSION



En el año 2011 el Centro de Rehabilitación Hellen Keller cuenta con mayores activos corrientes que fijos con 60.66% y 34.07% respectivamente esto es importante ya que significa que contamos con efectivo para saldar cuentas pendientes y para poder invertir cuando así se lo requiera.

3.2.4.2.2. POLITICAS DE FINANCIAMIENTO



El Centro de Rehabilitación Hellen Keller, tiene en el año 2011 en pasivos corrientes 39.87% lo que está plenamente justificado ya que corresponde a pago de sueldos, obligaciones tributarias y obligaciones pendientes a corto plazo a consecuencia del crecimiento de este Centro de Rehabilitación, en cuanto a los pasivos a largo plazo tenemos un 54.41% deuda que está siendo cancelada en las cuotas correctas, sin embargo tenemos una utilidad de un 9,97% que se tendrá que ir superando año a año con la planificación propuesta, esta utilidad es alentadora ya que se observa que el Centro esta puesto en marcha.

Después del análisis de los indicadores, podemos concluir que el “Centro de Rehabilitación Hellen Keller” en el año 2011 no ha operado con sus recursos, posee deuda frente a sus recursos propios, el rango máximo permisible es 1:1, es decir \$1 de pasivo por cada \$ 1 de patrimonio del Centro de Rehabilitación. Por otro lado se determina que su liquidez en la empresa es de 1,65 lo que alcanza a cubrir los Pasivos Circulantes lo que indica que el Centro de Rehabilitación está en un estado que puede seguir creciendo, con correcciones a tiempo.

Esto no quiere decir que la empresa está en perfecto estado financiero solamente tiene un buen estado para empezar pero tenemos que aumentar ventas y tener capital contable lo que ayudara a tener un Centro de Rehabilitación estable y con utilidades que es la finalidad de la propietaria.

El nivel de solvencia determina que la empresa dispone de \$1.65 en el 2011 para pagar cada \$1.00 de obligaciones a corto plazo. Sin duda no se ha alcanzado la razón 2 a 1, es decir, por cada \$1.00 que los acreedores a corto plazo han invertido, existe un monto inferior de \$2 tan para cubrir esa deuda.

El Centro de rehabilitación no se encuentra operando adecuadamente, su margen de utilidad neta es medio, no están ganando mucho con respecto a las ventas ya que tenemos un promedio de 6% de las ventas y lo que se espera es un 15%

COMENTARIO FINAL.

En resumen de lo analizado en los índices y gráficos financieros, puedo decir que la gestión económico-financiera de la gerencia ha sido relativamente aceptable. Si bien es cierto que desde el punto de vista de rentabilidad es mínima pero con esfuerzo se podrá mejorar y es completamente necesaria la creación de una Planificación Estratégica para el Centro de Rehabilitación Hellen Keller para llegar a eliminar problemas de endeudamiento e incrementar activos fijos y utilidad.

3.2.4.2.3. RECOMENDACIONES.

Con el objeto de evitar los errores detectados en el presente informe, se recomienda tomar las siguientes medidas correctivas:

1. Crecer tanto en inversiones como en servicios, de preferencia basándonos en nuestros propios recursos. Lo importante no es crecer, sino incrementar al final del período, la proporción del patrimonio en términos relativos.
2. Hacer un análisis de gastos ya que estos están elevados, optimizando recursos.
3. El Centro de Rehabilitación tiene que aumentar su capital social para poder invertir en activos fijos lo que da firmeza al Centro de Rehabilitación Hellen Keller.
4. Crear una Planificación Estratégica basada en principios contables y financiero que sirvan para la toma de decisiones al momento justo.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA EL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

Una vez realizado el diagnóstico del Centro de Rehabilitación Hellen Keller, se continúa con el proceso de planificación estratégica, lo que prosigue es el momento normativo prospectivo, el direccionamiento, en el cual se definen los grandes lineamientos de la empresa.

3.1. PLAN ESTRATEGICO

Considerando al Centro de Rehabilitación Hellen Keller como un organismo vivo, el primer objetivo fundamental de la política empresarial será el se asegurar su futuro, es decir, sobrevivir en un entorno. En la medida en la que se continúe sobreviviendo aflorarán nuevos objetivos y no será suficiente el hecho de vivir sino que se querrá vivir dignamente en base a unos valores, una calidad de vida, un prestigio social y posteriormente reproducirse.

El camino de la vida del Centro de Rehabilitación no es fácil. Así, la constante variación de los factores definitorios del entorno, el dinamismo del mercado, la innovación tecnológica y el aumento de la competencia, en síntesis, el medio externo, condiciona de un modo determinante a la empresa.

Se debe mantener una actitud de vigilancia para dar respuesta continuamente a tales vaivenes. Esto implica el análisis permanente de la evolución actual y previsible de las variaciones externas, con la finalidad de adaptarse a los acontecimientos y de ser posible influir en ellos.

Es por ello que el Centro Hellen Keller requiere de un Plan Estratégico en el que nos direccionaremos a tener un futuro bien guiado, cumpliendo las metas propuestas.

3.1.1. FORMULACIÓN DE LA MISIÓN:

Según Quiceno Martinez, La misión ha sido y es tradicionalmente señalada como el elemento más importante de la organización porque refiere la razón de ser de una organización, para la cual existe, el negocio principal, el objetivo de objetivos, lo que justifica la vida de esa empresa, comunicando su esencia, su significado último y la justificación de su existencia.

La misión es muy importante porque es el elemento rector. Todos los demás pasos dependerán de éste. Debe tomarse en cuenta que debe ser sintético, pero que a la vez exprese lo fundamental de la empresa.

La misión debe ser elaborada por la alta dirección de la empresa con una amplia participación de todos sus integrantes y suele incluir tres elementos principales:

- a) El propósito de la organización, ¿para qué existe la organización y qué trata de cumplir?
- b) Los ámbitos de actuación clave, hace referencia a los productos y/o servicios en los que la organización está comprometida para lograr ese propósito.
- c) Los destinatarios o usuarios, ¿para quién existimos? ¿quiénes son los beneficiarios de nuestro trabajo?

La misión potencia la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección y es una forma fácil de comunicarse con clientes internos y externos sobre lo que hace la empresa y como lo hace.

La misión se sitúa en la cúspide del esquema de objetivos de la entidad. Todo lo que la empresa hace debe estar sujeto a la misión, pues constituye la base fundamental para la formulación de objetivos y metas de la organización y se instituye como un enorme instrumento interno de movilización, esclarecimiento y dirección que orienta a la empresa y especialmente al ejercicio de planificación estratégica.

4.1.1.2. MISIÓN :

Somos un Centro de Rehabilitación dedicado atender a niños y adolescentes autistas, con amor y excelente trato a pacientes y familiares; con buenos resultados gracias al apoyo, confianza del personal y familiares.

4.1.1.3. DIFORMULACIÓN DE LA VISIÓN:

Vargas Espinoza dice. La visión de una organización trata de describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización.

La visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños y anhelos de la organización en el largo plazo. El enunciado de la visión debe ser consistente con la misión y los valores de la empresa, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, debe ser lo suficientemente realista, comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización.

4.1.1.4. VISIÓN :

Posicionar a Hellen Keller como un Centro de Rehabilitación de niños autistas fuerte, estable y con buenos resultados. Adquirir solvencia económica para contar con mayor infraestructura, instalaciones apropiadas y específicas para la labor realizada, aumentar los materiales, implementar los servicios con otro tipo de terapias, incrementar personal, mejorar las condiciones laborales, proporcionar capacitación de alto nivel al personal con metodologías innovadoras y específicas de rehabilitación. Proporcionar servicios completos de diagnóstico y evaluación. Aumento de servicios incrementando utilidades a través del tiempo.

4.1.1.5. VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son una serie de normas, políticas y principios que guían y respaldan el trabajo de la organización y las relaciones con los usuarios y otros interesados directos.

Estos dan vida a la cultura corporativa reconocida también como cultura organizacional, porque crean un ambiente favorable, lealtad y tienden a normar las actividades y el comportamiento del talento humano para conseguir el cumplimiento de los objetivos propuestos.

“Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder y fortalecen la Visión”¹²

Los valores que apoyan la gestión de Hellen Keller se plantean a continuación:

¹² www.misionvisionvalores.com. Ernesto Yturalde y Asociados. El proceso de Visualización, misión, visión y valores. Tomado el 25/01/2010.

Disciplina

Respetamos nuestra organización y buscamos cumplir sus normas y reglamentos.

Orientación al cliente

La satisfacción de nuestros clientes más que una aspiración es una necesidad. En el servicio al cliente encontramos la razón de ser de nuestra organización.

Trabajo en Equipo

Creemos que la colaboración y cooperación son factores claves para el logro de los objetivos del grupo del cual formamos parte. Asumimos con compromiso el desempeño de nuestro rol, en beneficio del progreso individual, colectivo e institucional.

Autenticidad

Actuamos de acuerdo a nuestros principios y valores. Expresamos con veracidad lo que creemos.

Desarrollo profesional

Creemos en la capacidad y talento de cada colaborador, su esfuerzo constante para crecer en conocimiento y comportamientos será impulsado y apoyado como una de las contribuciones más relevantes de la Institución hacia su personal.

Sensibilidad Social

Somos parte de una sociedad en desarrollo por lo cual apoyamos e impulsamos el progreso de sus integrantes.

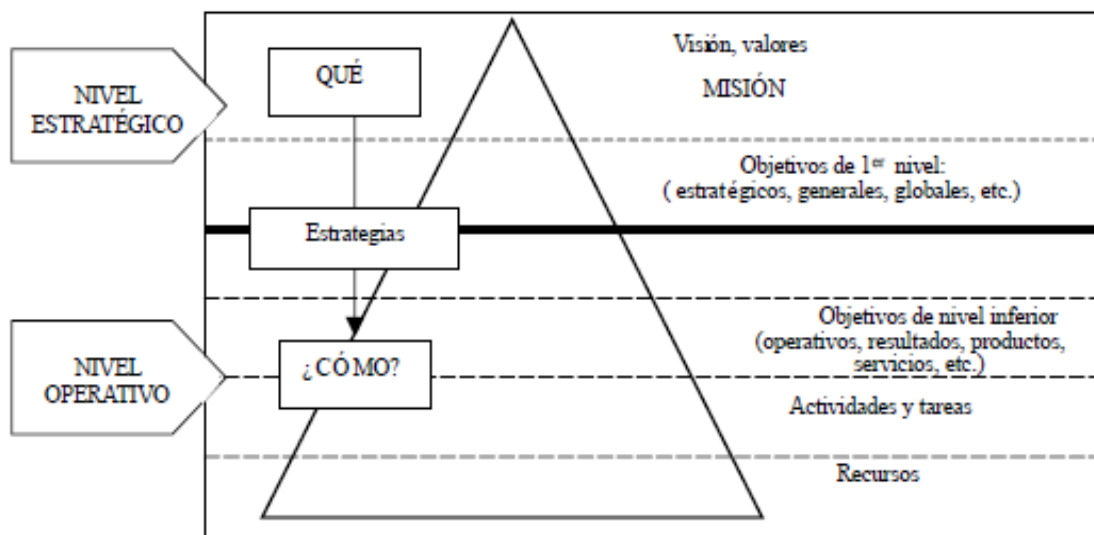
4.1.1.6. OBJETIVOS

A partir del análisis efectuado en los capítulos anteriores y del conjunto de temas identificados en el diagnóstico es posible establecer cuáles son las prioridades que orientarán a Hellen Keller en el período de referencia del plan, es decir, delimitar y seleccionar los objetivos en torno a los que el proceso de planificación propuesto se va a desarrollar.

Los objetivos expresan los resultados globales que queremos lograr a largo plazo y por lo tanto, determinarán posteriormente las estrategias o medios para alcanzarlos.

Es necesario establecer esquemas jerárquicos de objetivos, en función de su importancia, desde el objetivo de carácter general o global, hasta los objetivos más operativos o específicos.

ESQUEMA DE PLANIFICACION CON JERARQUÍA DE OBJETIVOS



Fuente. Danida Fellowship Programme, INKA CONSULT 2010

Un proceso de planificación estratégica relaciona por lo tanto los objetivos de cada departamento y de cada programa con el objetivo estratégico o general de la organización y todos ellos subordinados a la misión y consistentes con ella.¹³

A través de la fijación de la misión y posteriormente de los objetivos, el proceso de planificación estratégica dota a la organización de una dirección clara en su accionar.

Siempre que sea posible, los objetivos deben responder a un consenso básico en la organización y ser claramente conocidos y comprendidos por todas las personas de la empresa. Es frecuente, que ese consenso sea relativamente fácil de alcanzar cuando se trata de objetivos de carácter más general, complicándose el acuerdo a medida que los mismos se concretan o según aumenta el número de implicados con intereses en relación con los objetivos.

En parte debido a lo anterior, muchas organizaciones no tienen definidos sus objetivos o su enunciado es demasiado general, confuso o ambiguo, lo que dificulta el establecimiento de estrategias apropiadas o la fijación de variables e indicadores que de manera objetiva permitan valorar el logro de los mismos.

Por esta razón se debe tener en cuenta ciertas pautas generales que facilitan la formulación de objetivos efectivos, entre ellas:

¹³ <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf?sequence=12> Consultado 16 de mayo del 2012

Danida Fellowship dice.

- Los objetivos se derivan por lo general de los puntos críticos identificados en el diagnóstico, esto es, normalmente un objetivo surge de la reconversión de un problema o situación negativa.
- Los objetivos siempre deben reflejar propósitos concretos de las acciones que llevamos a cabo y representar los efectos o resultados de la acción, en lugar de las actividades realizadas para alcanzarlos.
- Deben enunciarse de forma clara, breve, simple y comprensible.
- Han de estar claramente alineados con la misión y con el objetivo fijado en el nivel estratégico.
- Enunciados con un adecuado grado de ambición en relación con los medios disponibles, esto es, ser realistas, pero a la vez deben suponer un reto que estimule su consecución.
- Deben ser evaluables y medibles, de forma que sea posible asignarles indicadores cuantitativos a través de los que verificar el nivel de logro o desempeño organizacional.
- Han de reflejar un resultado clave a obtener en el área funcional o en el programa o servicio en el que se establecen.
- Cada equipo de un área funcional o persona responsable de un servicio debe estar comprometido en la fijación y logro de sus propios objetivos.

4.1.1.7. OBJETIVO ESTRATEGICO GENERAL DE HELLEN KELLER

Captar la demanda de nuevas familias con niños autistas, ofertando a Hellen Keller dentro de Quito, diferenciándose por los buenos resultados obtenidos como es tener niños con alta autoestima e independientes a fin de tener prestigio en el mercado, aumentar su rentabilidad así colaborando a la sociedad.

4.1.1.8. OBJETIVOS ESTRATEGICOS ESPECÍFICOS DE HELLEN KELLER

- Incrementar el volumen de servicio anual del año 2012 correspondiente a 3 niños más, y seguir así hasta el año 2017.
- Determinar un departamento de marketing y ventas que apoye en la difusión de centro y aumente el servicio ofrecido dentro del periodo analizado.
- Incrementar de personal en los diferentes departamentos necesarios para cumplir las metas propuestas.
 - a. Encargado de recursos humanos
 - b. Terapistas que ayuden en nuevos programas de rehabilitación
 - c. Un Analista financiero
 - d. Contratar una empresa que colabore con la publicidad.
- Implementar otro tipo de terapias que permitan un adecuado desarrollo de los niños y mayores mejoras

Posteriormente a la definición de los lineamientos y grandes objetivos de 3 niños más anual, en los que se basará el desarrollo de las todas actividades del centro, comienza el Momento Estratégico dentro del proceso de Planificación Estratégica, el cual abarca el diseño de las estrategias que permitirán la consecución de los objetivos anteriormente planteados.

4.1.1.9. FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Tras fijar y seleccionar los objetivos habrán de estudiarse las estrategias necesarias, posibles y más convenientes para lograrlos.

“Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la organización en una relación ventajosa en el futuro”.¹⁴

¹⁴ www.misionvisionvalores.com Lic. Dapozo Gladys, Seminario Profesional- Conceptos de Planificación estratégica. Tomado el 01/02/2010

Responden a la pregunta ¿CÓMO?, considerando las condiciones vigentes en el entorno de la organización.

Las estrategias deben establecer ¿Para qué? se las aplicará y deben anticipar el resultado de su aplicación.

Generalmente, suele recomendarse incidir en aquellas estrategias que potencien las fortalezas internas de la organización y sirvan para superar sus debilidades principales, así como para posicionarse adecuadamente en el entorno en el que se opera, reduciendo los riesgos o amenazas que presenta y aprovechando las oportunidades que el mismo ofrece.

La estrategia no es un fin en si mismo sino solo un medio con miras a alcanzar los objetivos de largo plazo, su función es abrir caminos hacia los proyectos específicos.

