

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**



**PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACION GRAN MARISCAL DE  
AYACUCHO (FUNDAYACUCHO), PERIODO 2024-2028**

**Presentado por:**

**LCDA, ANA JULIA LINAREZ**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO ACADEMICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**  
**ESCUELA DE CONTADURIA PUBLICA**



**PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUNDACION GRAN MARISCAL DE  
AYACUCHO (FUNDAYACUCHO), PERIODO 2024-2028**

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.**

**Presentado por:**

**LCDA, ANA JULIA LINAREZ**

**Tutor**

**MSC GILBERTO ROJAS**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

## VEREDICTO

### VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

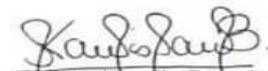
#### VEREDICTO

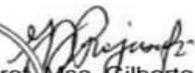
Nosotros, Prof. Esp. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE FUNDACIÓN GRAN MARISCAL DE AYACUCHO PERIODO 2024-2028** que presenta la Lcda. **LINAREZ MONTILLA ANA JULIA**, portador(a) de la C.I. No. **25.006.809**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con veinte **(20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los seis días (06) días del mes de octubre del año dos mil veintitrés.

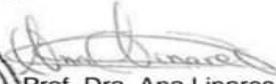
  
Prof. Msc. Zaida Kassar.  
C.I. 9.175.011  
JURADO

  
Prof. Msc. Gilberto Rojas  
C.I. 19.285.228  
TUTOR

  
Prof. Esp. Karelis Paredes  
C.I. 14.799.624  
PRESIDENTE DEL JURADO

  
Prof. Msc. Gilberto Rojas  
C.I. 19.285.228  
DECANO



  
Prof. Dra. Ana Linares  
C.I. 9.013.217  
VICERRECTORA



## DEDICATORIA

*A Dios primordialmente por guiar mis pasos y por nunca abandonarme aun en los momentos más difícil de mi vida y mi carrera.*

*A ti mi Mamá por hacer de mi la mujer que, hoy en día soy, por enseñarme a ser constante y a luchar por las cosas que quiero, por estar siempre presente en y por nunca dejarme sola.*

*A las personas más maravillosas, que Dios me pudo a ver regalado como mis hermanos, por ser mi mejor ejemplo de constancia, lucha perseverancia y por siempre darme su palabra de aliento en mis momentos difícil.*

*A mi hijo Sebastián mi inspiración de superación y lucha, sé que estas orgulloso de mi.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero dar las gracias a Dios por brindarme las fuerzas y Bendiciones para superar todo obstáculo en mi camino, y así poder realizar este trabajo de grado.

Primero, y ante todas las cosas, darle gracias a mi Mamá por el apoyo, paciencia, ya que siempre con sus buenas palabras y consejos me ayudo a seguir adelante en los días malos.

A mis tutores académicos, y metodológicos por ser parte de uno de sus sueños y por ayudarme a cumplir una meta más y brindarme sus conocimientos.

## RESUMEN

La presente investigación, tiene como título Diseñar un Plan Estratégico para la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho en el periodo 2024-2028 para optimizar su gestión financiera. El mismo se plantearon como objetivos específicos describir el macroentorno competitivo en el que se debe introducirse el servicio, En el desarrollo de la investigación se analizó los factores interno y externo del entorno, el cual facilito conocer la factibilidad para la propuesta. Luego se definió el modelo de negocio a través del uso del instrumento CANVAS. Seguidamente se establecieron los objetivos estratégicos para el periodo, donde predomino fortalecer la estructura de los procesos de plan operativo anual, para la captación de nuevos convenios internacionales, y más estudiante, desarrollar el posicionamiento de la institución a través de un plan comunicacional, entre otros, Posteriormente se seleccionaron las estrategias de negocio por medio de la utilización de la matriz DOFA, cruzada, necesaria para validar los objetivos planteados. Finalmente se presentó el plan estratégico complementados con los planes funcionales de marketing, operaciones. Recursos humanos, y de responsabilidad social y finanza con una proyección de cinco años. Se llegó a la conclusión destacar la puesta en práctica del plan estratégico para la optimización de la gestión financiera.

**Palabras claves:** Plan Estratégico, gestión financiera

## ABSTRACT

The title of this research is designing a Strategic Plan Foundation the Gran Meniscal de Ayacucho Foundation in the period 2024-2028 to optimize its financial management. The specific objectives were to describe the competitive microenvironment in which the service must be introduced. In the development of the research, the internal and external factors of the environment were analyzed, which made it easier to know the feasibility of the proposal. Then the business model was defined through the use of the CANVAS instrument. Next, the strategic objectives for the period were established, where strengthening the structure of the annual operational plan processes predominated, for the acquisition of new international agreements, and more student, developing the positioning of the institution through a communication plan, among others. Subsequently, the business strategies were selected through the use of the crossed SWOT matrix, necessary to validate the stated objectives. Finally, the strategic plan was presented, complemented by the functional marketing and operations plans. Human resources, and social responsibility and finance with a five-year projection. The conclusion was reached to highlight the implementation of the strategic plan for the optimization of financial management.

**Keywords:** Strategic Plan, financial management

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	12
INDICE DE FIGURAS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
INDICE DE ANEXOS .....	13
CAPÍTULO I. ....	14
INTRODUCCIÓN .....	14
1.1    Idea actual de negocio/nombre del negocio .....	14
1.2    Descripción del producto/servicio a ofrecer .....	15
1.3    Equipo de trabajo .....	17
1.5    Diagnostico situación contable-financiera .....	22
1.6    Definición del problema.....	32
1.7    Propuesta de valor.....	33
1.7    Objetivos del trabajo de investigación.....	34
1.7.1  Objetivo general.....	34
CAPÍTULO II. ....	36
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....	36
2.1    Análisis del macroentorno (PESTEL).....	36
2.1.1.  Entorno político .....	37
2.1.2.  Entorno económico .....	38
2.1.3.  Entorno social.....	39
2.1.4.  Entorno tecnológico.....	40
2.1.5.  Entorno ecológico.....	41
2.1.6.  Entorno legal .....	42
2.1.7.  Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	43
2.2    Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	44

2.2.1.	<i>Negociación con proveedores</i> .....	46
2.2.2.	<i>Negociación con clientes</i> .....	47
2.2.3.	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	47
2.2.4.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i> .....	48
2.2.5.	<i>Entrada de nuevos competidores</i> .....	49
2.2.6.	<i>Nivel de atractividad de la industria</i> .....	49
2.2.7	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	50
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO .....		51
3.1	Modelo de negocio CANVAS. ....	51
3.2	Análisis funcional de la empresa. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.1.	<i>Gerencia de la empresa</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.2.	<i>Recursos humanos</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.3.	<i>Investigación y desarrollo</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.4.	<i>Finanzas</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.5.	<i>Logística y aprovisionamiento</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.6.	<i>Operaciones</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.7.	<i>Marketing y ventas</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.2.8.	<i>Servicios postventa</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....		<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.1	Objetivo general 2023 a 2027 .....	62
4.2	Objetivos estratégicos 2023 a 2027. ....	62
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027. ....	63
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....		62
5.1	Formulación de la estrategia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.1.1	<i>Matriz FODA cruzada (MFODA)</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.1.2.	<i>Matriz Interna – Externa (MIE)</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.2	Selección de la estrategia .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.2.1.	<i>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
5.2.2.	<i>Estrategias seleccionadas</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN.....		71

6.1 Plan funcional de marketing .....	71
6.1.1. <i>Situación actual de la gerencia de marketing</i> .....	71
6.1.2. <i>Objetivos de marketing</i> .....	72
6.1.3. <i>Acciones estratégicas de marketing</i> .....	73
6.1.4. <i>Presupuesto</i> .....	78
6.1.5 <i>Ejecución de tareas del plan de marketing.</i> .....	79
6.2 Plan funcional de operaciones.....	80
6.2.1. <i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i> .....	81
6.2.2. <i>Objetivos de operaciones</i> .....	82
6.2.3. <i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i> .....	82
6.2.4. <i>Presupuesto</i> .....	85
6.2.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i> .....	85
6.3 Plan funcional de recursos humanos .....	86
6.3.1. <i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i> .....	87
6.3.2. <i>Objetivos de recursos humanos</i> .....	88
6.3.3. <i>Estrategias</i> .....	89
6.3.4. <i>Presupuesto</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.3.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i> .....	91
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	91
6.4.1. <i>Situación actual de la RSE</i> .....	92
6.4.2 <i>Objetivos de RSE</i> .....	93
6.4.3. <i>Actividades de RSE</i> .....	93
6.4.4. <i>Presupuesto</i> .....	95
6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i> .....	95
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	96
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i> .....	97
6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i> .....	98
6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027</i> .....	99
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2023-2027</i> .....	100
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i> .....	101
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i> .....	103
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i> .....	104

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027. ....	105
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	107
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027. ....	108
6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias). .. <b>Error! Marcador no definido.</b>	
6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	109
CONCLUSIONES .....	111
RECOMENDACIONES .....	115
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	117
ANEXOS .....	119

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 <i>Presupuesto de FUNDAYACUCHO</i> .....	23
TABLA 2 <i>Situación Patrimonial de FUNDAYACUCHO</i> .....	25
TABLA 3 <i>Necesidades Operativas de Fondo de FUNDAYACUCHO</i> .....	27
TABLA 4 <i>Estado de Resultado de FUNDAYACUCHO</i> .....	28
TABLA 5 <i>Ciclo Operativo de Fondo FUNDAYACUCHO</i> .....	29
TABLA 6 <i>Matriz MEFE</i> .....	43
TABLA 7 <i>Matriz MEFI</i> .....	50
TABLA 8 <i>Matriz FODA</i> .....	65
TABLA 9 <i>Resumen MEFE y MEFI</i> .....	67
TABLA 10 <i>Matriz Interna y Externa</i> .....	67
TABLA 11 <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos Extrategicos</i> .....	68
TABLA 12 <i>Presupuesto de Plan de Marketing FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	78
TABLA 13 <i>Ejecución de Tarea de Marketing FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	79
TABLA 14 <i>Plan Funcional de Operaciones de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	85
TABLA 15 <i>Ejecución del Plan de Operaciones de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	86
TABLA 16 <i>Plan Operativo de Talento Humano de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	90
TABLA 17 <i>Ejecución del Plan de Talento Humano FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	91
TABLA 18 <i>Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	95
TABLA 19 <i>Ejecución de Tarea de Responsabilidad Social de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	96
TABLA 20 <i>Inversiones de Activos Fijos FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	99
TABLA 21 <i>Proyección de Servicios de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	100
TABLA 22 <i>Proyección de Costos y Gastos de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	102
TABLA 23 <i>Cálculo del Capital de Trabajo de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	104
TABLA 24 <i>Estructura Financiera de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	105
TABLA 25 <i>Estado de Resultado Proyectado de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	106
TABLA 26 <i>Estado Financiero Proyectado de FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	107
TABLA 27 <i>Flujo de Caja Proyectado FUNDAYACUCHO 2024-2028</i> .....	108

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 <i>Organigrama de FUNDAYACUCHO</i> .....	18
FIGURA 2 <i>Análisis de poder FUNDAYACUCHO</i> .....	45
FIGURA 3 <i>Modelo de Negociación de FUNDAYACUCHO</i> .....	52
FIGURA 4 <i>Cadena de Valores de FUNDAYACUCHO</i> .....	56
FIGURA 5 <i>Extrategia de Carte FUNDAYACUCHO</i> .....	74

## **CAPÍTULO I.**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 Idea actual de FUNDAYACUCHO**

En la actualidad, para promover el crecimiento de la productividad nacional es necesario un programa de formación de capital humano, que corresponda al principal programa gubernamental de Venezuela, existen instituciones públicas que se encargan de otorgar becas de educación superior, como la Oficina de planificación del Sector Universitario (OPSU), la cual son financiadas por los ingresos públicos.

Entre estas instituciones, tenemos la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho FUNDAYACUCHO, es una institución que fue creada, por el Decreto Presidencial N° 132, de fecha 04 de junio de 1974, como Programa de Becas Gran Mariscal de Ayacucho. Para el 01 de julio de 1975, mediante el decreto N° 1000, se modificó la concepción original, estableciéndose como una fundación con personalidad jurídica.

Los estatutos fueron registrados bajo el N° 43, según Tomo 5, en fecha 04 de octubre de 1985, en la oficina subalterna, del primer circuito del registro del departamento Libertador del Distrito Federal; en fecha 20 de enero del 2009, según decreto N° 6.605; PUBLICADO EN LA Gaceta Oficial N° 39.109, de misma fecha, se establecieron las competencias y posteriormente los estatutos vigentes a la fecha, protocolizados en el Registro Público Primero, del circuito del Distrito Capital, en fecha 11 de octubre del 2010; publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.531 en fecha 15 de octubre del mismo año.

Para el año 2010, estaba adscrita al Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior (MPPEs); mediante el decreto N° 3.842, el mismo fue publicado en Gaceta Oficial N°

38.225 de fecha 22 de agosto del 2005. Mediante el, decreto N° 7.336, del 23 de marzo del año 2010, se procedió el cambio de adscripción, al Ministerio del Poder Popular para Ciencia y Tecnología e Innovación mediante Gaceta Oficial N° 39.392, en la actualidad está adscrito al Ministerio para el Poder Popular de Educación Universitaria (MPPEU); según Decreto N° 748, de fecha 23 de enero del 2014, el mismo fue publicado en Gaceta Oficial N° 40.430.

En la actualidad, FUNDAYACUCHO, tiene como meta promover la formación y la capacitación del talento humano, en las poblaciones de menor recurso económico, y atenuar entre las regiones capital, y el interior del país, mediante la democratización del ingreso a la educación universitaria, por medio de asistencia económicas, para realizar estudios de de pregrado y postgrado dentro y fuera del país

## **1.2 Descripción del producto de FUNDAYACUCHO**

En los estatutos vigentes las competencias de FUNDAYACUCHO son las siguientes:

— Otorgar becas para la capacitación de talento humano, en áreas técnicas y científicas definidas como prioritarias en los planes estratégicos de desarrollo económico y social de la Nación, así como los requeridos para la ejecución de los proyectos de inversión e impacto social fijados en los referidos planes.

— Fermentar la investigación e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes, y demás manifestaciones creadoras del espíritu, para ponerlas al servicio de la sociedad el desarrollo integral del hombre.

— Organizar congresos, seminarios, conferencias, y otras actividades académicas que contribuyan, con el proceso de formación integral del hombre y promover sus mejoramientos, conforme a las necesidades del desarrollo nacional y del progreso científico.

— Promover, la integración de las Alianzas Bolivarianas para los pueblos de nuestras América (ALBA), y la cooperación internacional en materia educativa, específicamente con América Latina y el Caribe, a tal efecto otorgar becas u otras modalidades de financiamiento a estudiantes e interesados, que, siendo extranjeros, cursen estudios en el nivel de educación superior.