Cada estrategia constituye un conjunto de las acciones o medidas tácticas, que permite a la organización desarrollarse en el mediano y largo plazo y comprometer sus recursos humanos y su capital. Para lograr estrategias que representen al conjunto de la organización se debe crear todos los canales de participación posibles y efectivos, deben participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.

4.1.1.10. ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Cabe recalcar que dentro de este departamento se incluye al Área Técnica

Las estrategias administrativas consisten en caminos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con la administración y dirección de la empresa

Las estrategias administrativas formuladas para HELLEN KELLER dentro del periodo 2012- 2017 son las siguientes:

Potenciar, promover y desarrollar la capacidad de cada uno de nuestros colaboradores mediante la adquisición de competencias básicas de trabajadores en un itinerario de inserción laboral, de esta actividad se encargara la Psicóloga

Reconocer al recurso humano como factor estratégico a través de una administración planificada, eficiente, oportuna y de calidad con la finalidad de dar charlas de capacitación a los padres, para que exista apoyo y sea un trabajo en conjunto, en casa y en el Centro de habilitación

Promover lineamientos corporativos consistentes con la misión, visión y valores del Centro de Rehabilitación Hellen Keller a toda la organización.

Capacitación continúa en todos los años para el personal en el Consejo Nacional de Capacitación Profesional aprovechando su ayuda pública para un mejor desarrollo de los niños y adolescentes autistas

Con la capacitación recibida por parte del personal técnico ellas son las que darán las charlas a los padres para brindar a los niños el apoyo y el trabajo necesario para su desarrollo personal.

Se contratara a varias personas, para el área de marketing, secretaría, terapistas de acuerdo al aumento de niños tomando en cuenta que una terapeuta puede estar hasta con 6 niños máxima, esto se detallará dentro de los gastos y el plan de acción.

Adicional se contratará a un encargado de colocar intranet en las computadoras con el fin de a ver mayor comunicación con el personal interno del Centro de Rehabilitación Hellen Keller.

La Secretaria se encargara de organizar las capacitaciones, del personal y de los padres de familias además de recibir y entregar a la salida a los niños del Centro de Rehabilitación y del papeleo para tener al día los requerimientos del Ministerio de Salud.

Se creará terapias de recreación fuera del Centro de Rehabilitación desde el año 2014 de Equino terapia, Musicoterapia, Piscina, Pedagogía, estas clases se darán de acuerdo al avance del niño.

GASTOS DE ADMINISTRACION

En los gastos se toman en cuenta las partidas que afectan la administración como sueldos de la administración, servicios básicos, suministros de oficina, etc., dentro del periodo 2012 – 2017.

En el caso de materiales y suministros, se aplican un aumento óptimo uso de papelería, impresoras, copiadoras, etc., este valor es de 60% de los gastos totales de materiales de oficina anuales

tomando en cuenta las competencias que se va a realizar este valor es total y durante el primer año durante los años siguientes tendremos un aumento del 15%

La capacitación a las auxiliares muestra un incremento constante ya que se requiere capacitación continua que va en 2% de las ventas totales. Este cálculo se toma en cuenta con la ayuda del 70% del Consejo Nacional de Capacitación y Formación Profesional CNCF.

Los gastos en Tecnología y de incrementación de Programas de Rehabilitación, aunque en un principio son relativamente bajos de acuerdo al aumento de niños al Centro compraremos lo siguiente distribuido en los años de planificación. (En el valor de las computadoras está incluida el valor de licencias)

- 3 computadoras de escritorio \$2300,00
- 1 servidor de correo \$1220,00
- 1 Consola de audio \$770,00
- 2 Televisor de 40" \$1740,00
- 2 DVD \$380,00
- 2 Infocus \$1000,00

La persona que se encarga de sistemas facturará por la instalación del intranet por un valor único anual de \$200,00

Terapias adicionales con un costo de \$2970.19 en el año 2013,
\$ 3479.15 en el 2015 y
\$4115.76 en el año 2017

En cuanto a los sueldos el personal se distribuye así.

12 NIÑOS		SUELDOS 2012					
PERSONAL	N.	MENSUAL	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
Director	1	646,00	7752,00	646,00	264,00	323,00	646,00
Psicóloga	2	292,00	3504,00	292,00	292,00	146,00	292,00
Terapista	3	182,50	2190,00	182,50	182,50	91,25	
Terapista	4	182,50	2190,00	182,50	182,50	91,25	
Secretaria	5	182,50	2190,00	182,50	182,50	91,25	
TOTALES		1485,50	17826,00	1485,50	1103,50	742,75	938,00
							23581,25

15 NIÑOS								SUELDOS 2013							
PERSONAL	N.	MENSUAL	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA								
Director	1	678,30	8139,60	678,30	264,00	339,15	678,30								
Psicóloga	2	306,60	3679,20	306,60	306,60	153,30	306,60								
Terapista	3	191,63	2299,50	191,63	191,63	95,81	191,63								
Terapista	4	191,63	2299,50	191,63	191,63	95,81	191,63								
Terapista	5	191,63	2299,50	191,63	191,63	95,81	191,63								
Secretaria Recursos humanos	6 7	191,63 155,00	2299,50 1860,00	191,63 155,00	191,63 155,00	95,81 77,50									
TOTALES		1906,40	22876,80	1906,40	1492,10	953,20	1368,15								
							30503,05								

18 NIÑOS								SUELDOS 2014							
PERSONAL	N.	MENSUAL	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA								
Director	1	800,78	9609,37	800,78	264,00	400,39	800,78								
Psicóloga	2	328,06	3936,74	328,06	328,06	164,03	328,06								
Terapista	3	205,04	2460,47	205,04	205,04	102,52	205,04								
Terapista	4	205,04	2460,47	205,04	205,04	102,52	205,04								
Terapista	5	205,04	2460,47	205,04	205,04	102,52	205,04								
Secretaria Recursos humanos	6 7	205,04 170,00	2460,47 2040,00	205,04 170,00	205,04 170,00	102,52 85,00	205,04 170,00								
TOTALES		2119,00	25427,98	2119,00	1582,22	1059,50	2119,00								
							34426,69								

21 NIÑOS								SUELDOS 2015							
PERSONAL	N.	MENSUAL	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA								
Director	1	1000,85	12010,22	1000,85	264,00	500,43	1000,85								
Psicóloga	2	357,59	4291,05	357,59	357,59	178,79	357,59								
Terapista	3	223,49	2681,91	223,49	223,49	111,75	223,49								
Terapista	4	223,49	2681,91	223,49	223,49	111,75	223,49								
Terapista	5	223,49	2681,91	223,49	223,49	111,75	223,49								
Terapista	6	223,49	2681,92	223,49	223,49	111,75	223,49								
Secretaria Recursos humanos	7 8	223,49 185,00	2681,91 2220,00	223,49 185,00	223,49 185,00	111,75 92,50	223,49 185,00								
TOTALES		2660,90	31930,82	2660,90	1924,05	1330,45	2437,41								
							42944,53								

24 NIÑOS		SUELDOS 2016					
PERSONAL	N.	MENSUAL	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
Director	1	1200,93	14411,13	1200,93	264,00	600,46	1200,93
Psicóloga	2	389,77	4677,25	389,77	389,77	194,89	389,77
Terapista	3	243,61	2923,28	243,61	243,61	121,80	243,61
Terapista	4	243,61	2923,28	243,61	243,61	121,80	243,61
Terapista	5	243,61	2923,28	243,61	243,61	121,80	243,61
Terapista	6	243,61	2923,30	243,61	243,61	121,80	243,61
Secretaria Recursos humanos	7	219,32	2631,83	219,32	219,32	109,66	219,32
	8	200,00	2400,00	200,00	200,00	100,00	200,00
TOTALES		2984,44	35813,34	2984,44	2047,52	1492,22	2984,44
							48306,41

27 NIÑOS		SUELDOS 2017					
PERSONAL	N.	MENSUAL	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
Director	1	1400,01	16800,14	1400,01	264,00	700,01	1400,01
Psicóloga	2	424,85	5098,20	424,85	424,85	212,42	424,85
Terapista	3	265,53	3186,37	265,53	265,53	132,77	265,53
Terapista	4	265,53	3186,37	265,53	265,53	132,77	265,53
Terapista	5	265,53	3186,37	265,53	265,53	132,77	265,53
Terapista	6	265,53	3186,39	265,53	265,53	132,77	265,53
Terapista	7	265,53	3186,39	265,53	265,53	132,77	265,53
Secretaria Recursos humanos	8	239,06	2868,69	239,06	239,06	119,53	239,06
	9	215,00	2580,00	215,00	215,00	107,50	215,00
TOTALES		3606,58	43278,93	3606,58	2470,57	1803,29	3341,04
							58106,99

Habrá variaciones en los sueldos y un incremento adicional del 5%, 7% Y 9% respectivamente a partir del año 2013

La persona encargada de publicidad se la contratara en el año 2012.

Por último, los valores de depreciaciones y amortizaciones se muestran dependiendo del porcentaje que le corresponde a cada bien de acuerdo a su clasificación y considerando que cada año el valor residual de los mismos disminuye contablemente.

Dentro de los gastos menores tendremos un incremento anual promedio del 4%.

4.1.1.11. ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA FINANCIERA

Las estrategias financieras consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con administración de los recursos financieros de la empresa.

El capital o presupuesto necesario para la inversión no será financiado con préstamos a instituciones financieras, es decir no se incurrirá a endeudamiento de terceros, debido a que los ingresos que percibe el Centro de Rehabilitación Hellen Keller anualmente son suficientes para cubrir su inversión actual.

Las estrategias financieras formuladas para Hellen Keller son las siguientes:

Incrementar las ventas en un 40% el primer año 2012 y hasta el 2017 un promedio del 15% que corresponde a 3 niños anualmente teniendo un promedio de pensión de \$240,00 ya que el Centro de Rehabilitación tiene diferenciación en cobro de pensión teniendo así el número de niños.

AÑO	NIÑOS	PROMEDIO DE PENSION
2011	9	\$239,23
2012	12	\$252,60
2013	15	\$256,64
2014	18	\$258,78
2015	21	\$262,84
2016	24	\$266,79
2017	27	\$271,12

Empezar con la contabilidad del Centro de Rehabilitación para tener datos reales y confiables para la toma de decisiones de acuerdo con los principios generalmente aceptados.

Obtención de resultados financieros sostenidos y superiores mediante un adecuado control y generación de nuevos ingresos. El control se contratará a un especialista encargado de revisar la situación financiera anual del Centro de Rehabilitación

Lograr un funcionamiento eficiente de toda el Área Financiera por parte del la encargada de realizar los Balances Generales, contribuya al perfeccionamiento de la actividad financiera dentro de la organización y que responda a las necesidades actuales de análisis, administración y control que Hellen Keller presenta en la actividad financiera.

Se tomarán en cuenta los ingresos de las familias para el cobro de las pensiones siendo el máximo de \$280.00 y un mínimo de \$200.00 por disposición de la directora del Centro de Rehabilitación.

Optimización de recursos con la finalidad de disminuirlos para lograr los objetivos planteados.

GASTOS FINANCIEROS

Dentro de este departamento buscamos eficiencia por parte del departamento financiero solo se contrata un analista especializada anual durante el año 2012 al año 2017 el pago será de \$300.00 durante el mes de sus servicios.

4.1.1.12. ESTRATEGIAS PARA EL DEPARTAMENTO PSICOLÓGICO

Mantener una relación directa con el personal tratando de mitigar problemas entre el personal de Hellen Keller.

Guiar a las familias de los niños autistas, mediante charlas explicativas de la enfermedad.

Escuchar a padres, familiares y colaboradores en sus necesidades o ideas de mejoras para Hellen Keller.

Tener una relación cordial con el Ministerio de Salud teniendo todos los requerimientos al día para mantener el Centro Hellen Keller funcionando.

Estas estrategias no provocan gastos adicionales ya que esta dentro de la capacitación del Departamento administrativo.

Por último, concluida la elaboración de las estrategias que Hellen Keller utilizará como camino para cumplir sus objetivos, se aborda el Momento Táctico Operacional del Proceso de Planificación Estratégica en el cual se concretan las diferentes propuestas planteadas en el momento anterior.

4.2. DESARROLLO PLAN OPERATIVO

Emprender juntos.com dice. Una vez detalladas las estrategias y sus componentes se ha completado la esfera de los planteamientos estratégicos y es el momento de adentrarse en el ámbito operativo para proporcionar algunas propuestas realistas para la puesta en marcha efectiva de las estrategias seleccionadas.

El plan operativo es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer pasos para la ejecución de cada acción, fijar metas y nombrar responsables para cada actividad. Permite además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.¹⁵

El plan operativo es la traducción cualitativa y cuantitativa de las acciones derivadas de la reflexión estratégica. Considera el programa de trabajo a realizarse durante un tiempo determinado, generalmente se establece con la duración de un año.

El plan estratégico constituye la referencia y el plan operativo la guía de actuación y control.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos y evaluar el avance de los mismos.

Cabe señalar que tanto las actividades de seguimiento (o monitoreo) y evaluación comparten una función de control la diferencia fundamental entre ellas estriba en que el seguimiento enfoca su atención a los aspectos más operativos (actividades, recursos, plazos, costes, y los resultados más inmediatos en forma de productos o servicios), mientras que la evaluación se ocupa preferentemente de la esfera de los objetivos más amplios.

El plan estratégico debe por tanto incorporar en su propio diseño cómo está previsto realizar el seguimiento y evaluación de las estrategias y medidas que en el mismo se proponen, para lo que se necesita contar con una estructura y un sistema de información apropiada, así como con un conjunto de indicadores básicos.

¹⁵ http://emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia_plan_negocios.pdf Consultado del 2 de junio de 2012

El plan operativo tiene las siguientes partes:

1. **Objetivo Operativo:** Se define el objetivo mayor que se busca alcanzar durante el año y que contribuirá sustancialmente al desarrollo de la organización.
2. **Objetivos Operativos específicos:** Son los resultados concretos que se desean alcanzar en el año respectivo.
3. **Actividades, indicadores y metas:** Se determinan las actividades que se realizarán para lograr los objetivos propuestos, señalando su indicador y la meta a cumplirse en cada caso.
4. **Estrategia de trabajo:** Describe la forma cómo se realizarán las actividades y se lograrán las metas y objetivos propuestos.
5. **Plazo de ejecución:** Señala los plazos en que se cumplirán cada una de las acciones programadas.
6. **Responsabilidades:** Se designan los responsables de la acciones.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico, debido a esto, el Plan Operativo debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada área o departamento y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.¹⁶

4.2.1. METAS

Según Emprender Juntos. Las metas siempre se gestionan desde el futuro hacia el presente. Esto quiere decir que se tiene que desarrollar una visión de lo que queremos en un determinado espacio de tiempo y luego dividir el espacio de tiempo fijado en espacios menores, a los cuales se agregará metas intermedias que ayudarán a lograr la meta final. En consecución de dichas metas menores, se obtiene al final, el logro de la meta fijada, en el plazo previamente establecido.

Las metas representan el tercer nivel y son los objetivos específicos que se fijan a todos los niveles de decisión, en las distintas unidades que configuran el Centro de rehabilitación, a fin de concretar los objetivos generales y hacerlos operativos, o sea, a fin de posibilitar su realización.

¹⁶ ¹⁶ http://emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia_plan_negocios.pdf Consultado del 2 de junio de 2012

Las metas y los objetivos en los distintos niveles sirven para finalidades diferentes, las formulaciones amplias y generales contempladas en la misión son distintas de las metas operativas de carácter más específico.

Elementos que conforman una meta:

1) Una visión de futuro: este elemento es el punto de partida para la elaboración de las metas, por lo que son las estrategias las que dan la pauta para el planteamiento de cada una de las metas con las que se van a manejar en el plan operativo.

2) El factor tiempo: este segundo elemento es un factor muy importante, ya que el tiempo es la medida de todas las cosas, y por lo tanto, es el padrón principal que nos ayudará a medir el éxito, en el logro de los objetivos.

3) Los recursos que se tienen o se invertirán: este tercer elemento se le asocia a los procesos de planificación de la meta, y generalmente se refiere a la tenencia u obtención de personal humano, de recursos financieros, de la obtención de las materias primas, insumos y materiales, y de la tecnología que se aplicara para obtener los resultados.

Funciones de las metas

1. Constituyen Principios Generales, que se debe seguir por los miembros de la organización, para lograr el futuro deseado que la organización quiere alcanzar.

2. Le dan legitimidad a la organización, proporcionándole una lógica o razón fundamental para su existencia.

3. Proporcionan un conjunto de estándares, con los cuales se puede medir el rendimiento de la organización.¹⁷

4.2.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO

Emprender juntos dice. Los indicadores son un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas.

Los indicadores especifican lo que se pretende medir a fin de demostrar que se ha logrado el objetivo estratégico al que se refiere. Los indicadores son medidas de desempeño de la organización que permiten establecer el nivel de logro (resultado) respecto a la misión y objetivos.

¹⁷ ¹⁷ http://emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia_plan_negocios.pdf Consultado del 2 de junio de 2012

Todo indicador debe ser expresado en términos de resultado mensurable: cantidad, tiempo y ámbito geográfico. Todo indicador debe ser medible y verificable directamente.