— Promover el intercambio académico, de profesionales y técnicos que impulsen al desarrollo científico, tecnológico, deportivo, cultural y artístico con los pueblos de América

— Apoyar, financieramente, la ejecución de programa y proyectos derivados de acuerdo o convenios internacionales de cooperación educativa, suscritos o por suscribir por la República Bolivariana de Venezuela.

— Fortalecer, la organización de los becarios de FUNDAYACUCHO, con la finalidad de que estén al servicio del Estado, para la ejecución de los planes de desarrollo del país y de la iniciativa de capacitación que las comunidades requieran.

— Impulsar el desarrollo de las comunidades organizadas, a través de la capacitación en las áreas exigidas por ellas para la socialización de sus saberes en el ámbito de la educación popular, elevando las habilidades y capacitación comunitarias de los pobladores, dentro del territorio Nacional.

Para dar cumplimiento, de los objetivos, se podrán suscribir convenios, acuerdos, o cualquier otro instrumento de igual naturaleza, con personas naturales o jurídicas, públicas o privadas en el ámbito nacional p internacional.

### 1.3 Equipo de trabajo

Descripción de la Estructura Organizativa

#### **Nivel Superior**

- Junta Directiva
- Presidencia
- Auditoría Interna.
- Dirección Ejecutiva de Despacho

#### **Nivel de Apoyo o Staff**

- Atención al Ciudadano
- Consultoría Jurídica
- Dirección General de Relaciones Interestacionales
- Dirección de Tecnología e Información

#### **Nivel de Sustantivo**

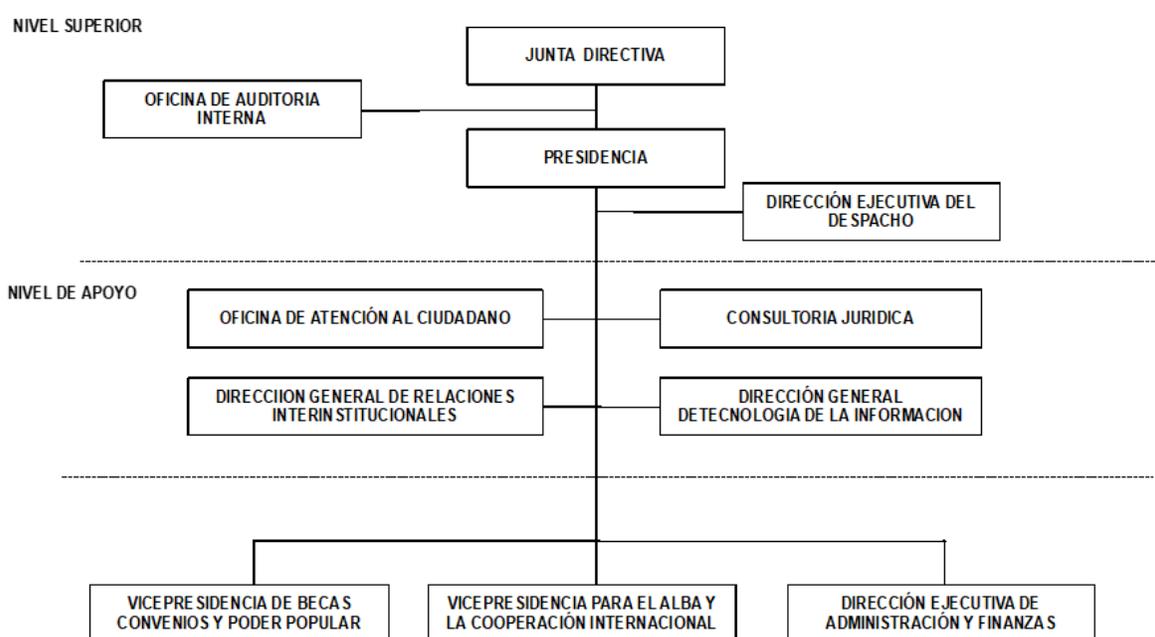
- Vicepresidencia de Becas y Convenios para el Poder Popular
- Vicepresidencia para el ALBAY LA Cooperación Internacional
- Dirección Ejecutiva de Administración y Finanzas

De esta manera, en los actuales momentos ejerzo el cargo de Directora Ejecutiva de Administración y Finanza. La dirección de financiera tiene como misión principal obtener los recursos apropiados en lo referente a cuantía, costo y plazo para financiar en todo momento las distribuciones necesarias de los recursos, para cumplir los objetivos de la institución. Las responsabilidades de esta Dirección se extienden al origen y utilización del presupuesto de ingresos y gastos de toda la institución, entendiéndose esto, deberá ocuparse de la obtención de recursos como la orientación de los mismos.

## Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO)

Figura 1

### Organigrama de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho



**Figura 1**

### Organigrama de FUNDAYACUCHO

**Nota:** Estructura Organizativa aprobada a través de Punto de Cuenta N° 53 por la Junta Directiva en fecha 06/05/2008.

## **1.4 Diagnostico organizacional**

En FUNDAYACUCHO, se asume el compromiso, con el país de contribuir a la consolidación del proceso revolucionarios, construyendo a una patria libre, independiente y soberana, ha venido ejecutando las líneas estratégicas del gobierno revolucionario presentadas por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, Nicolás Maduro Moros, establecidas en el Plan de la Patria 2019-2025. Asimismo, afianzar su gestión en los lineamientos institucionales del Ministerios del Poder Popular para la Educación Universitarias (MPPEU), durante el ejercicio fiscal 2023-2027.

Para, realizar, el diagnostico organizacional, se realizó una visita por toda la institución por lo que se contemplaron todas las direcciones coyunturales que integran a FUNDAYACUCHO. En este sentido, se realizó una entrevista y una inspección en las instalaciones de la fundación, aplicándose una observación directa, y un cuestionario, al 47% de los trabajadores que laboran en las diferentes áreas de FUNDAYACUCHO. Cabe destacar, que después de pandemia la fundación cumple con un horario especial con días intermedios para laboral dividido en dos grupos. Esta entrevista tuvo la finalidad de diagnosticar el clima organizacional, y se le aplico a 5 directivos, a 10 empleados, 3 obreros, y 8 becarios.

En materia de Talento Humano, se implementan acciones para la mejora del desempeño, bajo un clima organizacional adecuado, se observa un ambiente de trabajo agradable, y de respeto. Sin embargo, se visualizó mucha inconformidad con los sueldos y los beneficios económicos. Si bien es cierto, la institución es ente descentralizado sin fines empresariales, que no posee ingreso propio y se tiene que apegar a una tabla de sueldo Nacional.

Por esta razón, se han derivados una inestabilidad laboral, y una ausencia laboral, a excepción del personal que labora en áreas administrativa de apoyo, en donde existe un compromiso con la institución.

En el control administrativo, se apoya con un equipo de oficina y computacionales, pero los mismos se encuentran en estados de obsolescencia, Por otra parte, en materia de software, este no cumple con las necesidades de control y estadísticas que se requieren. Por lo que es exigente, para la buena marcha de la institución, instalar un software que atiendan los requerimientos de control e información para la toma de decisiones.

En relación al gasto, en el área de funcionamiento, que se en carga la Dirección Ejecutiva de Finanza, que tiene a su cargo la coordinación de compra, la cual se encarga de todos los requerimientos para el funcionamiento de la institución, de acuerdo a las solicitudes de cada una de las Direcciones, mediante lo programado en el Plan Operativo Anual, y aprobado en el presupuesto.