Los indicadores se constituyen en la base a partir de la cual se realiza el monitoreo y la evaluación del plan estratégico. Los indicadores muestran la manera cómo pueden ser medidos los logros y éxitos de la organización. Los indicadores permiten establecer metas para medir si un objetivo se ha cumplido o no.

Cuanto mejor estén definidos los objetivos, más fácil resultará asignar indicadores que los traduzcan, y viceversa, objetivos poco claros, muy generales, o que abarquen muchas dimensiones supondrán un problema para seleccionar indicadores apropiados.

De manera que en la práctica, las tareas de fijación de objetivos y selección de indicadores son complementarias y se refuerzan mutuamente.

Cada objetivo, con independencia del nivel en que se sitúe, debe tener asociado un indicador o un conjunto de ellos. Si no se realiza un esfuerzo para medir el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados, tal vez haya que plantearse si merece la pena gestionarlos, porque nunca podremos constatar de manera fehaciente si la situación está mejorando o no.

Muchos objetivos, por su propia naturaleza, se prestan mal al establecimiento de indicadores, por ejemplo, para medir objetivos de cambio intangibles, habrá que emplear grandes dosis de creatividad.

Como es lógico, el conjunto de indicadores asociado a los objetivos de la organización en sus distintos niveles precisa de un sistema de recogida y tratamiento de información, de un conjunto de medios o fuentes de verificación que en muchas ocasiones la propia organización tendrá que diseñar y mantener, a través de la elaboración y actualización permanente de registros, memorias, directorios, bases de datos, etc. o de la realización de mediciones directas, encuestas, entrevistas, etc.

Dicho sistema de información exige invertir recursos significativos, por ello, no conviene establecer sistemas de información demasiado sofisticados, tratando en cambio de seleccionar algunos indicadores básicos para los resultados y objetivos más relevantes de la organización.

Es esencial que se cuente con un sistema de medición sencillo, evitando invertir mucho tiempo y recursos en recolectar y sistematizar información muy exhaustiva y un bombardeo de datos irrelevantes e inútiles para la toma de decisiones en la organización.

4.2.3. PROYECTOS Y SUBPROYECTOS

Según Emprender Juntos. Los proyectos son formulados a partir del análisis de varias opciones y de un proceso de priorización frente a las estrategias formuladas.

Estos proyectos se constituyen en los factores de éxito de la organización en la medida que deben atacar y eliminar sus debilidades, al tiempo de anticiparse a los efectos de las amenazas circundantes para poder neutralizarlas.

Los proyectos y subproyectos deben ser consistentes con la Misión y Objetivos de la organización. Así un proyecto podrá concentrarse en más de un objetivo, deben apuntar hacia áreas de desempeño de las organizaciones consideradas como vitales para asegurar su éxito.¹⁸

4.2.4. ACTIVIDADES

Emprender Juntos dice. Las actividades son un conjunto de operaciones o tareas propias de la entidad que se derivan de los proyectos y subproyectos propuestos para cumplir con los objetivos principales.

Estas actividades se describen en el plan operativo y deben ser acompañadas con el tiempo, los recursos, los indicadores y las personas responsables que tendrán a su cargo el desarrollo de las mismas.

4.2.5. RESPONSABLES

Emprender Juntos dice A lo largo de todo el proceso los directivos y colaboradores son parte fundamental para el desarrollo de la propuesta, siendo así es imprescindible determinar a la persona que tendrá a su cargo la ejecución, dirección y vigilancia de las actividades y tareas definidas en el plan operativo.

Esta responsabilidad puede recaer en algunas ocasiones en más de una persona, lo que debe quedar claramente definido al momento de la elaboración del plan.

¹⁸ ¹⁸ http://emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia_plan_negocios.pdf Consultado del 2 de junio de 2012

4.2.6. SISTEMAS DE MONITOREO

Emprender Juntos dice. El monitoreo comprende la medición del desempeño y verificación periódica de las metas y proyectos propuestos para la organización en el Plan Estratégico y el Plan Operativo.

El monitoreo se relaciona directamente con la gestión administrativa y consiste en un examen continuo o periódico que se efectúa durante la implementación del plan, en las etapas de operación. Se realiza con el objeto de hacer un seguimiento del desarrollo de las actividades programadas, medir los resultados de la gestión y optimizar sus procesos, a través del aprendizaje que resulta de los éxitos y fracasos detectados al comparar lo realizado con lo programado, algún estándar (promedio u óptimo) y/u otros programas o proyectos.

El monitoreo se desarrolla en distintos niveles de la gestión, con el objeto de conocer sobre los insumos, actividades, procesos y productos, cuyos principales indicadores se relacionan con el tiempo, la cantidad, la calidad y el costo que tiene cada uno, se realizan durante la operación, se preocupa del análisis de los distintos componentes de la gestión interna, mientras que la evaluación centra su atención en la relación entre los servicios y el logro de objetivos.

En el monitoreo, el centro del análisis está en la eficacia, la eficiencia y la focalización (lo interno a la gestión del plan), en la evaluación se incorporan los efectos y el impacto.

La *eficacia* dice relación con el volumen de servicio, la cantidad que genera y distribuye el proyecto, en un período determinado. A mayor servicio, mayor eficacia.

La *eficiencia* relaciona el volumen de servicio con los recursos utilizados para ello. La eficiencia incluye a la eficacia y la asocia a alguna unidad de recurso (dinero, horas/persona, horas/equipo, etc.). A menor gasto de servicio, mayor eficiencia.¹⁹

¹⁹ http://emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia_plan_negocios.pdf Consultado del 2 de junio de 2012

4.2.7. GASTOS

Según Emprender Juntos. El cálculo de los gastos es una actividad que no se puede pasar por alto al momento realizar el plan operativo ya que es de suma importancia determinar la cantidad de dinero que se requerirá para hacer frente a las diferentes actividades que plantean los proyectos del plan.

El gasto constituye la medida monetaria de los recursos sacrificados por la el Centro de Rehabilitación Hellen Keller para obtener los factores que se usarán para la obtención de las metas y consecuentemente de los objetivos y la misión.

4.2.8. PROGRAMAS DE ACCION 2012 -2017

Proyectos y acciones a realizar para conseguir los objetivos y estrategias planteadas para el Centro de Rehabilitación Hellen Keller durante el periodo 2012 - 2017

- ✓ Integrar todas las actividades de la organización bajo un principio de responsabilidad y compromiso con el Centro de Rehabilitación Hellen Keller, con la sociedad, y sus colaboradores.

Esta estrategia consta de un proyecto que es la Mejora Organizacional basada en dos sub proyectos, la elaboración de normativa interna y difusión de planificación estratégica con una duración de dos años y 6 años respectivamente.

Las actividades para cumplir esta estrategia es redactar manuales de procedimiento y políticas para cada rol y puesto de trabajo, además de la difusión del plan estratégico y anual de la empresa, la meta es obtener un manual por cada puesto de trabajo y el conocimiento del personal interno sobre la creación del Plan Estratégico la persona responsable para realizar esta estrategia es la Dirección general y la Psicóloga. Los gastos se cargarán a imprenta y papelería se incrementarán en un 60% dentro del año 2012, un 15% en el año 2013 y en los siguientes años el aumento es del 10%.

- ✓ Potenciar, promover y desarrollar la capacidad de cada uno de nuestros colaboradores mediante la adquisición de competencias básicas de trabajadores en un itinerario de inserción laboral.

El proyecto es Aplicación de procesos de selección con sus dos sub proyectos basados en desarrollo de competencias y el conocimiento de beneficios esto se desarrollara mediante pruebas previas a la contratación, con un adecuado tiempo de entrenamiento al personal y dar a conocer a los empleados los beneficios a los que tienen derecho.

Se los calificara con las pruebas aplicadas, exámenes especiales para saber aptitudes y destrezas del personal teniendo eficiencia y eficacia.

Se espera tener metas con resultados buenas pruebas que superen un 80% y con un 90% del personal que sepan los derechos que poseen.

De esta estrategia se encargara la Dirección General, Psicóloga, Contadora, Recursos Humanos

Se optimizara tiempos con el personal para que puedan apoyar a las actividades del Plan estratégicos

Los gastos se cargaran a imprenta y papelería en un incremento del 20%.

- ✓ Reconocer al recurso humano como factor estratégico a través de una administración planificada, eficiente, oportuna y de calidad, con la finalidad de dar charlas a los padres.

Teniendo como proyecto al recurso humano con factor estratégico y un sub proyecto que es la capacitación, se realizará capacitación continua a todo el personal , se motivará y dará accesibilidad al personal para que puedan culminar estudios de tercer y cuarto nivel, aprovechar la capacitación al personal para poder charlas a los padres de familia sobre el desarrollo y apoyo a sus niños autistas, la meta es que todo el personal se capacite y que el 95% de los padres cumplan con lo enseñado en las charlas dadas por las terapistas. Los gastos irán a la cuenta capacitación y corresponderá al 2% del total de las ventas obtenidas. Esta estrategia se desarrollara en el periodo 2012 – 2017

- ✓ Promover lineamientos corporativos consistentes con la misión, visión y valores de Hellen Keller a toda la organización.

El proyecto a esta estrategia es el desarrollo informático creando una campaña de difusión interna y externa de la imagen corporativa la misión y visión.

Para lograr esto crearemos Intranet con información general de la empresa y con cursos virtuales vía e mail para dar a conocer estos temas, la meta es lograr que todo el personal maneje este e mail interno y tenga buen resultado la capacitación virtual.

El gasto de la instalación del mail interno lo realizara una persona encargada de sistemas facturará \$200,00

- ✓ Capacitación continua 2012 -2017 personal por parte del CNCF aprovechando el apoyo del 70%, el proyecto es desarrollar y mejorar las técnicas para los niños y adolescentes del Centro de Rehabilitación de niños autistas, esto se realizara a través de capacitación permanente al personal para la aplicación de nuevas técnicas. El indicador será el número de personas capacitadas cumpliendo la meta del 100% capacitados el encargado de realizar

esta estrategia es la Secretaría bajo la supervisión de la Dirección general. Los gastos serán a la cuenta de capacitación del personal del 2% del total de las ventas.

- ✓ Contratar a tres terapeutas más en el año 2013, 2015 y 2017 para abastecer el aumento de niños requerido una secretaria además de tener actividades extras fuera del Centro de Rehabilitación-

Proyecto realizar las actividades mismas de su puesto de trabajo con eficiencia y eficacia, teniendo como sub proyecto el desarrollo de los niños y ocuparse de todas sus necesidades. El responsable será el Director general. Los gastos serán registrados como gastos sueldos.

- ✓ Mantener una relación directa con el personal tratando de mitigar problemas entre el personal de Hellen Keller.

EL proyecto a esta meta es conocer a fondo al personal de todo el Centro de rehabilitación sabiendo sus expectativas esto se hará a través de dos sub proyectos que son tener coaching con cada uno de los colaboradores para saber al perfil de cada uno de los empleados y poder explotar cada una de sus fortalezas el otro sub proyecto es tener una estrecha relación que llegue a la amistad con los colaboradores del Centro de Rehabilitación. Las actividades a seguir es realizar pruebas técnicas con la finalidad de saber cuáles son las fortalezas y debilidades del personal y compartir actividades fuera del horario de trabajo.

La meta es que todo el personal realice este proyecto teniendo los resultados de las pruebas obtenidas y del número de personas colaboradores. La encargada de esta estrategia es la Psicóloga.

La Psicóloga hará este trabajo optimizando su tiempo.

- ✓ Guiar a las familias y colaboradores en sus necesidades o ideas de mejoras para Hellen Keller. Esto se realizara a través de el proyecto de llegar a las familias con respeto y confianza con los siguientes proyectos basados en la capacitación de las familias sobre que es el autismo? Y la responsabilidad de las familias de seguir con el programa en casa para mejores resultados. Se realizara cursos para los padres y libretas para poder controlar las tareas de los padres en casa, se medirá esto a través del número de cursos y el avance de los niños autistas, se dictará 2 cursos mensuales esta actividad la realizara la Psicóloga.
- ✓ Tener una relación cordial con el Ministerio de Salud, teniendo todos los requerimientos al día para el Centro de Rehabilitación. El proyecto es estar al tanto de todos los cambios peticiones y fechas de entrega de documentos en el Ministerio de Salud con dos sub

proyectos que son tener control total permanente de la pagina web del Ministerio y tener una comunicación constante con el Ministerio para realizar esto se hará las siguientes actividades, revisión de la página Web del Ministerios de Salud, Identificación de procesos a seguir, antelación de los requisitos ordenados por el Ministerio de Salud.

La meta es cumplir con el 100% de los pedidos del Ministerio de Salud.

Esta estrategia lo realizara la Secretaría

Los gastos de las estrategias del departamento psicológico se registraran en imprenta y papelería un incremento del 2% de la cuenta ya que se requiere suministros para realizar estas estrategias.

- ✓ Comprar una furgoneta para el transporte de los niños a sus clases fuera del centro de Rehabilitación además para el año 2018 realizar transporte de transporte de la casa al centro de rehabilitación, para comodidad de las familias y teniendo un ingreso adicional al centro de rehabilitación el costo de esta furgoneta es de \$17000,00.

- ✓ Tener una relación cordial con el Ministerio de Salud, teniendo todos los requerimientos al día para el Centro de Rehabilitación. El proyecto es estar al tanto de todos los cambios peticiones y fechas de entrega de documentos en el Ministerio de Salud con dos sub proyectos que son tener control total permanente de la pagina web del Ministerio y tener una comunicación constante con el Ministerio para realizar esto se hará las siguientes actividades, revisión de la página Web del Ministerios de Salud, Identificación de procesos a seguir, antelación de los requisitos ordenados por el Ministerio de Salud.

La meta es cumplir con el 100% de los pedidos del Ministerio de Salud.

Esta estrategia lo realizara la Secretaría

Los gastos de las estrategias del departamento psicológico se registraran en imprenta y papelería un incremento del 2% de la cuenta ya que se requiere suministros para realizar estas estrategias.

- ✓ Incremento de las ventas que represente a 3 niños y adolescentes por año.
El proyecto para cumplir esta estrategia es cumplir a cabalidad el plan estratégico a través de dos sub proyectos optimizar recursos y disminuir gastos a más de dar a conoce familias que existe precios diferenciados para comodidad de las familias. Se verá reflejado los resultados por los valores en las cuentas, y por el aumento de niños anuales.

La meta es un incremento de 3 niños por año el encargado de realizar esta estrategia es la contadora con la supervisión de el analista financiero.

- ✓ Obtención de resultados financieros sostenidos y superiores mediante un adecuado control y generación de nuevos ingresos.

Esta estrategia se cumplirá con una gestión de resultados financieros durante los siete años propuestos del Plan estratégico, se tendrá como un sub proyecto el control de gastos y la verificación de activos fijos las actividades a seguir son ahorro de recursos en todas las áreas, constatación física anual de los activos del centro de rehabilitación.

Lo que indicará que estemos logrando la estrategia es ver los valores de las cuentas de gastos y tener todos los activos registrados en los libros.

La meta es optimizar recurso anuales la responsable de esto será la contadora.

- ✓ Empezar con la contabilidad para que refleje los hechos económicos de forma veraz y oportuna de acuerdo con los principios generalmente aceptados. El proyecto a realizas es crear una gestión contable confiable, basada en dos sub proyectos realizar la contabilidad anual y tener un control de la misma, las actividades a seguir son emitir estados financieros anuales y tener una auditoría externa para lo cual se contratara una analista financiera que ayude a tomar decisiones

- ✓ Lograr un funcionamiento eficiente de toda el Área Financiera con la asesoría de un Especialista en Finanzas que contribuya al perfeccionamiento de la actividad financiera dentro de la organización y que responda a las necesidades actuales de análisis, administración y control que Hellen Keller presenta en la actividad financiera.