Las planificaciones estratégicas, es continuamente evaluada y ajustada, mediante los eventos internos y externos, que puedan incidir en la ejecución. Nos obstante, al indagar en los indicadores de planificación estratégicas, se evidencia que algunos no cumplen con las metas establecidas, y no existe respuesta para justificarlo, agravado por la ausencia de planes de acciones, del equipo de operaciones de las diferentes áreas desprendidas, lo cual deja a la desidia áreas no atendidas.

Sin embargo, se dispone de un organigrama actualizado formalmente, se mantienen manuales de procedimientos, pero se pudo observar que no son aplicados en todas las áreas de la institución.

Por otro lado, se mantiene la idea de buscar soluciones a los problemas de FUNDAYACUCHO, Sin embargo, no dependen de las autoridades, ya que estamos adscrito a un ente tutorial, que dicta las directrices que se tienen que cumplir. En materia de gestión financiera, se apoya con un personal calificado y profesionales de tiempo completo.

De lo antes planteado, a corto plazo se tiene programado, modernizar la infraestructura, mediante obra de revestimientos en los canales principales de la Red mayor, como los planes a largo plazo es tener automatización con la Red mayor de conducción.

Cabe destacar, que cada año se elabora el presupuesto de ingresos y gasto, de acuerdo al plan operativo anual (POA), donde se elaboran las estrategias, que se van a cumplir en el año siguiente, que son propuestas de acuerdo a la razón social de la institución y aprobadas por la máxima autoridad, las mismas son elevadas al ente adscrito en este caso, el Ministerio para el Poder Popular de Educación Universitaria (MPPEU), a su vez las mismas son elevadas a la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE), para su aprobación. A los cuales se les da un puntual seguimiento para su cumplimiento en las actividades realizadas en la institución.

La estructura, se encuentra notoriamente establecida, en donde los alcances de cada función y las líneas de reporte son comunicados y conducidos, por todos los miembros de

FUNDAYACUCHO, de manera que todos conocen los niveles de autoridad y responsabilidad, así como las líneas de reportes, que se deben seguir en las principales funciones asignadas a los cargos. Asimismo, continuamente se está en la búsqueda, de hacer más con menos o más con lo mismo.

Si bien es cierto, que quizás, no se puede hacer una diferencia ya que no se cuenta con recursos propios. Por otra parte, se puede apreciar, que en general se tiene un clima organizacional aceptable, soportado principalmente por el liderazgo de los directivos, quienes ofrecen buenos tratos al personal, se le toma en cuenta, se trabaja en equipo, se promueve el compañerismo, y el posicionamiento de la institución en las regiones, les da orgullo y sentido de pertenecía. Por ello, el 100%, de los trabajadores entrevistados respondió, que definitivamente si ingresaría a la institución a un después de conocer cómo funciona, y se encuentran conforme con su trabajo.

#### **1.4 Diagnostico situación contable-financiera**

El financiamiento, de FUNDAYACUCHO, es responsabilidad del Estado, siendo el Ministerio para el Poder Popular de Educación Superior, el ente encargado de realizar todos los trámites necesarios para la asignación del presupuesto anual ante la (ONAPRE). Su base legal se encuentra en la Ley Orgánica de la Administración Central, en sus artículos N° 20, que indica “...elaborar y presentar, conforme a la Ley, el anteproyecto de presupuesto del Ministerio y remitirlo, para su estudio y tramitación, a la Oficina Central de Presupuesto.” Igualmente, en el

artículo N° 46, el cual especifica, que todos los organismos públicos, incluyendo los Ministerios, deben “coadyuvar en la preparación del proyecto de la ley de presupuesto a los fines previsto en el artículo N° 2 de la Ley Orgánica del Régimen Presupuestario”,

En este sentido, la institución no posee recursos propios para su financiamiento, depende de las cuotas presupuestaria, que son asignadas para cumplimiento de sus proyectos y objetivos en este caso, las Becas que otorga la institución. Por esta razón, para alcanzar una administración optima de los recursos financieros y obtener el logro de los objetivos se debe de tener un uso eficiente y eficaz de sus recursos. A continuación, se presenta como se encuentra estructurado el presupuesto de FUNDAYACUCHO, tomando en consideración el año 2022- 2023:

Tabla 1

*Presupuesto FUNDAYACUCHO*

Partidas Presupuestaria	Presupuesto 2023	Presupuesto 2022	Variación Absoluta	Variación Porcentual
401 Gasto de Personal	Bs .6.978.743	Bs. 1.098.595	Bs. 5.880.148	84.25%
402 Materiales y Suministro	Bs. 13.038.248	Bs. 6.542.200	Bs. 6.496.048	49.82%
403 Servicios No Personales	Bs.8.446.583	Bs .7.267.844	Bs. 1.178.739	13.95%
404 Activos Reales	Bs. 582.264	Bs. 822.300	Bs. 240.036	41.22%
407 Transferencias	Bs, 18.844.344	Bs. 105.757.948	Bs. 86.914.604	461.22%
<b>Total</b>	<b>Bs. 47.890.182</b>	<b>Bs. 121.488.897</b>	<b>Bs. 73.598.715</b>	157.85%

**Nota:** La tabla describe el Presupuesto Aprobado de la Fundación Gran Mariscal Ayacucho (FUNDAYACUCHO) año 2022-2023

**Fuente:** FUNDAYACUCHO (2023)

Como se puede observar, en la tabla N° 1, para el año 2022, el presupuesto aprobado y asignado, fue de Bs. 121.488.897,00, en el año 2023 la cuota presupuesta aprobada alcanzo a Bs.

47.890.182,00, distribuido como se muestra en la tabla N°1. Al evaluar la estructura presupuestaria del presupuesto ley de FUNDAYACUCHO, para el año 2023 se puede observar a que hubo una disminución del presupuesto de 157%, siendo insuficiente, para cubrir el año fiscal, al mismo tiempo con este presupuesto no se puede cubrir, el periodo de estudio o los derechos académicos que ofrece la institución en las becas, incluyendo el ciclo inicial de nivelación académica, inducción, actualización o recuperación a los estudiantes beneficiarios de las becas. El beneficio que ofrece la beca es: una asignación básica mensual (ABM), el costo de Matrícula, Idioma, Alojamiento, Residencia, Pesajes tanto externo como interno.

Por otra parte, el país está pasando por proceso coyuntural, donde se tiene un bloqueo económico y de una hiperinflación, donde la moneda fluctúa de forma desenfrenada, generando que el presupuesto se devalúa, tornándose insuficiente para cubrir las necesidades de los becarios, y el gasto de funcionamiento de la institución.

Para el desarrollo de esta investigación, se realizó el diagnóstico a través de herramientas de análisis de los estados contables y la confección de indicadores financieros. Luego de finalizar el diagnóstico se propone diferentes alternativas que permitan optimizar las necesidades de fondos y se estima el impacto en los estados financieros, para concluir las mejoras observadas.

En este sentido, se analizó el primer semestre del año 2023, con datos obtenidos de los estados financiero, para poder simular las alternativas de optimización, de las necesidades

operativas de fondo, y determinar en base a lo observado en los estados financieros, si mejora la situación de la institución en cuanto a liquidez y solvencia.

En cuanto, al análisis de los estados financieros, este nos va a permitir obtener información económica y financiera relevante, para la toma de decisiones. El objetivo de este análisis, es diagnosticar la situación presente y pasada, y en base a esto mejorar la gestión de FUNDAYACUCHO. Para realizar el análisis de las necesidades operativas de fondo, es necesario reordenar los estados financieros teniendo en cuenta la relación directa de los componentes, con las actividades propias de la institución, es decir, componentes operativos y no operativos.