La meta es tener los Balances al día después de terminado el año y tomar buenas decisiones con la ayuda del analista financiero. Al contadora y el analista financiero son los responsables de esta estrategia. Los costos serán cargados a servicios contables financiero

CUENTA CONTABLE ACTIVIDAD	OTRAS SERVICIOS		
	SERVICIOS CONTABLES-FINANCIEROS		TOTAL
	CONTABLE	FINANCIERO	
2012	1800,00	300,00	2100,00
2013	1890,00	330,00	2220,00
2014	1984,50	363,00	2347,50
2015	2083,73	399,30	2483,03
2016	2187,91	439,23	2627,14
2017	2297,31	483,15	2780,46
TOTALES	12243,44	2314,68	14558,13

CUADRO N. 11 PLAN ESTRATEGICO CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

AREA ESTRATEGICA: ADMINISTRACION									DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES						
Nº	OBJETIVO OPERATIVO	PROYECTO	SUBPROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	GASTOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Integrar todas las actividades de la organización bajo un principio de responsabilidad y compromiso con la empresa, con la sociedad, sus colaboradores.	Mejora organizacional	Elaboración de normativa interna	Redacción de manuales de procedimientos y políticas para cada rol y puesto de trabajo.	Número de manuales	1 por cada rol y puesto de trabajo	Dirección General y Psicóloga	20% del valor de los suministros							
				Difusión del Plan Estratégico y anual de la empresa	% Avance	100%	Dirección General								
2	Potenciar, promover y desarrollar la capacidad de cada uno de nuestros colaboradores mediante la adquisición de competencias básicas de trabajadores en un itinerario de inserción laboral	Aplicación de procesos de selección.	Desarrollo de competencias	Pruebas previas a la contratación.	Calificaciones de las pruebas aplicadas.	superen el 80%	Psicóloga	20% del valor de los suministros							
				Tiempo adecuado de entrenamiento	Exámenes especiales realizados	1 por cada entrenamiento	Dirección General								
				Conocimiento beneficios	Dar a conocer los beneficios a los que tienen derecho los colaboradores	% de empleados q conocen beneficios	90%		Contadora						
3	Reconocer al recurso humano como factor estratégico a través de una administración planificada, eficiente, oportuna y de calidad, con la finalidad de dar charlas a los padres.	Recurso Humano como factor estratégico	Capacitación	Capacitación permanente al personal.	Número de personal capacitado	6 personas	CFCN	La capacitación será el 2% del total de las ventas							
				Impulsar la superación personal mediante la culminación de estudios de tercer y cuarto nivel.	% de empleados que estudian o tienen perfiles superiores	65%	Psicóloga								
				Desarrollar charlas a padres de familias por parte de las auxiliares	-% de cumplimiento de desempeño	95%	Auxiliares								
4	Promover lineamientos corporativos consistentes con la misión, visión y valores de Hellen Keller a toda la organización	Desarrollo Informático	Campaña de difusión interna y externa de la imagen corporativa, la Misión y Visión.	Intranet, con información general de la empresa	Número de empleados q tiene acceso a Intranet	8 personas	Contadora	\$150 persona que instale intranet							
				Cursos virtuales vía intranet para dar a conocer estos temas	Exámenes de los cursos	sobre 80%	Dirección General								

Nº	OBJETIVO OPERATIVO	PROYECTO	SUBPROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	GASTOS	DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES AÑOS						
									2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
5	Capacitación continua al personal por parte del CNCF aprovechando el apoyo del 70%	Capacitación personal técnico	Desarrollo de mejoras técnicas para el desarrollo de los niños	Capacitación permanente al personal.	% de Avance	100%	Dirección General	2% de las ventas							
				aplicación de técnicas	Número de empleados capacitación	100%	Dirección General								
6	Contratar a tres terapeutas más, un secretario y contratar actividades fuera del centro de rehabilitación para el desarrollo de los niños con autismo.	Realizar las actividades correspondientes con eficiencia y eficacia.	Desarrollo de los niños y ocuparse de todas sus necesidades.	Aplicación de objetivos expuestos	Número de empleados	8 personas	Dirección General	Gastos sueldos							
AREA ESTRATEGICA: PSICOLOGICO															
7	Mantener una relación directa con el personal tratando de mitigar problemas entre el personal de Hellen Keller.	Conocer a fondo al personal del centro de Rehabilitación y sus expectativas	Tener coaching con cada uno de los colaboradores	Pruebas Psicológicas para saber el perfil de la persona	Resultados obtenidos en las pruebas	Todo el personal	Psicólogo	20% del valor de los suministros							
			Escuchar y tener relación de amistad constantemente	Hacer actividades fuera de la empresa (paseos)	Número de colaboradores asistentes	Todo el personal	Psicólogo								
8	Guiar a las familias y colaboradores en sus necesidades o ideas de mejoras para Hellen Keller.	Llegar a las familias con confianza y respeto	Capacitar a las familias de que se trata el autismo	Cursos sobre que es autismo y sus mejoras	Número de cursos	2 cursos	Psicólogo	20% del valor de los suministros							
			Responsabilizar a las familias de continuar en casa con el tratamiento	Control a través de libreta de niños	% Avance	100%	Psicólogo								
9	Secretaría	Estar al tanto de los cambios o peticiones del Ministerio de Salud	Tener control permanente con la página web del Ministerio	Revisión de páginas	Número de visitas al WEB	100%	Secretaría	20% del valor de los suministros							
			Comunicación constante con el Ministerio de Salud	Identificación de procesos a seguir	Procesos existentes	total de requisitos	Secretaría								
				Tener con antelación requisitos ordenados por el Ministerio	Requisitos obtenidos	total de requisitos	Secretaría								

AREA ESTRATEGICA: FINANCIERA									DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES						
Nº	OBJETIVO OPERATIVO	PROYECTO	SUBPROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	GASTOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
10	Incremento en las ventas que represente a 3 niños por año	Cumplir a cabalidad el Plan Estratégico	Optimizar recursos y disminuir gastos	Reciclar papel y tener control de gastos del Centro	Valores en cuentas	Disminución de un 10%	Contadora								
			Mantener el precio promedio de pensión atrayendo a posibles clientes	Dar a conocer a familias que existe precios diferenciados	Aumento de niños en el Centro	3 niños por año	Contadora								
11	Obtención de resultados financieros sostenidos y superiores mediante un adecuado control y generación de nuevos ingresos.	Gestión de Resultados Financieros	Control de gastos	Ahorro de recursos en todas las áreas	Valores de gastos utilizados	Disminución de un 10%	Contador								
			Verificación de Activos Fijos	Constatación Física de activos fijos del centro de rehabilitación	Número de activos constatados	100% de activos de la empresa	Contador								
12	Empezar con la contabilidad para que refleje los hechos económicos de forma veraz y oportuna de acuerdo con los principios generalmente aceptados.	Gestión Contable	Contabilidad	Emitir estados financieros anuales hasta el día 12 del siguiente año	Estados financieros emitidos	balances confiables y a tiempo	Contador								
			Control	Auditoría Externa Contratada	Informes emitidos	1 informe	Analista Financiero								
13	Lograr un funcionamiento eficiente de toda el Área Financiera con la asesoría de un Especialista en Finanzas que contribuya al perfeccionamiento de la actividad financiera dentro de la organización y que responda a las necesidades actuales de análisis, administración y control que Hellen Keller presenta en la actividad financiera.	Perfeccionamiento en el manejo de la actividad financiera	Personal Especializado	Contratación de Personal especializado en Finanzas	Número de personas	2 personas	Analista Financiero								
				Capacitación externa al personal encargado del área financiera	Número de cursos	1 curso	Dirección General								
			Información de actividad financiera de la empresa	Reuniones de directorio para toma de decisiones en ámbito financiero	Número de reuniones	6 reuniones	Contador y Director General								

ELABORACION Sra.Andrea González

4.3. PLAN PARA EL ÁREA DE MARKETING DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

Un buen plan de marketing permite definir la forma de dirigirse a los clientes actuales y de atraer a otros. También puede ayudar a decidir a qué tipos de clientes debe orientarse, cómo ponerse en contacto con ellos y cómo realizar un seguimiento de los resultados con el fin de averiguar los métodos que contribuirían a aumentar el volumen de negocio.

Para realizar el plan, se tomará en cuenta las cuatro "P" del marketing: producto, precio, promoción y punto de venta. El objetivo consiste en situar el producto o servicio adecuado ante los clientes correspondientes, con el precio apropiado, a la hora y en el lugar pertinentes.

Es imprescindible tomar en cuenta temas básicos como la asesoría tanto de amigos de confianza, empleados, asesores externos y otros colegas para asegurarse de que se tiene una percepción clara del negocio especialmente en el Centro de Rehabilitación Keller que no han tenido planes de marketing anteriormente en ejecución.

A continuación se muestra el plan táctico de Marketing para Hellen Keller:

4.3.1. OBJETIVOS DE MARKETING

El objetivo general de Hellen Keller debe convertirse en objetivos de marketing. Este objetivo estratégico establece “Captar la demanda de nuevos clientes empezando en toda la ciudad de Quito, diferenciándose por los buenos resultados de clientes anteriores, tratados con amor, respeto y enseñándoles todo lo necesario para que lleven un estilo de vida valiéndose por ellos mismos, no convirtiéndose en una carga para las familias, sino como la personita por quien luchar y la que llena de amor su hogar a fin de mantener el reconocimiento y prestigio del Centro de Rehabilitación Hellen Keller e incrementar su participación y rentabilidad”

Para poder conseguir lo antes mencionado, se han establecido los siguientes objetivos específicos para el área de marketing:

- Buscar oportunidades para vender el servicio y llegar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales.
- Incrementar el volumen de ventas anuales con tres niños por año, hasta el año 2017.
- Ser conocidos en la ciudad de Quito ya que dentro de la ciudad no existe ningún Centro de Rehabilitación de niños autistas.

4.3.2. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Es importante definir algunos puntos importantes del Centro de Rehabilitación como:

Público Objetivo: Hellen Keller ofrece su servicio a niños y jóvenes. Con edades comprendidas entre 3 y 18 años, de clase baja, media y media alta. Con ingresos anuales permanentes.

Ventajas Competitivas: Hellen Keller ofrece, tratamiento para niños con autismo, es un Centro de Rehabilitación que se dedica a tratar específicamente esta enfermedad, ya que en la ciudad de Quito existe una sola fundación pero se dedica a niños con retardo y autismo siendo la primera la primordial. El precio es adaptable para familias de todos los niveles económicos.

Línea de servicio: nombre comercial, Centro de Rehabilitación Hellen Keller, rehabilitación cerebral, psíquica y de los órganos de los sentidos y terapia ocupacional.

Precio: Totalmente accesible para todas las familias \$280.00 con ayuda para familias bajas de recursos según los ingresos hasta \$200.00 mensuales

Localización: Nuño de Valderrama y Días de la Madrid SECTOR LAS CASAS



Para conseguir los objetivos planteados anteriormente se formulan los siguientes caminos o estrategias a seguir:

Estrategias de Servicio:

- Incluir rediseños al edificio, que les brinden una mayor seguridad al momento de dejar a sus niños.

- Garantizar la calidad del servicio mediante la capacitación a nuestros colaboradores lo que permita mejorar la técnica de atención utilizada, predisposición y confianza al momento de vender nuestro servicio.
- Tener muy en cuenta la opinión o requerimientos de las familias de niños con autismo para dar solución a los pedidos cumpliendo a cabalidad lo prometido.

Estrategias de promoción y comunicación

- Elaboración de planes de publicidad para comunicar, informar dar a conocer y recordar la existencia del Centro de Rehabilitación para niños autistas a los padres con el apoyo de consultoría externa a través de trípticos. Volantes y publicidad en líneas de buses.
- Persuadir, motivar o inducir a las familias mediante la elaboración de promociones y cursos gratuitos para las familias, para atraer a nuevos clientes.
- Maximización de relaciones duraderas con clientes potenciales y retención de clientes.
- Contratar una empresa que se encargue del Marketing y la Publicidad esto se realizara en el periodo 2012-2017

Estrategia para el precio:

- Mantener el precio, apoyando las estrategias administrativas, financieras y sobre todo lograr el cobro según los ingresos de las familias como apoyo a la sociedad.

GASTOS DE MARKETING Y VENTAS

Dentro de este departamento se realizara gastos de publicidad para dar a conocernos en un 2% del valor de las ventas para el año 2012 al 2017, se adecuara a las instalaciones del Centro Hellen Keller atrayendo visualmente a los clientes con un costo de \$500,00 cargando a la cuenta adecuaciones y con \$300,00 en el año 2016 igualmente arreglando la fachada del centro de rehabilitación Hellen Keller.

Se contratara a una empresa de publicidad para que ejecute los planes del Centro de Rehabilitación Hellen Keller.

Se realizará los siguientes procesos de publicidad.

Publicidad en transporte público

Volantes y trípticos informativos

Organización para capacitación a padres y posibles clientes

Video informativo sobre actividades del Centro

4.3.3. PROGRAMA DE ACCIONES

Los proyectos y actividades concretas para la ejecución del plan son las siguientes:

Proyectos a fin de conseguir las estrategias para el Centro de Rehabilitación Hellen Keller:

- ✓ El rediseño de las instalaciones, este proyecto busca otorgar valor agregado al servicio que sirva no solo para dar mayor aporte visual, sino características para aumentar su atractivo al público.

Consta de dos subproyectos: el primero, el cambio en la forma del servicio que consiste en pintar de colores y de formas diversas que atraigan a la vista de los niños y adolescentes, etc., y el segundo, agregar innovaciones al servicio como por ejemplo incluir juegos de aprendizaje. Se medirá su cumplimiento a través del número de formas creadas y el número de innovaciones al producto. Estos subproyectos estarán a cargo del Jefe de Marketing con el apoyo de la dirección general y el tiempo estimado es de 360 días. Los gastos incluidos en estas actividades se refieren al diseño.

- ✓ Calidad en servicio, este proyecto es de suma importancia para Hellen Keller ya que busca no solo la venta del servicio, sino el regreso del cliente por la forma en la que se lo atendió.

Consta de tres subproyectos: el primero, capacitación al departamento técnico mediante cursos externos de capacitación; el segundo, atención personalizada a los niños teniendo una mayor mejoría en su tratamiento con técnicas eficientes y comprobadas; y la tercera, la evaluación de las auxiliares mediante test que verifican el trato óptimo a los clientes.

Se medirá su cumplimiento a través del número de cursos, los que serán semanales y número de visitas a familias para ver mejorías. Estos subproyectos estarán a cargo de la empresa de publicidad. Los gastos incluidos en estas actividades se refieren a publicidad y promoción.

- ✓ Tener la opinión o requerimiento de las familias con respecto al desarrollo de sus niños, escuchar las quejas, pedidos y dar solución a las mismas cumpliendo siempre lo requerido a cabalidad.

Las actividades que se proponen son entrevistas a los familiares. El nivel de satisfacción se medirá con la puntuación que se obtenga en las entrevistas realizadas, la persona encargada es el encargado de marketing. Los gastos generados se refieren a papelería.

- ✓ Publicidad, este proyecto es de gran importancia ya que busca comunicar, informar, dar a conocer y recordar la existencia del servicio a los consumidores.

Se desarrollarán varias actividades entre las que están: anuncios en Internet en facebook, twitter, crear volates, trípticos, colocar anuncios publicitarios en vehículos de transporte público, calendarios publicitarios. Los indicadores que se utilizará será el número de cada actividad que se realice a los largo de tres años. Entre las personas encargadas están el Gerente General, la empresa contratada de Marketing . Los gastos en publicidad rubro que se adicionará en el presupuesto elaborado por el área financiera ya que actualmente no se cuenta con un valor destinado a este tipo de actividades.

- ✓ Aplicación de descuentos especiales, este proyecto tiene la finalidad de brindar al cliente un mayor beneficio económico.

Las actividades que se realizarán son campañas de diferenciación de precios según los ingresos de los padres dependiendo del cliente.

Se medirá a través del número de campañas programadas y estará a cargo de marketing.

- ✓ Contratación de una empresa encargada del proyecto de marketing esta empresa realizara todos los requerimientos de Hellen Keller

En los años siguientes se contratará sus servicios hasta el año 2017.

CUADRO N. 12 PLAN DE ESTRATEGICO DE MARKETING DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

PLAN DE MARKETING									DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD						
N°	OBJETIVO OPERATIVO	PROYECTO	SUBPROYECTO	ACTIVIDADES	INDICADORES	METAS	RESPONSABLES	GASTOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Incluir rediseños del edificio, que brinde mayor seguridad en infraestructura a los niños	Rediseño del edificio	Cambio en la forma del edificio	Pintar de colores y formas divertidas a la vista	Nuevas formas en infraestructura	Llegar a pintar toda la casa	Jefe de marketing	3% del valor del total de las ventas							
			Innovaciones	Adicionar innovaciones al servicio existente en el parque de juegos	Número de innovaciones	2 innovaciones	Jefe de marketing								
2	Garantizar la calidad del servicio mediante la capacitación a nuestros colaboradores lo que permita mejorar la técnica de atención utilizada, predisposición y confianza al momento de vender nuestros servicios.	Calidad en Servicio	Capacitación departamento técnico	Curso de capacitación	Número de cursos	1 curso	Jefe de marketing y Asesoría Externa	Los gastos de capacitación se encuentran juntos con la capacitación financiera							
			Atención personalizada a niños y adolescentes	Aplicar técnicas eficientes y comprobadas	Número de técnicas aplicadas	1 técnica semanal	Jefe de Marketing y auxiliares								
			Evaluación de auxiliares	Test a familiares	Test realizados	10 test	Jefe de marketing y Asesoría Externa								
3	Tener en cuenta la opinión del cliente(familia de los niños) en sus requerimientos o quejas, dando solución a sus pedidos y cumpliendo lo prometido.	Conocer el nivel de satisfacción del cliente	Conocer el nivel de satisfacción del cliente	Entrevistas a familiares	Puntuación de entrevistas	Supere el 90% de satisfacción	Jefe de marketing	10% más de los suministros utilizados							
				Evaluaciones de auxiliares	Puntuación de entrevistas	Supere el 90% de satisfacción	Jefe de marketing								
4	Elaboración de planes de publicidad para comunicar, informar, dar a conocer y recordar la existencia del Centro para niños autistas a los padres con el apoyo de consultoría externa	Publicidad	Alternativas para dar Publicidad al servicio	Anuncios en Internet facebook y twitter.	Número de anuncios	100 % de anuncios programados	Jefe de marketing	3% del valor del total de las ventas							
				Crear volates o trípticos	Número de volantes	100% de volantes programados	Jefe de marketing								
				Colocar anuncios publicitarios en vehículos de la empresa, o en vehículos de transporte público	Número de vehículos	100% de unidades programadas	Jefe de marketing								
5	Mantener el precio promedio, apoyando las estrategias administrativas, financieras y sobre todo lograr el cobro según ingresos de familias sin afectar utilidades del Centro	Aplicación de descuentos especiales	Campañas de pago diferenciado	Campañas de pago diferenciado	Número de campañas	100% de campañas programadas	Jefe de marketing	Contrato de un jefe de marketing plan \$600.00							

ELABORADO ANDREA GONZALEZ

Concluido el presente capítulo, PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA HELLEN KELLER, en el cual se ha definido los grandes lineamientos de la organización, determinando sus objetivos, las estrategias, las acciones y los planes para alcanzarlos, se puede afirmar que se ha cumplido parcialmente el tercer objetivo específico.