Tabla 2

*Situación Patrimonial de FUNDAYACUCHO*

<b>Situación Patrimonial</b>	<b>2023</b>	<b>Var Anual</b>	<b>2022</b>	<b>Var Anual %</b>
Caja y Bancos	Bs 7.725	Bs. -337	Bs. 8.062	-4,8%
Cuentas por Cobrar	Bs. 17.752	Bs. 6.512	Bs. 11.240	36,69%
Otros Activos	Bs. 5.718	Bs. 1.136	Bs. 4.582	19,87%
Activos no Corrientes	Bs. 3.150	Bs. 12.225	Bs. 15.375	-1,88%
Bienes en Uso	Bs. 34.467	Bs. 7.048	Bs. 27.419	20,45%
Activo Intangible	Bs. 5.939	Bs. 4.101	Bs. 1.838	69,05%
<b>Total Activo Operativo</b>	<b>Bs. 74.751</b>	<b>Bs. 6.235</b>	<b>Bs. 68.516</b>	<b>9,10%</b>
Cuentas por Pagar	Bs.,22.912	Bs. 6.399	Bs. 29.311	-21,83%
Remuneraciones	Bs.54.055	Bs. 16.654	Bs. 37.401	30,81%
Impuesto	Bs. 3.098	Bs. 7.299	Bs. 10.397	-70,20%
Previsiones	Bs. 2.015	Bs. 1.814	Bs. 201	902,48%
Previsiones no Corriente	Bs.15.947	Bs. 5.142	Bs. 10.865	47,23%
<b>Total Pasivo Operativo</b>	<b>Bs.98.027</b>	<b>Bs. 9.852</b>	<b>Bs. 88.175</b>	<b>11,17%</b>
<b>Activo Operativo Neto</b>	<b>Bs. 23.276</b>	<b>Bs. 3.617</b>	<b>Bs. 19.659</b>	<b>18,40%</b>

**Nota:** La tabla describe la Situación Patrimonial de la Fundación Gran Mariscal Ayacucho (FUNDAYACUCHO) año 2022-2023

**Fuente:** FUNDAYACUCHO (2023)

### **Situación Patrimonial**

A partir, del estado de situación patrimonial, reorganizado se observa la composición, de los recursos operativos. Analizando los activos operativos del año 202, la institución tenía un saldo de Bs 3.617,00, para el primer semestre del año 2023, se puede observar un incremento de Bs 22.276,0, que representa un 18.4%, mayor en los activos operativos, que no fueron acompañados de financiamientos, ya que el mismo creció sin mismo. Por otra parte, se detectó, el mayor recurso humano, relacionado esto con el rubro de sus actividades directa de la institución. El aumento del año esta explicado por un incremento de estructura operativa para responder a mejorar los niveles de los recursos.

En cuanto, a las cuentas por pagar, disminuyeron en un 22% comparado con el año 2022, esto tiene una participación importante y se analiza su evolución, en el año de estudio hubo una disminución que muestra la dificultad, para mejores plazos con los proveedores, los que genera un impacto en ciclo de pago y como consecuencia en el ciclo de la caja, dificultando la obtención de liquidez. Debidos a que los recursos programados no ingresan a la institución en el tiempo estimado.

Tabla 3

*Necesidades Operativas de Fondo FUNDAYACUCHO*

<b>Necesidades Operativas de Fondo</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>Var Anual</b>	<b>Variación %</b>
Caja y Bancos	Bs. 7.725	Bs. 8.062	Bs. -337	-4,8%
Otros Créditos	Bs.17.752	Bs. 11.240	Bs. 6.512	36,69%
Otros Activos	Bs. 5.718	Bs. 4.582	Bs. 1.136	19,87%
Cuentas por Pagar	Bs. 22.912	Bs.29.311	Bs. 6.399	-21,83%
Remuneraciones	Bs. 54.055	Bs.37.401	Bs.16.654	30,81%
Impuesto	Bs. 3.098	Bs.10.397	Bs. 7.299	-70,20%
Previsiones	Bs. 2.015	Bs. 201	Bs. 1.814	902,48%
Previsiones no Corriente	Bs. 15.947	Bs.10.865	Bs. 5.142	-21,83%
<b>NOF</b>	<b>Bs. 129.222</b>	<b>Bs.112.059</b>	<b>Bs. 17.163</b>	<b>15,32%</b>

**Nota:** La tabla describe la Necesidades Operativas de Fondo de la Fundación Gran Mariscal Ayacucho (FUNDAYACUCHO) año 2022-2023

**Fuente:** FUNDAYACUCHO (2023)

FUNDAYACUCHO, se ha visto afectada, por el contexto económico al igual que otros entes, ya que los recursos financieros no son estimados, y las instituciones no se encontraban en condiciones para poder cubrir sus gastos, por lo cual, se aplazaron los pagos a proveedores, conllevando a incrementar las deudas. Es por esta razón, el incremento de las deudas fu a mayor ritmo que el financiamiento, dado por proveedores comerciales que exigían menor plazo de pago y por el contexto inflacionario, grandes cuentas vinculadas al dólar, se debieron cancelar en su totalidad.

Tabla 4

*Estado de Resultado de FUNDAYACUCHO*

<b>Estado de Resultado</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>	<b>Var Anual %</b>
Ingresos de República	Bs.247.998	Bs.4.402.292	-1,675%
Gastos de Personal	Bs. 67.081	Bs. 158.534	-136,33%
Gastos de Materiales y Suministros	Bs. 33.913	Bs. 372.313	-997,84%
Gastos por Servicios	Bs. 27.550	Bs. 416.490	-1.411,76%
Transferencias y Donaciones	Bs. 87.507	Bs.3.410.955	-3817,55%
<b>Resultado Operativo</b>	<b>Bs. 31.947</b>	<b>Bs. 44.000</b>	<b>37,72%</b>
Amortización y Depreciación	Bs. 2.912	Bs, 9.311	-219,74%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>Bs. 29.035</b>	<b>Bs. 34.689</b>	<b>-19,47%</b>
Impuesto	Bs. 1.098	Bs. 9.397	-755,82%
<b>Resultado Final</b>	<b>Bs. 27.937</b>	<b>Bs. 25.292</b>	<b>7,10%</b>

**Nota:** La tabla describe el Estado de Resultado de la Fundación Gran Mariscal Ayacucho (FUNDAYACUCHO) año 2022-2023

**Fuente:** FUNDAYACUCHO (2023)

En este mismo contexto, se identifica en líneas general, en los años analizados un incremento del resultado final, pero si se desagrega este podemos ver que operativamente que el último semestre, ha tenido un descenso, esto significa que no se están recibiendo los recursos necesarios para cubrir sus gastos. Asimismo, se pudo observar que no se están cumpliendo los ciclos de pagos de 53 días del ciclo operativo, y es menor que el año 2022, mientras que el ciclo de ingresos se ha incrementado, por lo cual será necesario evaluar cómo distribuir el ingreso, con los proveedores para disminuir el ciclo de efectivo y en consecuencia la necesidad de capital de trabajo.

En este sentido, se debería de trabajar sobre los días que tarda la institución en cancelar sus cuentas por pagar, tomando en cuenta el que últimos semestres han aumentado considerablemente,

gestionando con las áreas respectivas, las causas de esta aceleración y el análisis de su efecto. Además, se detectó la necesidad, de gestionar las órdenes de pagos emitidas por la Oficina Nacional del Tesoro (ONT), donde se observa un crecimiento abrupto, en el plazo de liquidarlas, causando falta de recursos financieros.

Tabla 5

*Ciclo Operativo de FUNDAYACUCHO*

<b>Ciclo</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Días de recibir órdenes de Pago	68	58
Días de Cuentas por Pagar	60	30
Días de Remuneración	15	15
Días de Carga Social	30	30
Días de Carga Fiscal	15	15
Días Prevención Social	30	30
<b>Ciclo Operativo</b>	<b>82</b>	<b>70</b>
<b>Ciclo de Pago</b>	<b>53</b>	<b>62</b>
<b>Ciclo de efectivo</b>	<b>30</b>	<b>8</b>

**Nota:** La tabla describe el Ciclo Operativo de la Fundación Gran Mariscal Ayacucho (FUNDAYACUCHO) año 2022-2023

**Fuente:** FUNDAYACUCHO (2023)

A continuación, se describen los indicadores de gestión financieros:

### **Indicadores de Liquidez**

Los indicadores de liquidez, son los índices de actividad, evalúan la rapidez con la que varias cuentas se transforman en ventas y efectivos, es decir, entrada y salida. En este sentido, “los índices de actividades miden la efectividad con la que opera la empresa en una variedad de dimensiones, como la administración de inventarios gastos y cobros (Gitman& Cha, 2012, p.68). Además, mide

la efectividad con que las empresas están utilizando los activos.

Con respecto, a la liquidez, la institución ha ido disminuyendo en los últimos años sus ratios, por lo cual se detesta un posible inconveniente a la hora de responder antes sus necesidades, de pagos coyunturales. Si bien es cierto, sus activos más líquidos son suficiente para cubrir parte de sus pasivos de corto plazo, se tiene que considerar que ellos se incluyen en los recursos recibidos, que han tenido ciertas dificultades para realizarse, por el contexto económico, en que se encuentra inmensa la institución.

Por esta razón, es importante observar las ratios de tesorería, que nos muestran la disponibilidad de caja y banco dando una capacidad de pago del 35%, de los pasivos corrientes. Este análisis se realizó, en base a datos de un momento dado, estático en los tiempos, por lo cual pudiera darse en cualquier situación del año, que se asemeje a esta, por eso, es necesario diseñar periódicamente, frecuencias mensuales, para detectar inconsistencias y así poder gestionar en la marcha.

En este sentido, para realizar un análisis más dinámico, que muestre la situación actual de la institución, se recomienda medir, si los activos líquidos de la tesorería son suficiente para cubrir los pagos recurrentes que se deben realizar. En base, a esta información el cálculo de los días promedios que pueden cubrir sus gastos regulares diarios, relacionados, con el saldo de tesorería con la medida de gastos regulares diarios. Cuando la tesorería no sea suficiente, la institución tiene

la posibilidad de conseguir otras fuentes de financiamiento, para poder horrar los gastos exigibles temporales, que puedan surgir en el desarrollo normal de la institución.

### **Indicadores de Endeudamiento**

Para conocer, la estructura financiera de la institución, se llevan a cabo ratios de endeudamiento. Para Gitman & Chad (2012). Señalan que “la posición del endeudamiento, de una organización indica el valor del dinero de otra persona que se utiliza para general utilidades”. (p.70). Asimismo, en general, un análisis financiero se interesa, más en las obligaciones mayores de un año, por cuanto, esta compromete a la institución con un flujo de pago contractual a largo plazo. Para, FUNDAYACUCHO, mantiene una política de financiamiento, ya que la misma no posee ingresos propios, depende totalmente de los ingresos que le asigna el ejecutivo,

### **Indicadores de Gestión o Eficiencia**

Este indicador, permite demostrar las competencias del trabajador. Según los resultados, se diseñarán planes de capacitación y de formación, en cada una de las áreas, así como promoción y distribución de incentivos en pro de la competitividad y, consecuentemente, se elaborarán nuevas planificaciones con el fin de evaluar constantemente el margen, de lo que se espera en mejorar continuamente la institución.

## **1.5 Diagnóstico de FUNDAYACUCHO**

En base a lo ante expuesto, se pudo diagnosticar que la institución posee una escasa administración es sus necesidades operativas de fondo. En el ciclo operativo y la evolución para el primer semestre del año 2023, ha empeorado de manera significativa, como consecuencia la falta de recursos financieros, y el tiempo en que los recursos ingresan a la institución, se puede entender que la situación, que se está atravesando no se pueden honrar, con las obligaciones, es necesario solicitar recursos adicionales.

### **1.6 Definición del problema.**

Los estándares de la selección de las becas, tienen un carácter integral, ellas cubren durante todo el período de estudios el pago total de los derechos académicos del instituto o universidad donde estudia el becario, incluyendo un ciclo inicial de nivelación académica, inducción, actualización o recuperación, (para ayudarlos a adecuarse a las exigencias académicas y adaptarse a la nueva institución). También incluyen una (ABM), el costo del idioma, los costos de alojamiento, los costos de transporte (en caso deban trasladarse a un lugar distinto al de su residencia).

Sin embargo, el cambio estructural más relevante en el financiamiento de los sistemas de becas, es el rápido crecimiento inflacionario que se encuentra sumergido el país al igual que el bloqueo económico, que limitas hacer transacciones en monedas extranjeras y cumplir con las

asignaciones de los becarios en el exterior, ha tenido como consecuencia un impacto económico en los recortes de las asignaciones presupuestaria y financiera impuesto por el estado, es mucho más rígida y existen regulaciones estrictas que limitan la generación de ingresos, para cubrir los costes de la programación de las becas dentro y fuera del país, de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, como la creación de nuevos convenios y renovación de los vigentes.

Por tal motivo, existe insuficiencia de Recursos Financieros y Presupuestario, para honrar la responsabilidad de la (ABM), Matriculas y Pasajes, correspondiente a las Becas de estudiantes venezolanos en el Exterior, que cursan Estudios Universitarios de pregrado y postgrado. Por otra parte, no hay recurso para atender Gastos reales de Personal, eventos de con becarios y participantes, y Funcionamiento, los cuales han afectado el mantenimiento de las instalaciones y equipos tales como: flota de vehículos, ascensores, aire acondicionado, instalaciones sanitarias y eléctricas entre otros.

Bajo esta propuesta, es indispensable generar estrategias de financiamiento que considere, en su estructura básica, el nivel socioeconómico de la población estudiantil que se atiende, FUNDAYACUCHO.

### **1.7 Propuesta de Valor de FUNDAYACUCHO**

FUNDAYACUCHO, es una institución del Estado, que impulsa la universalización, de la educación universitaria, de referencia a mundial, que permite al estudiante a compartir el progreso

científico, tecnológico y humanista, orientado al desarrollo económico y social, mediante el intercambio de los diferentes pueblos de América y el resto del mundo, poniéndolo al servicio de la sociedad

## **1.7 Objetivos del trabajo de investigación.**

### ***1.7.1 Objetivo general***

Diseñar un plan estratégico para la Fundación gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO), periodo 2024-2028 para optimizar su gestión financiera

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el servicio de la Fundación gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO), en el periodo 2024-2028 para optimizar su gestión financiera

Definir el modelo de negocio, característica del producto y planes para la implementación de la propuesta de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO), periodo 2023-2027 para optimizar su gestión financiera

Definir los objetivos estratégicos de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO), periodo 2023- 2027 para optimizar si gestión financiera

Proponer un plan estratégico de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la Fundación gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO), periodo 2023-2027, para optimizar su gestión financiera

## **CAPÍTULO II.**

### **ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO**

#### **2.1 Análisis del Macroentorno de FUNDAYACUCHO (PESTEL) .**

Dentro del proceso de Planeación Estratégica de la institución, existe varios procesos, uno de ellos consiste en hacer un análisis macroentorno estratégico externo. Antes del análisis macroentorno, vale la pena mencionar, que FUNDAYACUCHO, siendo un ente descentralizados, sin fines empresariales, con el fin de impulsa la educación universitaria, y orientarla al desarrollo económico y social de la nación, mediante los procesos científicos, tecnológicos, e innovación y demás manifiesto, promoviendo la integración de saberes para potenciar las capacidades de los estudiantes del país.