Este capítulo también abordó la Planificación Táctica dentro de la Planificación Estratégica y se elaboró un plan táctico para el área de Marketing y Ventas, por lo tanto se afirma que además se ha cumplido en su totalidad el cuarto objetivo específico del plan de este estudio.

4.4. BALANCED BUSINESS SCORECARD

En 1996, Kaplan y Norton²⁰ de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir esta metodología para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio.

Este modelo consiste en un sistema de indicadores financieros y no financieros que tienen como objetivo medir los resultados obtenidos por la organización.

Kaplan y Norton comienzan su labor investigadora en 1990, con la profunda convicción de que los modelos de gestión empresarial basados en indicadores financieros, se encuentran completamente obsoletos.

El modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), y los integra en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa.

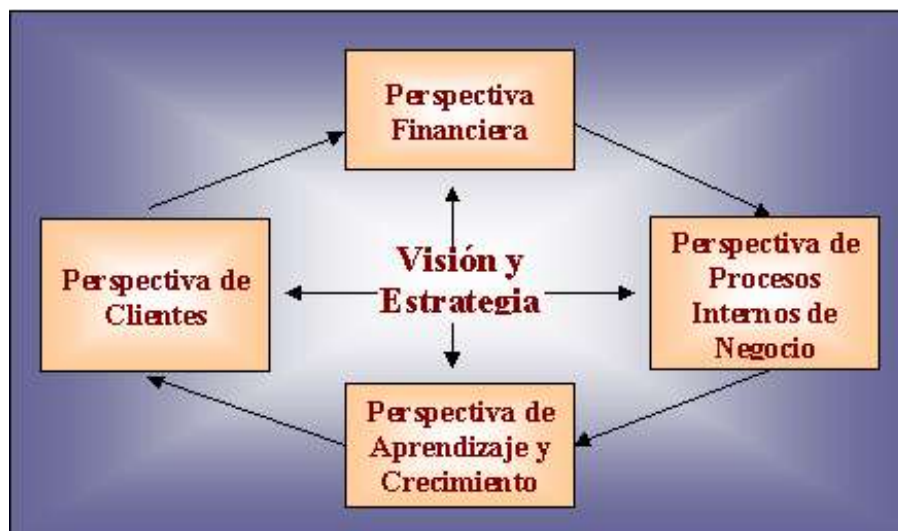


Figura: Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

Dentro de cada bloque se distinguen dos tipos de indicadores:

- Indicadores driver (factores condicionantes de otros).
- Indicadores Output (indicadores de resultado).

El modelo presenta cuatro bloques:

²⁰ Kaplan Robert y Norton David (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School.

Perspectiva Financiera

El modelo contempla los indicadores financieros como el objetivo final; considera que estos indicadores no deben ser sustituidos, sino complementados con otros que reflejan la realidad empresarial. Ejemplo de indicadores: rentabilidad sobre fondos propios, flujos de caja, análisis de rentabilidad de cliente y producto, gestión de riesgo.

Perspectiva de Cliente

El objetivo de este bloque es identificar los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Para ello, hay que definir previamente los segmentos de mercado objetivo y realizar un análisis del valor y calidad de éstos. En este bloque los indicadores drivers son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos.

Los indicadores output se refieren a las consecuencias derivadas del grado de adecuación de la oferta a las expectativas del cliente. Ejemplos: cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes,...

Perspectiva de Procesos Internos de Negocio

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen tres tipos de procesos:

- 1.- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia, etc.
- 2.- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- 3.- Procesos de servicio postventa. Indicadores: costes de reparaciones, tiempo de respuesta, ratio ofrecido, etc.

Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa.

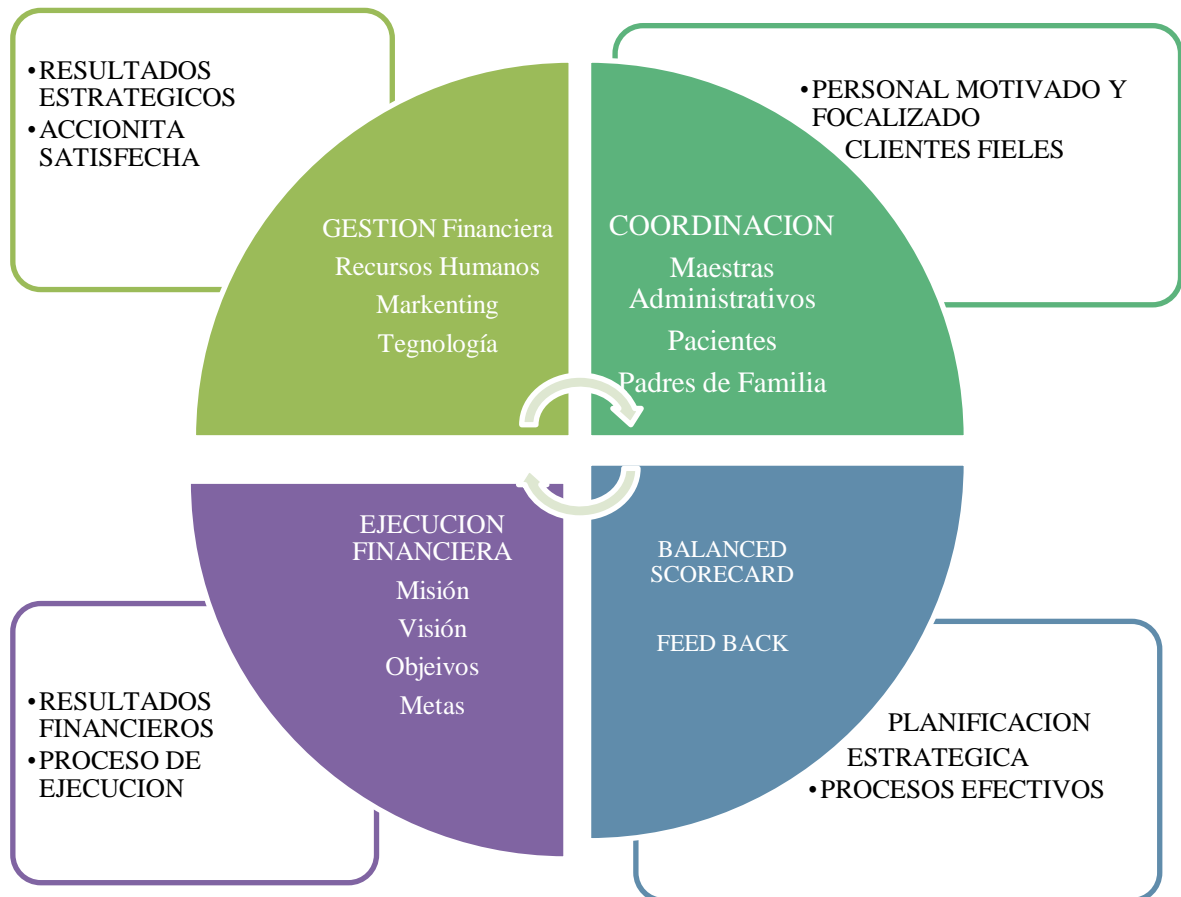
PASOS A SEGUIR PARA REALIZAR EL BALANCED SCORECARD



4.5. DESARROLLO DE BALANCED BUSINESS SCORECARD

Para comenzar, se necesita la información resultante de la planificación estratégica desarrollada en los capítulos anteriores, resaltando la importancia de la misión, visión y objetivos estratégicos, ya que son la base y horizonte para el desarrollo del modelo. Con los lineamientos estratégicos definidos se procede a elaborar el mapa estratégico.

MAPA ESTRATEGICO DEL MODELO BALANCED BUSINESS SCORECARD CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER



4.5.1. **Perspectiva Financiera**

Puedo decir que la gestión económico-financiera de la gerencia ha sido relativamente aceptable. Si bien es cierto que desde el punto de vista de rentabilidad es mínima pero con esfuerzo se podrá mejorar ya que se ha analizado con índices financieros y se logró tomar correctivos a tiempo.

Con el objeto de evitar los errores detectados en el presente informe, se recomienda tomar las siguientes medidas correctivas:

1. Crecer tanto en inversiones como en ventas, de preferencia basándonos en nuestros propios recursos. Lo importante no es crecer, sino incrementar al final del período, la proporción del patrimonio en términos relativos.
2. Hacer un análisis de gastos y que estos están elevados sobretodo en sueldos ya que el personal tiene un horario solamente de horas.
3. Hellen Keller tiene un gran mercado por abarcar por tanto hay que aprovechar objetivos de marketing para atraer a más clientes y aumentar la rentabilidad que es el objetivo de este Centro de Rehabilitación.

4.5.2. **Perspectiva de Cliente**

La propuesta de valor que se ofrecerá al cliente al que actualmente se le brinda precios cómodos y diferenciales según ingresos familiares como se ha anotado anteriormente.

Incluir nuevos servicios al cliente, que les brinden un mayor seguridad al momento de dejar a sus niños.

Garantizar la calidad del servicio mediante la capacitación a nuestros colaboradores lo que permita mejorar la técnica de atención utilizada, predisposición y confianza al momento de vender nuestro servicio.

Evaluar la satisfacción de los clientes de Hellen Keller realizando un modelo de seguimiento.

Persuadir, motivar o inducir a las familias mediante la elaboración de promociones y cursos gratuitos para las familias, para atraer a nuevos clientes.

Maximización de relaciones duraderas con clientes potenciales y retención de clientes.

Estos son los aspectos que se tomarán en cuenta para llamar la atención del cliente.

4.5.3. **Perspectiva de Procesos Internos de Negocio**

Integrar todas las actividades de la organización bajo un principio de responsabilidad y compromiso con la empresa, con la sociedad, sus colaboradores y el medio ambiente.

Promover lineamientos corporativos consistentes con la misión, visión y valores del Centro de Rehabilitación Hellen Keller a toda la organización.

Desarrollar un esquema de comunicación interna para la difusión estructurada de la estrategia, políticas, procedimientos, y hechos relevantes.

Promover la identificación con la empresa por parte del personal mediante el reconocimiento no económico.

Asegurar que las actividades de Hellen Keller promuevan la ayuda social a través de la mejora personal de los niños que pertenecen a este Centro de Rehabilitación.

Lograr un funcionamiento eficiente de toda el Área Financiera con la asesoría de un Especialista en Finanzas que contribuya al perfeccionamiento de la actividad financiera dentro de la organización y que responda a las necesidades actuales de análisis, administración y control que Hellen Keller presenta en la actividad financiera.

Confeccionar y aplicar el Presupuesto de Ingresos y Gastos y el Flujo de Caja como herramientas para el adecuado control y supervisión de los recursos monetarios.

Elaboración de planes de publicidad para comunicar, informar, dar a conocer y recordar la existencia del Centro de Rehabilitación para niños autistas a los padres con el apoyo de consultoría externa.

4.5.4. Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento

Potenciar, promover y desarrollar la capacidad de cada uno de nuestros colaboradores mediante la adquisición de competencias básicas de trabajadores en un itinerario de inserción laboral.

Reconocer al recurso humano como factor estratégico a través de una administración planificada, eficiente, oportuna y de calidad, vinculada a un modelo integral de desempeño.

Mantener una relación directa con el personal tratando de mitigar problemas entre el personal de Hellen Keller.

Guiar a las familias de los niños autistas, mediante charlas explicativas de la enfermedad.

Escuchar a padres, familiares y colaboradores en sus necesidades o ideas de mejoras para Hellen Keller.

Tener una relación cordial con el Ministerio de Salud teniendo todos los requerimientos al día para mantener el Centro Hellen Keller funcionando.

CUADRO 13 INDICADORES DE GESTION DEL MODELO BALANCED SCORECARD

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES
FINANCIERO	Obtención de resultados financieros sostenidos y superiores	Rendimiento sobre inversión ROI	PROCESO	Implementar nuevos recursos tecnológicos	Impacto gastos administrativos en las ventas
		Promedio monetario de utilidad de cada empleado		Desarrollar un esquema de comunicación interna	Impacto de gastos administrativos
	Control y supervisión de los recursos monetarios y físicos	Eficiencia de utilización de activos fijos		Precalificación de nuevas actividades para clientes del Centro de Rehabilitación	Porcentaje de reducción en reclamos por familia
	Incrementar productividad	Ventas realizadas			
		% Rentabilidad			
CLIENTE	Maximización de relaciones duraderas con clientes potenciales	Clientes actuales	R & D	Desarrollo de nuevas técnicas de desarrollo para niños autistas	Participación en horas de desarrollo de nuevas técnicas
		Futuros ingresos perdidos			Elaboración de planes de publicidad y promociones mediante la consultoría externa
		Promedio de facturación cliente			
		Promedio de clientes por personal de servicios			
		Índice de satisfacción del cliente			
		Días dedicados a visitar a cada cliente		Aprovechar la falta de centros de niños autistas para abarcar más clientes	Participación en horas de entrenamiento
	Impacto de gastos entrenamiento en gastos de ventas				
HUMANO	Reconocer al recurso humano como factor estratégico a través de una administración planificada, eficiente, oportuna y de calidad, vinculada a un modelo integral de desempeño	Índice de motivación			
		Índice de Personal facultado			
		Número de Gerentes o jefes			
	Promover la identificación con la empresa por parte del personal con capacitación y reconocimientos no económicos	Número de empleados a tiempo completo			
		Costo por empleado para su desarrollo			

4.5.5. EVALUACION Y PLANES DE ACCION DEL BALANCED SCORE CARD

La aplicación del Balanced ScoreCard engloba e integra todas las áreas de Hellen keller, inclusive algunas que no se habían tomado en cuenta como la importancia que tiene el cliente, el talento humano y la renovación & desarrollo, como se puede observar en el mapa estratégico no se trata de tipos de capital, sino de cinco áreas de enfoque donde Hellen Keller debe concentrar su atención.

Para la elaboración del modelo se tomaron en cuenta los cinco enfoques mencionados anteriormente que son el Financiero, Cliente, Procesos, Renovación & Desarrollo y el Humano, dentro de cada uno de ellos se escogieron ciertos indicadores que generan valor para el Centro de Rehabilitación.

En el enfoque financiero se encuentra la historia de la empresa en términos monetarios, los indicadores que se seleccionaron buscan medir la capitalización financiera del Centro de Rehabilitación Hellen Keller, es decir, la eficiencia con que se utilizan los recursos monetarios de la empresa, el rendimiento y los activos que dan valor a la compañía.

En el enfoque cliente se busca encontrar aquellas medidas que mejor capten la realidad de relaciones eficientes y equilibradas entre empresa-cliente.

La importancia de este enfoque es destinar recursos corporativos y nuevas herramientas tecnológicas para mantener a los clientes actuales y potenciales satisfechos, el mayor tiempo posible.

El enfoque procesos tiene que ver con el papel de la Tecnología como herramienta para sostener la empresa y cómo dentro de la misma genera un valor agregado. En este aspecto Hellen Keller tiene algunas carencias, pues se consideran aspectos como intercambio electrónico de datos, páginas web, redes de inventarios, etc., elementos con los que el Centro de Rehabilitación no cuenta actualmente ya que son muy costosos de adquirir y mantener actualizados; sin embargo con los indicadores escogidos se busca medir aspectos principales de la tecnología existente en Hellen Keller como son: valorar las tecnologías que agregan valor a la empresa, vigilar la edad y apoyo de los asistentes de dicha tecnología y medir los rendimientos y productividad de la tecnología utilizada en la organización a través de la respuesta que dan los niños y adolescentes autistas.