Según, Daft (200), señala que “el entorno organizacional está compuesto por todos los elementos que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en partes” (p.55). Es importante su estudio ya que permite, comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores, de manera proactiva, para adelantarse a los sucesos.

Por otra parte, funcionan para apreciar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales, en la institución, como estrategia y políticas, en el diseño de la estructura interna, observando cómo responde la institución ante los cambios. En este sentido, el entorno puede a su vez, dividirse en micro o macros. El macroentorno, es aquel que influye, en toda la institución, y se encuentra fuera

del control del sistema institucional, pero afecta en menor o mayor medida en su desempeño, incluyendo aspectos políticos, económicos, legales, tecnológicos, culturales, ecológicos y sociales.

Cabe destacar, que estas fuerzas originan las oportunidades y amenazas para la institución, estos factores no son independiente entre sí, ellos se encuentran relacionados. Para hacer un análisis de macroentorno se realizará un análisis PESTEL, que significa, las iniciales de los factores: Políticos, Económicos, Social, Tecnológicos, Ecológicos y Legal. Asimismo, se utiliza para evaluar, el mercado, el mercado en que se encuentra la institución.

### ***2.1.1. Entorno político***

La actual situación política de Venezuela, está enmarcada en un proceso de cambios sustentados en el ordenamiento jurídico del país, y en un esquema electoral y democrático. Se caracteriza por una gran incertidumbre, en el marco en la cual la crisis multidimensional de carácter económico, político, y social, se ha venido agravando desde la llegada del presidente Nicolás Maduro al poder en el año 2013. Así, los señala la Revista una Nueva Sociedad (2020)

Por otra parte, los diversos actores políticos, económicos y sociales, entre los que se incluyen políticas, ONG, como personalidades civiles, con diferentes tendencias de ideología, se agrupan para fomentar diálogos sociales, y junto con la comunidad internacional, convergen una

especie de tregua que ha llevado al país a un bloqueo económico, para presionar la salida del gobierno.

Cabe destacar, que estos aspectos afectan las relaciones internacionales y al sector productivo del país. Por otra parte, el Gobierno, para contrarrestar, esta situación y mantener la economía ha firmado acuerdos con países como: Turquía, China, Rusia, Irán

### ***2.1.2. Entorno económico***

El macroentorno económico, es esencial, ya que con se determina la prosperidad y el bienestar de las organizaciones y toda la población en general, para obtener una adecuación del rendimiento del país. Actualmente existe una crisis, a nivel mundial, que afecta a todos los países dificultando sus capacidades de inversiones. Venezuela al igual que muchos países de América Latina no se escapa de esta situación, esto se refiere a los altos índices de inflación, desempleo, subempleo, devaluación de la moneda, privatización de la vida económica y social.

En la economía de nuestro país, el presupuesto público ha tenido que sustentarse, por las recaudaciones tributarias, debido a las bajas de precio petrolero. Por otra parte, un aumento del Producto Interno Bruto (PIB), superior al 15%, tal como lo anuncio el presidente Nicolás Maduro, será el mayor incremento registrado durante el año, se puede constatar en el histórico del Banco Central de Venezuela <https://www.bc.org.ve>.

En este sentido, las instituciones públicas, se han visto afectadas por el entorno económico, en este caso FUNDAYACUCHO, depende de un presupuesto público, para poder dar cumplimiento a sus actividades, y en consecuencia se ha visto afectada presupuestaria y financieramente, su presupuesto ha sido recortados, generando un desequilibrio en la institución, a la hora de cubrir las necesidades del estudiante en el exterior, el bloqueo económico, no permite las transacciones directa para cubrir las nómina de los becarios, se tienen que hacer diversa transacciones que terceros, generando retraso en el abono de las misma.

Por otra parte, existen factores, que pudieran optimizar la recaudación de fondo en las instituciones, como los programas de Responsabilidades Sociales y el apoyo de otras empresas.

### ***2.1.3. Entorno social***

El entorno social, para las instituciones, implica factores que de cierta manera afectan a las empresas, en el ámbito económico, geográfico, político y cultural. Para, Kast y Rosenzweig (1988), señalan que “el entorno social, está vinculado a las variables demográficas”. (p.65). En este sentido, se puede decir, que son las personas, las gentes sus ciudadanos, en sus diferentes grupos de edad, tamaños, creencias, sexo, raza, color cultura, este entorno cambia según la región del país y las diferentes zonas de cada país.

El entorno social, influye en el desarrollo de las actividades empresariales, un cambio en los intereses del consumidor, si no es aceptada podría afectar sus bienes y servicios, la ubicación de la empresa si no es accesible, para los trabajadores y los consumidores afecta directamente la producción de la empresa. Pero un cambio de estrategias, de marketing, el lanzamiento de nuevos artículos o servicios, pueden motivar al cliente, buscar herramientas que faciliten el trabajo al empleado, reajustando los tiempos laborales, implementando transporte aumentaría la rentabilidad y el éxito.

#### ***2.1.4. Entorno tecnológico***

En el entorno tecnología, es de gran importancia para las organizaciones, si una empresa no avanza con las nuevas tendencias tecnología, esta empresa puede fracasar en su producción y en mantenerse en el mercado. Según Kast y Rosenzweig (1998), señalan que, “en la actualidad en el mundo de la tecnología avanza a gran escala y es necesario visualizar los sistemas de información y comunicación que se manejan en las empresas. Se puede decir, que los nuevos descubrimientos tecnológicos y sus cambios afectan los procesos productivos, la tecnología inciden en la relación de trabajo, los productos y el mercado de producción.

Es por ello, que se deben medir los avances tecnológicos e ir a la par con las nuevas tendencias, tomando en cuenta los riesgos y los progresos, en el momento de incorporar las

tecnologías en el proceso de producción, por una parte, podría aumentar la producción, ejecutar más rápido los procesos y darse a conocer en el mercado. Por otra parte, tendría que tener un sistema de seguridad para resguardar la información y no poner en riesgo los datos, almacenados, ya que podrías ser susceptible a plagio de información.

De manera que, las organizaciones a implementar nuevas tecnologías en sus procesos, aumenta su productividad, al mismo tiempo pueden controlar, sus procesos, reducir los tiempos en la ejecución, aumentar su competitividad en el mercado. Por otra parte, la tecnología necesita de una gran inversión económica, y si no es utilizada de forma adecuada podría crear dependencia a las organizaciones y sus trabajadores, olvidando los procesos manuales.

#### ***2.1.5. Entorno ecológico***

El entorno ecológico, influye en las organizaciones, en los aspectos ambientales que afectan el clima, teniendo un impacto en la Responsabilidad Social, con respecto a las contribuciones que tienen que aportar con el medio ambiente. En la actualidad la protección del medio ambiente, ha sido un tema muy polémico, a los problemas ambientales, se busca crear conciencia de cuidar la naturaleza ya que sin ella no podríamos vivir.

En este sentido, los factores en relación, ha este entorno no favorece a la institución, debido que se encuentra en un lugar apartado, que no es de fácil acceso para la mayoría de los trabajadores,

generando ausencia laboral, y por edén retrasos en los procesos, una solución sería, contratar un transporte para los trabajadores que puedan, asistir sin ningún inconveniente, esto aumentaría la productividad.