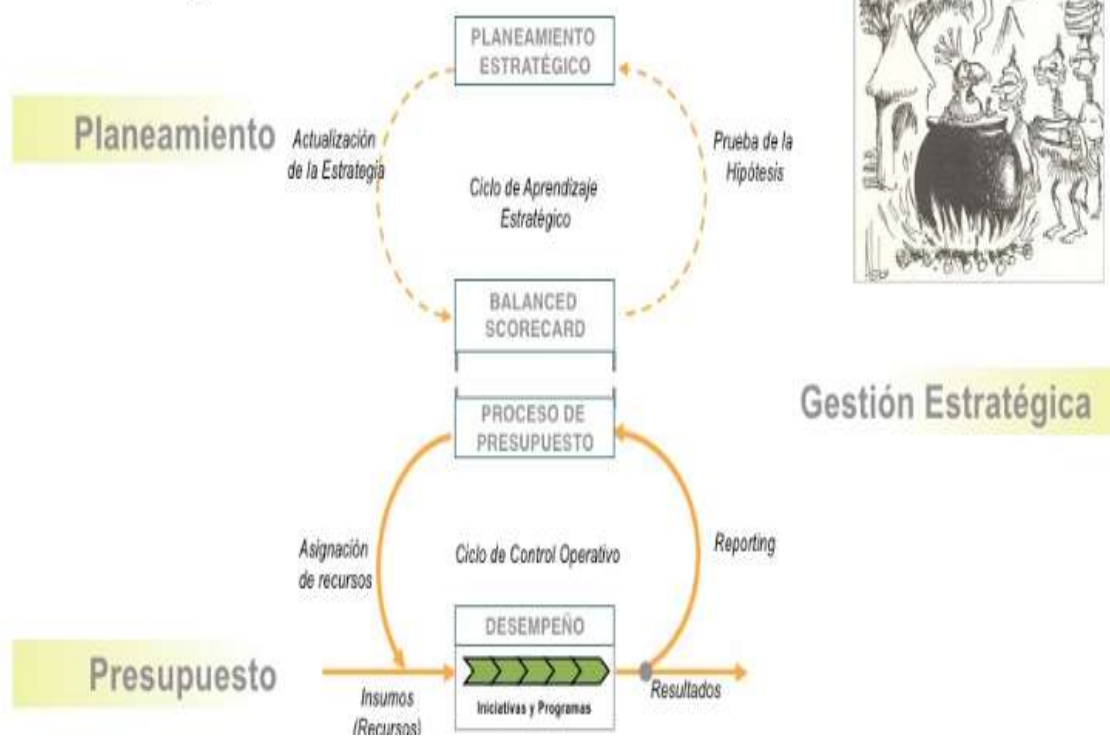
El enfoque de Renovación y Desarrollo trata de captar las oportunidades que definen el futuro de la empresa, estas oportunidades deben tomarse en cuenta en seis aspectos importantes: Clientes, Atractivo en el mercado, servicios, Socios estratégicos, infraestructura y empleados. Hellen Keller

debe estar preparada para el cambio, esto representa anticiparse a sus debilidades, barreras y fallas, cubrir necesidades, entrenar a sus empleados, desarrollar nuevos servicios, inclusive abandonar mercados no rentables de ser el caso.

El enfoque humano es la parte más importante y más difícil de medir del modelo de capital intelectual, ya que no hay una manera sencilla de evaluar lo que está en la mente y corazón de gerentes y empleados.

Dentro de esta infraestructura se toma en cuenta el Índice de Motivación de Empleados que engloba muchos aspectos que Hellen Keller no ha considerado como la satisfacción de sus colaboradores, en aspectos profundos como los sueldos que perciben, los beneficios que tienen, los estímulos, el clima laboral en el que trabajan, la accesibilidad a ascensos, la preparación académica, las oportunidades de aprendizaje y las posibles necesidades q tiene el empleado dentro de Hellen Keller.

Las reuniones de gestión con el BSC permiten mantener el proceso de gestión de la estrategia en la organización y monitorear la estrategia de forma continua



Fuente: Director Symneics Argentina

4.5.6. IMPACTO Y RESULTADOS ESPERADOS DE LA APLICACIÓN DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA CON EL MODELO DE SEGUIMIENTO BALANCED SCORECARD DEL CENTRO DE REHABILITACION HELLER KELLER

Como en toda propuesta de mejoramiento es necesario realizar proyecciones que nos permitan visualizar y comparar los resultados esperados con los reales.

Mediante la implementación de una Planificación Estratégica aplicada con el Modelo Balanced ScoreCard, Hellen Keller los directivos de la empresa comprenderán la necesidad de vincular al Centro de Rehabilitación con las nuevas corrientes administrativas para conseguir mejores resultados y permanencia en el tiempo, ya que, bajo el concepto de información, conocimiento y capital intelectual se desarrollan las nuevas tecnologías del futuro.

La Planificación Estratégica y la aplicación del modelo Balanced ScoreCard permiten ver a Hellen Keller de una manera integral dentro de la organización, apoyada en la medición como medio para impulsar la visión, los objetivos y estrategias de la empresa y hacerlos realidad.

Adicionalmente, la empresa comprometerá a sus empleados, dirigentes, clientes y proveedores, participará con ellos y se creará un ambiente de colaboración dentro y fuera de las instalaciones lo que favorecerá el trabajo en equipo y el desempeño de las actividades de la compañía.

Sin embargo los resultados no dependen únicamente del éxito que se obtenga en uno o varios de los enfoques planteados por Balanced Score Card, es necesario el óptimo crecimiento de los cinco enfoques: Financiero, Clientes, Procesos, Renovación & Desarrollo y Enfoque Humano; para conseguir el desarrollo y crecimiento de toda la empresa. Si todos estos enfoques responden positivamente el Centro de Rehabilitación obtendrá información valiosa a cerca del capital intelectual que posee, el que no se encuentra reflejado en los estados contables y financieros tradicionales, pero que contribuye a la creación de valor en el mercado.



Fuente: Director Symneics Argentina

4.6. PLAN DE CUENTAS DEL CENTRO HELLEN KELLER

El plan de cuentas nos permitirá agrupar en familias todos los recursos de el Centro de Rehabilitación para poder llevar más fácilmente las cuentas de la misma. Esta agrupación nos permitirá en la práctica el poder trabajar con otros documentos más complejos. Que es justamente lo que necesita Hellen Keller para llegar a cumplir sus objetivos financieros

Las cuentas del plan contable están normalizadas oficialmente, por lo que todas las empresas trabajan con las mismas cuentas.

CENTRO DE REHABILITACION "HELLEN KELLER"	
PLAN DE CUENTAS	
<u>CUENTA CONTABLE</u>	<u>CODIGO</u>
<u>ACTIVO</u>	1. . . .
CORRIENTE	1.1. . .
DISPONIBLE	1.1.1. .
CAJA	1.1.1.01.
Caja Efectivo	1.1.1.01.00001
Caja Chica	1.1.1.01.00002
BANCOS	1.1.1.02.
NACIONALES	1.1.1.02.01
Pichincha Cta.Cte	1.1.1.02.01001
EXTRANJEROS	1.1.1.02.02
EXIGIBLE	1.1.2. .
CARTERA	1.1.2.01.
Arboleda Erik	1.1.2.01.00001
Basantes Johann	1.1.2.01.00002
Calles Alexis	1.1.2.01.00003
Chicaiza Mauricio	1.1.2.01.00004
Ferreira Juan Sebastián	1.1.2.01.00005
García Stalin	1.1.2.01.00006
Guamán Juan Javier	1.1.2.01.00007
Gutierrez Josué	1.1.2.01.00008
Jaramillo Ronaldo	1.1.2.01.00009
Lugmania Santiago	1.1.2.01.00010
Oshiro Sebastián	1.1.2.01.00011
Ortega Fernando	1.1.2.01.00012
Ortega Joseph	1.1.2.01.00013
Pasquel Mauricio	1.1.2.01.00014
Romero Melody	1.1.2.01.00015
Salgado Nicolas	1.1.2.01.00016
Salas Damian	1.1.2.01.00017
Solorzano Mark	1.1.2.01.00018

Solis Fernando	1.1.2.01.00019
Valenzuela Ricardo	1.1.2.01.00020
Villaroel Narvaez Mishel	1.1.2.01.00021
Yucta Aylen	1.1.2.01.00022
Monar Melany	1.1.2.01.00023
Carranza Alexis	1.1.2.01.00024
EMPLEADOS	1.1.2.02.
García Baldeon Karin	1.1.2.02.00001
Baldeon Chamorro Eufenia J	1.1.2.02.00004
Paredes Baldeon Doris	1.1.2.02.00005
García Baldeon Veronica	1.1.2.02.00006
Guevara Baldeon Chiristian G	1.1.2.02.00008
Guevara Martha	1.1.2.02.00010
CREDITO FISCAL	1.1.2.03.
DEUDORES VARIOS	1.1.2.04.
Varios Deudores	1.1.2.04.00099
REALIZABLE	1.1.3. .
INVENTARIOS	1.1.3.01.
TRANSFERENCIAS	1.1.3.02.
FIJO	1.2. . .
DEPRECIABLE	1.2.1. .
MUEBLES Y ENSERES	1.2.1.01.
EQUIPOS DE OFICINA	1.2.1.02.
VEHICULOS	1.2.1.03.
EDIFICIOS	1.2.1.04.
NO DEPRECIABLE	1.2.2. .
TERRENOS	1.2.2.01.
Terrenos	1.2.2.01.00001
OTROS	1.3. . .
DIFERIDOS	1.3.1. .
Constitución de la Empresa	1.3.1.01.
Gastos de Constitución Empresa	1.3.1.01.00001
<u>PASIVO</u>	2. . . .
CORRIENTES	2.1. . .
CORTO PLAZO	2.1.1. .
CON EL S.R.I.	2.1.1.01.
PROVEEDORES	2.1.1.02.
IESS	2.1.1.03.
Aporte Individual Empleados	2.1.1.03.00001
Aporte Patronal	2.1.1.03.00003
CUENTAS POR PAGAR	2.1.3. .
CUENTAS POR PAGAR PERSONAL	2.1.3.01.
Sueldos por Pagar	2.1.3.01.00001
ANTICIPOS CLIENTES	2.1.3.04.
Anticipos Clientes	2.1.3.04.00099
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2.1.3.05.
Pacificar	2.1.3.05.00001
Otros Acreedores	2.1.3.05.00002

<u>PATRIMONIO</u>	3. . . .
CAPITAL	3.1. . .
CAPITAL SOCIAL	3.1.1. . .
ACCIONISTAS	3.1.1.01.
RESULTADOS	3.2. . .
PRESENTE EJERCICIO	3.2.1. . .
UTILIDAD & PERDIDA	3.2.1.01.
Utilidad & Perdida	3.2.1.01.00001
EJERCICIOS ANTERIORES	3.2.2. . .
UTILIDAD & PERDIDA	3.2.2.01.
<u>INGRESOS</u>	4. . . .
OPERACIONALES	4.1. . .
VENTAS	4.1.1. . .
CON IMPUESTO	4.1.1.01.
SIN IMPUESTO	4.1.1.02.
Matriculas	4.1.1.02.00001
Rehabilitación mensual	4.1.1.02.00002
DESCUENTOS	4.1.1.03.
TRANSPORTES	4.1.1.04.
NO OPERACIONALES	4.2. . .
RENDIMIENTOS	
FINANCIEROS	4.2.1. . .
CARTERA	4.2.1.01.
OTROS	4.2.2. . .
EMPLEADOS	4.2.2.01.
Otros	4.2.2.01.00003

EGRESOS	5. . . .
OPERACIONALES	5.1. . .
ADMINISTRACION	5.1.1. .
SUELDOS	5.1.1.01.
Sueldo Básico	5.1.1.01.00001
Movilizaciones	5.1.1.01.00007
Servicios Ocasionales	5.1.1.01.00009
Aporte Patronal	5.1.1.01.00010
Decimo Tercer Sueldo	5.1.1.01.00011
Decimo Cuarto Sueldo	5.1.1.01.00012
HONORARIOS	5.1.1.02.
GASTOS GENERALES	5.1.1.03.
Arriendos	5.1.1.03.00001
Gastos Bancarios	5.1.1.03.00002
Imprenta y Papelería	5.1.1.03.00005
Movilización	5.1.1.03.00006
Cafetería y Refrigerios	5.1.1.03.00007
Gastos Judiciales	5.1.1.03.00008
Materiales de Aseo y limpieza	5.1.1.03.00011
Seguridad y Guardiana	5.1.1.03.00012
Copias	5.1.1.03.00013
Gastos de Representaci[on	5.1.1.03.00014
Agasajo Personal	5.1.1.03.00019
IVA considerado gastos	5.1.1.03.00020
SERVICIOS BASICOS	5.1.1.04.
Energía Eléctrica	5.1.1.04.00001
Consumo Agua	5.1.1.04.00002
Consumo Teléfono	5.1.1.04.00003
Consumo Servicios de Internet	5.1.1.04.00004
DEPRECIACIONES	5.1.1.05.
Edificios	5.1.1.05.00001
IMPUESTOS Y	
CONTRIBUCIONES	5.1.1.06.
Impuestos Fiscales	5.1.1.06.00004
MANTENIMIENTO Y	
REPARACION	5.1.1.07.
Edificios	5.1.1.07.00001
Muebles y Enceres	5.1.1.07.00002
Equipo de Rehabilitación	5.1.1.07.00005
Instalaciones y Adecuación	5.1.1.07.00007
Herramientas	5.1.1.07.00008
VENTAS	5.1.2. .
COMISIONES	5.1.2.01.
GASTOS FINANCIEROS	5.1.3. .
INTERSES Y COMISIONES	
BANCARIA	5.1.3.01.
INTERESES DE MORA Y	
SOBREGIROS	5.1.3.02.
NO OPERACIONALES	5.2. . .
GASTOS DEDUCIBLES	5.2.1. .
GASTOS DEDUCIBLES	5.2.1.01.
Otros Gastos Deducibles	5.2.1.01.00001
GASTOS NO DEDUCIBLES	5.2.2. .
GASTOS NO DEDUCIBLES	5.2.2.01.
Mantenimientos varios	5.2.2.01.00004
Otros gastos no deducibles	5.2.2.01.00099

4.7. ELABORACION DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

PROYECCION CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER								
ESTADO DE RESULTADOS								
	AÑO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS		25836,52	36374,13	46195,14	55896,12	66236,91	76834,81	87842,49
OPERACIONALES								
VENTAS		24456,52	34304,13	43566,24	52715,15	62467,46	72462,25	82969,28
Matriculas		1300,00	1885,00	2393,95	2896,68	3432,57	3981,78	4559,13
Rehabilitación mensual		23156,52	32419,13	41172,29	49818,47	59034,89	68480,47	78410,14
Rehabilitaciones extras		1380,00	2070,00	2628,90	3180,97	3769,45	4372,56	4873,22
EGRESOS		25057,55	35918,26	44882,06	52554,17	62931,92	73511,07	84840,71
OPERACIONALES								
ADMINISTRACION								
Sueldo Básico		14112,00	17826,00	22876,80	25427,98	31930,82	35813,34	43278,93
Movilizaciones clases niños		150,00	465,00	511,50	562,65	618,92	280,81	180,89
Servicios contables financieros		500,00	2100,00	2220,00	2347,50	2483,03	2627,14	2780,46
Aporte Patronal		1714,61	2165,86	2779,53	3089,50	3879,59	4351,32	5258,39
Décimo Tercer Sueldo		1176,00	1485,50	1906,40	2119,00	2660,90	2984,44	3606,58
Décimo Cuarto Sueldo		858,00	1103,50	1492,10	1582,22	1924,05	2047,52	2470,57
Vacaciones		588,00	742,75	953,20	1059,50	1330,45	1492,22	1803,29
Fondos de reserva		690,00	938,00	1368,15	2119,00	2437,41	2984,44	3341,04
Clases extra curriculares			1200,00	2700,00	5450,00	5832,00	6123,60	6429,78
GASTOS GENERALES								
Arriendos		2877,00	3100,00	3200,00	3400,00	3500,00	3600,00	3700,00
Gastos Bancarios		21,25	22,95	24,10	25,30	26,57	27,90	29,29
Imprenta y Papelería		134,53	215,25	247,54	272,29	299,52	329,47	658,94
Movilización trámites centro		72,12	75,73	79,51	83,49	87,66	92,05	96,65
Cafetería y Refrigerios		97,20	106,92	133,65	167,06	208,83	261,04	300,19
Gastos Judiciales		45,00	47,25	49,61	52,09	54,70	57,43	60,30
Materiales de Aseo y limpieza		87,00	93,96	112,75	135,30	169,13	211,41	264,26
Capacitación personal			926,21	1089,16	1159,73	1311,82	1594,17	1493,45

Seguridad y Guardiania	180,00	198,00	217,80	239,58	263,54	289,89	318,88
Agasajo Personal	113,50	124,85	149,82	179,78	215,74	258,89	310,67
Publicidad y Promociones		686,08	1002,02	1212,45	1499,22	1739,09	1825,32
SERVICIOS BASICOS							
Energía Eléctrica	186,52	195,85	205,64	215,92	226,72	238,05	261,86
Consumo Agua	102,14	112,35	129,21	148,59	170,88	196,51	225,98
Telecomunicaciones	252,06	264,66	291,13	320,24	352,27	387,49	426,24
DEPRECIACIONES							
Depreciación Equipo de rehabilitación	197,25	197,25	197,25	297,25	297,25	297,25	497,25
Depreciación Equipo de computación	266,67	266,67	266,67		233,72	233,72	761,77
Depreciación Muebles y Enseres	382,92	382,92	382,92	562,92	562,92	912,92	912,92
Depreciación Vehículos						3400,00	3400,00
MANTENIMIENTO Y REPARACION							
Adecuaciones	91,00	500,00	50,00	55,00	67,75	374,53	-176,75
Muebles y Enseres	51,25	53,81	96,86	108,78	114,22	119,93	125,93
Equipo de rehabilitación	35,00	36,75	38,59	42,45	44,57	46,80	49,14
Equipos de Computación	32,02	235,22	58,74	64,62	71,08	78,19	86,01
Otros gastos no deducibles	44,51	48,96	51,41	53,98	56,68	59,51	62,49
UTILIDAD NETA PRESUPUESTADA	778,97	455,87	1313,08	3341,96	3304,98	3323,74	3001,78

PROYECCION CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER														
ESTADO DE RESULTADOS														
	AÑO	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017
ACTIVO														
CORRIENTE														
Pichincha Cta.Cte		8251,63		9444,39		11426,06		11930,06		16080,14		3868,73		5105,24
Empleados		715,75		536,81		402,61		301,96		226,47		169,85		127,39
ACTIVOS FIJOS														
Equipo de rehabilitación	1578,00	1380,75	1380,75	1183,50	1183,50	986,25	986,25	1789,00	1789,00	1491,75	1491,75	1194,50	1194,50	2697,25
(-)Deprec.Acum. Eq. Reh.	<u>197,25</u>	<u>197,25</u>	<u>197,25</u>	<u>197,25</u>	<u>197,25</u>	<u>197,25</u>	<u>197,25</u>	<u>297,25</u>	<u>297,25</u>	<u>297,25</u>	<u>297,25</u>	<u>497,25</u>	<u>497,25</u>	<u>497,25</u>
Muebles y enseres	3063,66	2680,74	2680,74	2297,82	2297,82	1914,90	1914,90	3331,98	3331,98	2769,06	2769,06	5706,14	5706,14	4793,22
(-)Deprec.Acum.Mue y Enseres	<u>382,92</u>	<u>382,92</u>	<u>382,92</u>	<u>382,92</u>	<u>382,92</u>	<u>382,92</u>	<u>382,92</u>	<u>562,92</u>	<u>562,92</u>	<u>562,92</u>	<u>562,92</u>	<u>912,92</u>	<u>912,92</u>	<u>912,92</u>
Equipo de computación	840,00	573,33	573,33	306,66	306,66	39,99	39,99	739,99	739,99	506,22	506,22	1872,45	1872,45	6110,68
(-)Deprec.Acum. Eq.Comp.	<u>266,67</u>	<u>266,67</u>	<u>266,67</u>	<u>266,67</u>	<u>266,67</u>	<u>266,67</u>	<u>266,67</u>	<u>233,77</u>	<u>233,77</u>	<u>233,77</u>	<u>233,77</u>	<u>761,77</u>	<u>761,77</u>	<u>761,77</u>
Vehículos												17000,00	17000,00	13600,00
(-)Deprec.Acum. Vehículos												<u>3400,00</u>	<u>3400,00</u>	<u>3400,00</u>
TOTAL ACTIVOS		<u>13602,20</u>		<u>13769,18</u>		<u>14769,81</u>		<u>18092,99</u>		<u>21073,64</u>		<u>29811,67</u>		<u>32433,77</u>
PASIVO														
CORRIENTES														
Cuentas por Pagar		3485,67		2800,00		3200,00		3000,00		4000,00		3000,00		3000,00
Documentos por Pagar		7400,71		8914,08		8874,17		10556,21		12634,74		22419,29		25332,07
Aporte Individual Empleados		109,96		138,89		178,25		198,13		248,79		279,05		337,22
Aporte Patronal		142,88		180,49		231,63		257,46		323,30		362,61		438,20
Sueldos por Pagar		1684,01		1279,85		972,68		739,24		561,82		426,99		324,51
TOTAL PASIVOS		12823,23		13313,31		13456,73		14751,03		17768,66		26487,93		29431,99
PATRIMONIO														
UTILIDAD		778,97		455,87		1313,08		3341,96		3304,98		3323,74		3001,78
TOTAL PATRIMONIO				455,87		1313,08		3341,96		3304,98		3323,74		3001,78
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		13602,20		13769,18		14769,81		18092,99		21073,64		29811,68		32433,77

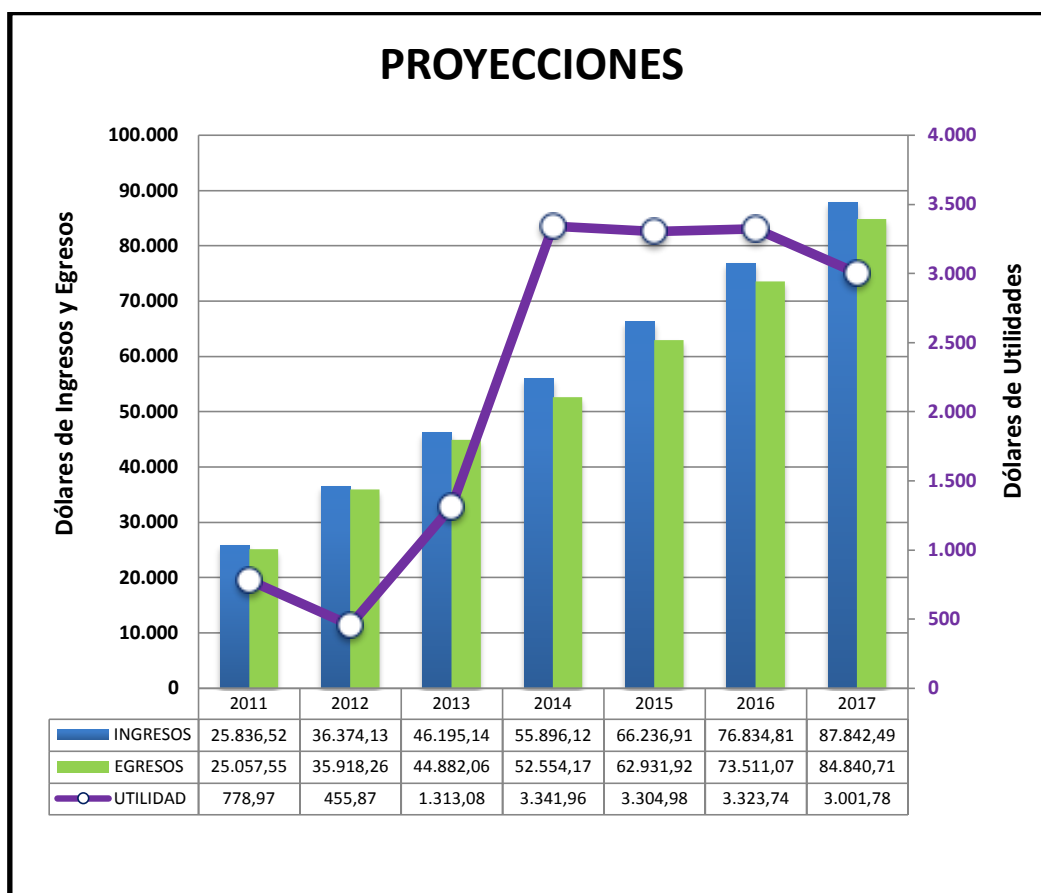
PROYECCION CENTRO DE REHABILITACION HELLEN KELLER

ESTADO DE FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
INGRESOS						
SALDO INICIAL	8251,63	\$ 9.444,39	\$ 11.426,06	\$ 11.930,06	\$ 16.080,14	\$ 3.868,73
Matriculas	1885,00	2393,95	2896,68	3432,57	3981,78	4559,13
Rehabilitación mensual	\$ 32.419,13	41172,29	\$ 49.818,47	\$ 59.034,89	\$ 68.480,47	\$ 78.410,14
Rehabilitaciones extras	<u>\$ 2.070,00</u>	<u>\$ 2.628,90</u>	<u>\$ 3.180,97</u>	<u>\$ 3.769,45</u>	<u>\$ 4.372,56</u>	<u>\$ 4.873,22</u>
TOTAL INGRESOS	\$ 36.374,13	\$ 46.195,14	\$ 55.896,12	\$ 66.236,91	\$ 76.834,81	\$ 87.842,49
EGRESOS						
Sueldo Básico	17826,00	22876,80	25427,98	31930,82	35813,34	\$ 43.278,93
Movilizaciones clases niños	465,00	511,50	562,65	618,92	280,81	\$ 180,89
Servicios contables financieros	2100,00	2220,00	2347,50	2483,03	2627,14	\$ 2.780,46
Aporte Patronal	2165,86	2779,53	3089,50	3879,59	4351,32	\$ 5.258,39
Décimo Tercer Sueldo	1485,50	1906,40	2119,00	2660,90	2984,44	\$ 3.606,58
Décimo Cuarto Sueldo	1103,50	1492,10	1582,22	1924,05	2047,52	\$ 2.470,57
Vacaciones	742,75	953,20	1059,50	1330,45	1492,22	\$ 1.803,29
Fondos de reserva	938,00	1368,15	2119,00	2437,41	2984,44	\$ 3.341,04
Clases extra curriculares	1200,00	2700,00	5450,00	5832,00	6123,60	\$ 6.429,78
GASTOS GENERALES	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ 0,00
Arriendos	3100,00	3200,00	3400,00	3500,00	3600,00	\$ 3.700,00
Gastos Bancarios	22,95	24,10	25,30	26,57	27,90	\$ 29,29
Imprenta y Papelería	215,25	247,54	272,29	299,52	329,47	\$ 658,94
Movilización trámites centro	75,73	79,51	83,49	87,66	92,05	\$ 96,65
Cafetería y Refrigerios	106,92	133,65	167,06	208,83	261,04	\$ 300,19
Gastos Judiciales	47,25	49,61	52,09	54,70	57,43	\$ 60,30
Materiales de Aseo y limpieza	93,96	112,75	135,30	169,13	211,41	\$ 264,26
Capacitación personal	926,21	1089,16	1159,73	1311,82	1594,17	\$ 1.493,45
Seguridad y Guardiana	198,00	217,80	239,58	263,54	289,89	\$ 318,88
Agasajo Personal	124,85	149,82	179,78	215,74	258,89	\$ 310,67
Publicidad y Promociones	686,08	1002,02	1212,45	1499,22	1739,09	\$ 1.825,32
SERVICIOS BASICOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ 0,00

Energía Eléctrica	195,85	205,64	215,92	226,72	238,05	\$ 261,86
Consumo Agua	112,35	129,21	148,59	170,88	196,51	\$ 225,98
Telecomunicaciones	264,66	291,13	320,24	352,27	387,49	\$ 426,24
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0,00	0,00				
Adecuaciones	500,00	50,00	55,00	67,75	374,53	-\$ 176,75
Muebles y Enseres	53,81	96,86	108,78	114,22	119,93	\$ 125,93
Equipo de rehabilitación	36,75	38,59	42,45	44,57	46,80	\$ 49,14
Equipos de Computación	235,22	58,74	64,62	71,08	78,19	\$ 86,01
Otros gastos no deducibles	48,96	51,41	53,98	56,68	59,51	\$ 62,49
Aporte Individual Empleados	109,96	178,25	198,13	248,79	279,05	\$ 337,22
MATERIALES DE TRABAJO			1000,00			\$ 2.000,00
MUEBLES Y ENSERES DE OFICINA			1800,00		\$ 3.500,00	
EQUIPO DE COMPUTACION			700,00		\$ 1.600,00	\$ 5.000,00
VEHICULOS					\$ 15.000,00	
TOTAL EGRESOS	<u>35181,37</u>	<u>44213,47</u>	<u>55392,12</u>	<u>62086,83</u>	<u>89046,22</u>	<u>86605,99</u>
FLUJO DE CAJA	\$ 1.192,76	\$ 1.981,68	\$ 504,00	\$ 4.150,08	-\$ 12.211,41	\$ 1.236,51
FINANCIAMIENTO						
CAJA AL FINAL DEL PERIODO	<u>9.444,39</u>	<u>\$ 11.426,06</u>	<u>\$ 11.930,06</u>	<u>\$ 16.080,14</u>	<u>\$ 3.868,73</u>	<u>\$ 5.105,24</u>

GRAFICO PROYECCIONES



4.8.1. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Este presupuesto recoge la información resultante de las anteriores proyecciones, con el se puede confirmar que si se cumplen con las estrategias planteadas y se alcanzan las metas propuestas en la planificación Estratégica y en el Modelo Balanced ScoreCard va obtener resultados favorables durante el proceso, los mismos que se mantendrán cada año. El rendimiento de el año 2011 y de años anteriores debido a que le empresa, estaba comenzando y no tienen las herramientas adecuadas de análisis no tenía mayor crecimiento y buenos resultados, sin embargo podemos ver en las proyecciones que las utilidades van en aumento debido al trabajo de una planificación estratégica.

4.8.2. BALANCE GENERAL PROYECTADO

La proyección del Balance General del Centro de Rehabilitación Heller Keller de cada año, muestra la manera en que la situación del Centro de Rehabilitación mejora continuamente con el apoyo de la Planificación Estratégica y el seguimiento de realizado y expone a sus propietarios los resultados que se pretenden obtener y la posibilidad de excelentes expectativas para el futuro.

De esta forma queda demostrado que la Planificación Estratégica implantada en el Centro de Rehabilitación Hellen Keller va a cumplir sus objetivos propuestos, metas, teniendo como resultado que el presente trabajo es viable a buenos y claros resultados, teniendo control permanente y retro alimentación de Balanced Scorecard.

Como se observe en el gráfico que antecede tenemos un incremento considerable en ingresos y gastos dentro de los años de análisis, que da como resultado una utilidad creciente que es precisamente lo que se planifico.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- 1) La Planificación Estratégica propuesta para Hellen Keller permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro y gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo, es decir, el Centro de Rehabilitación puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.
- 2) El análisis FODA, mediante el empleo de matrices, es una técnica de diagnóstico muy atractiva por sus múltiples beneficios, especialmente por el gran apoyo que ofrece para la planificación estratégica, Hellen Keller fue fácil de aplicar, su utilización permitió conocer a través del estudio de sus fortalezas y debilidades que el ambiente interno es favorable a la organización en la administración de la misma; mientras que considerando sus oportunidades y amenazas se determinó que el ambiente externo muestra condiciones favorables también para la institución pero con estrategias implantadas a tiempo no caer en errores. Además que el en aspecto financiero existe internamente factores desfavorables y externamente factores favorables. Esto conduce a la formulación apropiada de estrategias.
- 3) El direccionamiento, es decir, la definición de la visión, misión y los valores del Centro de Rehabilitación son los pilares fundamentales para la elaboración de los objetivos generales y a su vez de las estrategias, planes y actividades, ya que en ellos se manifiesta la razón de ser de la empresa y lo que quiere llegar a ser en el futuro.
- 4) El plan operativo es el vínculo que permite convertir las estrategias en acciones, al ser anual posibilita revisiones constantes y de ser necesario los ajustes correspondientes, en el caso de Hellen Keller es de gran utilidad para la empresa pues indica en detalle las actividades precisas a realizarse y las personas responsables en cada área o departamento.
- 5) En la empresa Hellen Keller fue necesario elaborar un plan táctico para el área de marketing y ventas, debido a que las actividades requerían de mayor tiempo de ejecución en esta área específicamente, el plan táctico propuesto detalla estrategias y acciones fijadas en un plazo de hasta dos años y medio para mejorar el posicionamiento del Centro de Rehabilitación.
- 6) El modelo de Capital Intelectual Balanced ScoreCard propuesto para Hellen Keller permite realizar un seguimiento de los resultados de la Planificación

- 7) El impacto y los resultados esperados de la implementación de la Planificación Estratégica aplicada con el Modelo de Seguimiento de Capital Intelectual Balanced ScoreCard en Hellen Keller son motivadores para la gestión empresarial de Hellen Keller, que por mucho tiempo estuvo paralizada en aspectos referentes a innovaciones, herramientas de administración moderna y dirección estratégica; ya que con su aplicación no solo se evidencian mejores resultados económicos sino que además descubre nuevos conocimientos imprescindibles sobre la valoración de la empresa en el mercado.
- 8) Las proyecciones de los informes financieros y de los avances de los enfoques de Hellen Keller muestran de manera objetiva los resultados que se prevé obtener de la aplicación de la Planificación Estratégica y el Modelo Balanced ScoreCard, que son necesarios para que mediante el seguimiento correspondiente presenten de manera efectiva el avance y cumplimiento de las metas fijadas y su comparación con las cifras reales.
- 9) La evaluación estratégica es importante dentro del proceso de Planificación Estratégica debido al entorno tan cambiante que sucede hoy en día. El éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana para Hellen Keller, la reevaluación regular de la estrategia ayudará a la gerencia a evitar la complacencia.

5.1.RECOMENDACIONES

- 1) Mantener una comunicación clara e involucrar a todo el personal de Hellen Keller en el proceso de Planificación Estratégica, valorar el tiempo, las opiniones y los aportes de todas las personas dentro de las diferentes jerarquías de la organización.
- 2) Utilizar el análisis FODA y sus matrices complementarias MEFI, MEFE, MAFE, MGE Y MCPE, para realizar diagnósticos periódicos en la empresa Hellen Keller, a fin de obtener información verídica sobre los obstáculos que deberá afrontar la organización, explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.
- 3) Difundir constantemente a toda la organización los pilares fundamentales del Centro de Rehabilitación de manera que sus directivos y colaboradores se sientan identificados con Hellen Keller, y de ser requerido, ejecutar medidas correctivas que reorienten la visión, misión y valores de la empresa.
- 4) Recurrir a nuevas herramientas administrativas al realizar el diagnóstico situacional de Hellen Keller para confirmar, ampliar y coordinar en forma consciente el desarrollo de los objetivos y estrategias.

- 5) Definir claramente el rol de los actores claves en el proceso, es decir, determinar quiénes serán los responsables de cada elemento del plan estratégico con el fin de no duplicar esfuerzos o desatender algunos aspectos. Impulsar el plan operativo, controlar su aplicación, medir su grado de avance y valorar sus resultados.
- 6) Establecer y respetar la secuencia de las actividades dentro del plan táctico, ya que algunas suponen oportunidades de mejora inmediata, otras deberán abordar un mediano plazo y otras lograrán sus efectos en un plazo mayor, aunque todas deben ser preparadas desde el inicio. En caso de ser necesario, recurrir a asesoría externa especializada en marketing.
- 7) Romper paradigmas constantemente y crear confianza entre gerentes y empleados con la finalidad de incrementar la mayor riqueza que puede tener Hellen Keller, que es su ayuda social y rentabilidad para la empresa.
- 8) Mantener la constancia en el propósito. Definir, gerenciar y dar a conocer los resultados resaltando los procesos que se han desarrollado de manera efectiva como motivación para toda la organización.
- 9) Realizar periódicamente en Hellen Keller predicciones y controles efectivos que alcancen eficacia, disminuyendo la probabilidad de error y por consiguiente garanticen mayor mejora en pacientes autistas, entrando fuertemente en el mercado.
- 10) Realizar regularmente valoraciones de todo el proceso de Implementación de la Planificación Estratégica y el Balanced Score Card y perseguir la adecuación a los cambios, bien sea estructurales, tecnológicos, psicológicos, gerenciales, administrativos u otros

ANEXOS

PLANIFICACION AÑO 2012

12 NINOS		SUELDOS 2012					FONDOS DE RESERVA
PERSONAL	N.	MENSUAL	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	
Director	1	646,00	7752,00	646,00	264,00	323,00	646,00
Psicóloga	2	292,00	3504,00	292,00	292,00	146,00	292,00
Terapista	3	182,50	2190,00	182,50	182,50	91,25	
Terapista	4	182,50	2190,00	182,50	182,50	91,25	
Secretaria	5	182,50	2190,00	182,50	182,50	91,25	
TOTALES		1485,50	17826,00	1485,50	1103,50	742,75	938,00
							23581,25

Se considera un 5% de incremento en sueldos

Se contrata una persona para crear intranet para el personal interno

Se incrementara un 60% de imprenta y papelería para redactar manuales de función y políticas de la empresa, un 20% para pruebas para sabe aptitudes del personal, 2% para legalizar papeles al ministerio de salud

La capacitación será constante durante los 6 años con un promedio de 2,2% de las ventas.

Se crear intranet para el personal de Hellen Keller cancelando %200,00 por mantenimiento de equipo de computación.

Incremento de 3 niños anuales con un promedio de 252,6 teniendo 12 niños para este ano

La publicidad es del 2% de las ventas netas

Se hará adecuaciones a las instalaciones como parte de la publicidad por \$500,00

Se considera un promedio de 8% para gastos generales.

PLANIFICACION AÑO 2013

15 NIÑOS		SUELDOS 2013					FONDOS DE RESERVA
PERSONAL	N.	MENSUAL	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	
Director	1	678,30	8139,60	678,30	264,00	339,15	678,30
Psicóloga	2	306,60	3679,20	306,60	306,60	153,30	306,60
Terapista	3	191,63	2299,50	191,63	191,63	95,81	191,63
Terapista	4	191,63	2299,50	191,63	191,63	95,81	191,63
Terapista	5	191,63	2299,50	191,63	191,63	95,81	
Secretaria	6	191,63	2299,50	191,63	191,63	95,81	
Recursos humanos	7	155,00	1860,00	155,00	155,00	77,50	
TOTALES		1906,40	22876,80	1906,40	1492,10	953,20	1368,15
							30503,05

Se considera un 5% de incremento en sueldos

Se incrementara un 15% de imprenta y papelería para redactar manuales de función y políticas de la empresa

La capacitación es constante con un promedio de 2,2% de las ventas

Incremento de 3 niños anuales con un promedio de 256,64 teniendo 15 niños para este año

La publicidad es del 2,3% de las ventas netas.

PLANIFICACION AÑO 2014

18 NIÑOS		SUELDOS 2014					
PERSONAL	N .	MENSUA L	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONE S	FONDOS DE RESERVA
Director	1	800,78	9609,37	800,78	264,00	400,39	800,78
Psicóloga	2	328,06	3936,74	328,06	328,06	164,03	328,06
Terapista	3	205,04	2460,47	205,04	205,04	102,52	205,04
Terapista	4	205,04	2460,47	205,04	205,04	102,52	205,04
Terapista	5	205,04	2460,47	205,04	205,04	102,52	205,04
Secretaria	6	205,04	2460,47	205,04	205,04	102,52	205,04
Recursos humanos	7	170,00	2040,00	170,00	170,00	85,00	170,00
			25427,9				
TOTALES		2119,00	8	2119,00	1582,22	1059,50	2119,00
							34426,69

Se considera un 7% de incremento en sueldos

Se incrementara un 10% de imprenta y papelería para redactar manuales de función y políticas de la empresa.

La capacitación será constante durante los 6 años con un promedio de 2,2% de las ventas

Incremento de 3 niños anuales con un promedio de 258,78 teniendo 18 niños para este año

La publicidad es del 2,3% de las ventas netas

PLANIFICACION AÑO 2015

21 NIÑOS		SUELDOS 2015					
PERSONAL	N .	MENSUA L	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
			12010,2				
Director	1	1000,85	2	1000,85	264,00	500,43	1000,85
Psicologa	2	357,59	4291,05	357,59	357,59	178,79	357,59
Terapista	3	223,49	2681,91	223,49	223,49	111,75	223,49
Terapista	4	223,49	2681,91	223,49	223,49	111,75	223,49
Terapista	5	223,49	2681,91	223,49	223,49	111,75	223,49
Terapista	6	223,49	2681,92	223,49	223,49	111,75	
Secretaria	7	223,49	2681,91	223,49	223,49	111,75	223,49
Recursos humanos	8	185,00	2220,00	185,00	185,00	92,50	185,00
			31930,8				
TOTALES		2660,90	2	2660,90	1924,05	1330,45	2437,41
							42944,53

Se considera un 9% de incremento en sueldos

Se incrementara un 10% de imprenta y papelería para redactar manuales de función y políticas de la empresa.

La capacitación será constante durante los 6 años con un promedio de 2,2% de las ventas

Incremento de 3 niños anuales con un promedio de 262,84 teniendo 21 niños para este año

La publicidad es del 2,3% de las ventas netas

PLANIFICACION AÑO 2016

24 NIÑOS		SUELDOS 2016					
PERSONAL	N .	MENSUA L	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDOS DE RESERVA
			14411,1				
Director	1	1200,93	3	1200,93	264,00	600,46	1200,93
Psicologa	2	389,77	4677,25	389,77	389,77	194,89	389,77
Terapista	3	243,61	2923,28	243,61	243,61	121,80	243,61
Terapista	4	243,61	2923,28	243,61	243,61	121,80	243,61
Terapista	5	243,61	2923,28	243,61	243,61	121,80	243,61
Terapista	6	243,61	2923,30	243,61	243,61	121,80	243,61
Secretaria	7	219,32	2631,83	219,32	219,32	109,66	219,32
Recursos humanos	8	200,00	2400,00	200,00	200,00	100,00	200,00
			35813,3				
TOTALES		2984,44	4	2984,44	2047,52	1492,22	2984,44
							48306,41

Se considera un 9% de incremento en sueldos

Se incrementara un 10% de imprenta y papelería para redactar manuales de función y políticas de la empresa.

La capacitación será constante durante los 6 años con un promedio de 2,2% de las ventas

Incremento de 3 niños anuales con un promedio de 266,79 teniendo 24 niños para este año

La publicidad es del 2,3% de las ventas netas

Se hará adecuaciones a las instalaciones como parte de la publicidad por \$300,00

PLANIFICACION AÑO 2017

27 NIÑOS							
SUELDOS 2017							
PERSONAL	N	MENSUA L	ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONE S	FONDOS DE RESERVA
			16800,1				
Director	1	1400,01	4	1400,01	264,00	700,01	1400,01
Psicologa	2	424,85	5098,20	424,85	424,85	212,42	424,85
Terapista	3	265,53	3186,37	265,53	265,53	132,77	265,53
Terapista	4	265,53	3186,37	265,53	265,53	132,77	265,53
Terapista	5	265,53	3186,37	265,53	265,53	132,77	265,53
Terapista	6	265,53	3186,39	265,53	265,53	132,77	265,53
Terapista	7	265,53	3186,39	265,53	265,53	132,77	265,53
Secretaria	8	239,06	2868,69	239,06	239,06	119,53	239,06
Recursos humanos	9	215,00	2580,00	215,00	215,00	107,50	215,00
			43278,9				
TOTALES		3606,58	3	3606,58	2470,57	1803,29	3341,04
							58106,99

Se considera un 9% de incremento en sueldos

Se incrementara un 10% de imprenta y papelería para redactar manuales de función y políticas de la empresa.

La capacitación será constante durante los 6 años con un promedio de 2,2% de las ventas

Incremento de 3 niños anuales con un promedio de 271,12 teniendo 27 niños para este año

La publicidad es del 2,3% de las ventas netas

OTRAS ACTIVIDADES				
CUENTA CONTABLE	ACTIVIDADES EXTRA CURRICULARES			
ACTIVIDAD	EQUINOTERAPIA	MUSICOTERAPIA	NATACION	TOTAL
2012			1200,00	1200,00
2013		1200,00	1500,00	2700,00
2014	2400,00	1400,00	1650,00	5450,00
2015	2520,00	1512,00	1800,00	5832,00
2016	2646,00	1587,60	1890,00	6123,60
2017	2778,30	1666,98	1984,50	6429,78
TOTALES	10344,30	6166,58	5674,50	27735,38

OTRAS SERVICIOS			
CUENTA CONTABLE	SERVICIOS CONTABLES-FINANCIEROS		
ACTIVIDAD	CONTABLE	FINANCIERO	TOTAL
2012	1800,00	300,00	2100,00
2013	1890,00	330,00	2220,00
2014	1984,50	363,00	2347,50
2015	2083,73	399,30	2483,03
2016	2187,91	439,23	2627,14
2017	2297,31	483,15	2780,46
TOTALES	12243,44	2314,68	14558,13

COMPRA DE ACTIVOS FIJOS					
PERIODO DE PLANIFICACION ESTRATEGICA	EQUIPO DE REHABILITACION	MUEBLES Y ENSERES	EQUIPO DE COMPUTACION	VEHICULOS	TOTAL
2012					0,00
2013					0,00
2014	1000,00	1800,00	700,00		3500,00
2015					0,00
2016		3500,00	1600,00	17000,00	22100,00
2017	2000,00		5000,00		7000,00
TOTALES	3000,00	5300,00	7300,00	17000,00	32600,00
					65200,00

BIBLIOGRAFÍA

Garrido Buj Santiago, “Dirección Estratégica”, Editorial Mc Graw Hill, España, 2003, Pág. 327

Jaramillo José Carlos, “Dirección Estratégica” Editorial Mc Graw Hill, segunda edición, 1992.

Fred David, “Conceptos de Administración Estratégica” Editorial Prentice Hall hispanoamericano, Quinta Edición, México, Pág. 216.

Steiner Goerge A, “Planificación Estratégica, lo que todo director debe saber” Editorial CECSA, 1998.

Porter Michael E, “Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, Editorial Compañía Editora Continental, México, 1995, Pág. 407

Brooking Annie (1997), Intellectual Capital. Tr. Juan Carlos Guix, Paidós, Barcelona.

Euroforum (1998), Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect. Editorial I.U. Euroforum Escorial, Madrid.

Kaplan Robert y Norton David (1996). The Balanced Scorecard. Harvard Business School.

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Pilar Baptista Lucio, “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1996.

Cervo A. & Bervian P. “Metodología científica”. México. Editorial McGraw Hill. 1989.

Molina Calvache Antonio, “Contabilidad de Costos”. Ecuador. Talleres Gráficos de Impretec. 2006.

Rosenger J. M, “Diccionario de Administración y Finanzas”, Editorial Océano, España 1998.

García Cerda Rubén, Revista EKOS Economía y Negocios N.110,” Verdadero valor de la Planificación Estratégica, 2003.

Marcus Alfred, “Empresas ganadoras y empresas perdedoras: los cuatros secretos del éxito empresarial”, Grupo Editorial Norma, 2006, Pág. 475

Autism Speaks inc <http://www.autismspeaks.org>

Consultado el 14 de febrero de 2012

Mario Bunge, "Su método y su filosofía", Editorial Universidad de Buenos Aires

http://www.aristidesvara.net/pgnWeb/metodologia/metodo_cientifico/naturaleza_metodo/bunge_li_bro_aristidesvara.pdf

Consultado el 17 de julio de 2012.

Alan Chapman "BUSINESS BALLAS" <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/455327/Los-origenes-del-modelo-de-analisis-DOFA-actualizado.html>

Consultado el 12 de febrero de 2012

Crece negocios .com

<http://www.crecenegocios.com/tipos-de-empresa/>

Consultado el 14 de mayo de 2012

ELUNIVERSAL.COM.MX

<http://www.eluniversal.com.mx/notas/613947.html>

consultado el 1 de junio del 2012|

Ponce Talancón, H. "La Matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" Contribuciones a la Economía, septiembre 2006.

HP Talancón - Enseñanza e investigación en Psicología, 2007 - redalyc.uaemex.mx

<http://scholar.google.com.ec/scholar?hl=es&q=MATRIZ+MAFE&btnG=&lr=> Consultado 21 de marzo de 2012

Slideshare, <http://www.slideshare.net/destrella/matrices-estrateg>

Consultado 12 de febrero del 2012

PEDRO RIVERO TORRES "Análisis de Estados Financieros", Editorial Pirámide 2005 España

http://es.wikipedia.org/wiki/Estado_de_resultados consultado 15 de junio de 2012

http://scholar.google.com.ec/scholar?start=10&q=formulacion+de+mision+y+vision&hl=es&as_sd_t=0

D Quiceno Martinez - 2011 - biblioteca.ucp.edu.co Consultado 23 de junio de 2012

http://scholar.google.com.ec/scholar?start=20&q=formulacion+de+mision+y+vision&hl=es&as_sd_t=0

Consultado el 23 de junio de 2012

http://emprenderjuntos.com.ar/pdf/Guia_plan_negocios.pdf Consultado del 2 de junio de 2012

<http://www.slideshare.net/guitartp/balanced-scorecard-p-guitart>

Consultado 23 de mayo de 2012

Mochon Morcillo Francisco, “El Arte de dirigir una empresa”, Editorial Mc Graw Hill, España, 2006, Pág. 234

Scout Besley & Eugene F. Brigham, “Fundamentos de Administración Financiera”, Doceava Edición.

Edvinsson Leif y Malone Michael (1997), El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los activos intangibles de su empresa”. Tr. Jorge Cárdenas Nannetti, Norma, Bogotá.

www.ucecentraleco.edu.ec

Internet.

Autism Speaks inc <http://www.autismspeaks.org>

Consultado el 14 de febrero de 2012

Mario Bunge, “Su método y su filosofía”, Editorial Universidad de Buenos Aires

http://www.aristidesvara.net/pgnWeb/metodologia/metodo_cientifico/naturaleza_metodo/bunge_li_bro_aristidesvara.pdf

Consultado el 17 de julio de 2012.