#### **2.1.6. Entorno legal**

Los entornos legales, están relacionados, con las leyes. Para Kast y Rosenzweig (1998), indican que “son tributos, parafiscales, municipales y nacionales, tributos laborales, leyes para el consumidor, leyes antimonopolio, leyes de salud y protección” (p.65). En consecuencia, estos factores pueden afectar como operar a una organización, sus costos y las demandas de sus bienes y servicios, si se parte de la idea que los factores legales tienen una relación estrecha con los factores políticos que influyen en la institución.

En este sentido, se debe tener en consideración, el sistema legal del país en donde la organización opera, así como el cumplimiento de la ley.

A partir de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en sus artículos 54 y 55, que señalan “que toda persona tiene derecho a la protección del Estado, a través de los órganos de seguridad ciudadana. Por otra parte, la Ley Orgánica de Planificación y Presupuesto Público y Popular, en sus artículos 54, 55, 84, y 86, permite realizar el Plan Operativo Anual, es aquel que integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano

y ente de la Administración Pública Nacional, a los fines de la concreción de los resultados y metas previsto en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación

### **2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos de FUNDAYACUCHO (MEFE)**

Una vez analizados los macroentorno, se presentan los elementos que se pueden tomar como oportunidades o amenazas dependiendo de los criterios de valor cada uno representa (1) mayor amenaza; (2) amenaza meno; (3) se puede tener oportunidad; (4) hay una oportunidad

Tabla 6

#### *Matriz MEFE*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Programas de becas para estudiantes de bajos recursos económicos.	0.15	3	0.45
Integral al becario que se encuentra en situación de vulnerabilidad, a las áreas laborales, para el desarrollo del país	0.10	4	0.40
Impulsar al desarrollo de las comunidades organizadas a través de la educación popular.	0.10	3	0.30
Fortalecimiento de las cooperaciones internacionales en materia de educación universitaria	0.15	4	0.60
<b>Amenazas</b>			
Bloque económico del País	0.15	1	0.15
Insuficiencia de Recursos Presupuestario y Financieros	0.10	2	0.20
Altos niveles de Inflación	0.10	2	0.20
Ausencia de recursos tecnológicos	0.15	1	0.15
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2.45</b>

Nota: La tabla describe las oportunidades y a las amenazas de FUNDAYACUCHO

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

Los resultados que se pueden observar en la Tabla N° 6, significan que las oportunidades arrojaron un 1,75 del valor ponderado, y en las amenazas el 0.70. En consecuencia, se puede interpretar, que el entorno externo es favorable para FUNDAYACUCHO, tomando en consideración que la ponderación de las oportunidades es mayor que el de las amenazas

## **2.2 Análisis del microentorno de FUNDAYACUCHO: Fuerzas de Porter.**

Este análisis, se puede utilizar como una herramienta, de diagnóstico, con la finalidad de ver los atractivos, estructurales del mercado, mediante este análisis se pueden implementar las estrategias de marketing, aptos para la organización, como medir de forma cualitativa el nivel de atrayente del sector comercial de la organización. Al respecto Daft (2004), señala que el modelo de las Cinco Fuerzas Porter “proponen el modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector específico”. (p. s/n). En otras palabras, el análisis demuestra el valor y la proyección futura de una empresa o unidad de negocio que funcione en dicho sector.

En este sentido, el análisis Porter, refleja claramente los aspectos a fortalecer dentro de la organización en el comportamiento del mercado específicamente donde se apunta, tomando en cuenta las cinco fuerzas como precauciones que no desestabilice a la organización.

En este sentido, (FUNDAYACUCHO), es un ente descentralizado sin fines empresariales, que no tiene ingresos propios, se financia a través del presupuesto público.

A continuación, se analizará las fuerzas que están relacionadas con la institución, y así determinar si es conveniente definir, las estrategias a aplicar



Figura 2

*Análisis de Poder*

**Nota:** Fuente: Elaborado (2023). Porter (1985)

### ***2.2.1. Negociación con proveedores***

El criterio principal para seleccionar los proveedores es la relación costo beneficio de cada oferta. Es indispensable determinar con exactitud, los canales de negociación, importación y desaduanización. Son puntos vitales para maximizar los beneficios a obtener por la comercialización de la mercadería. Poder de negociación de los Proveedores

Para poder ofrecer servicios, la (FUNDAYACUCHO), depende de proveedores. De igual manera podemos decir que del poder de negociación de los proveedores depende:

- La calidad del producto o servicio
- El precio del producto o servicio
- Acercamiento con los clientes

Las organizaciones tienen 3 caminos para posicionarse de mejor manera con respecto a su competencia

- Estrategia de costos, que busca la eficiencia en los procesos para tener un producto a menor precio.
- Estrategia de enfoque aplicada a un segmento de mercado
- Productos con valor agregado.

### **2.2.2. *Negociación con clientes***

En este caso, FUNDAYACUCHO, siendo una institución, que brinda formación universitaria dentro y fuera del país mediante becas, a estudiantes y profesionales, de escaso recursos económicos, en todo el país y el exterior, para la realización de actividades académicas en pro del desarrollo económico y social de Venezuela. En estos momentos se propone una meta de ofrecer 265,507 becas a estudiante beneficiarios de nuestro proyecto, y a 10.171 participante voluntariados de las comunidades organizadas estas becas están divididas de la siguiente forma:

- Becas pregrado nacional 250 000
- Becas en el Exterior 1.806, de acuerdo con los convenios suscrito con los países como: Rusia, China, Turquía, Irán, Bielorrusia.
- Becarios Internacionales 3.470, en el país, de acuerdo a la cooperación internacional con los países del (ALBA)
- Participante de la Comunidades Organizadas 10.171

### **2.2.3. *Rivalidad entre competidores existente***

Actualmente para promover el crecimiento de la productividad nacional, se crean programas de formación que correspondan a las necesidades del desarrollo económico del país.

Dentro de estas organizaciones se encuentran la Oficina de Planificación del Sector Universitario (OPSU), la Misión Sucre, Sin embargo, FUNDAYACUCHO, es la única institución que brinda intercambio académico profesional dentro y fuera del país

#### ***2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos***

Para el desarrollo potencial, esta se encuentra relacionada, con los productos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que puedan satisfacer las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen. Entre los sustitutos, que pueda tener FUNDAYACUCHO, estarían relacionados, con otra institución que ofreciera el mismo programa de becas nacionales y en el exterior, al igual que intercambios de estudiantes en el país.

Es por ello, que la institución ha permanecido durante 48 años, como líder en Venezuela, brindando una atención integral al 3%, de la población estudiantil, a través del fortalecimiento y el apoyo desde un punto de vista social, político y económico, para vincular el sistema socio productivo de la nación. Dentro de las instituciones internacionales que ofrecen becas a los estudiantes venezolanos se encuentran: Becas OEA-UNIR-para Maestría, y la Universidad Internacional Rioja (UNIR).

### ***2.2.5. Entrada de nuevos competidores***

Entrada de nuevos competidores, F UNDAYACUCHO, siendo la única institución del Estado, que ofrece este tipo de servicio social, hasta los momentos no se encuentran competidores. En este caso debería de existir otras instituciones que ofrecieran diversidad de ofertas académicas en diferentes países del mundo.

Dentro de las Barreras estatales, se puede fundamentar, las insuficiencias de recursos financieros, para honrar las responsabilidades con los becarios.

### ***2.2.6. Entrada de nuevos competidores***

El nivel de atractividad de FUNDAYACUCHO, se puede decir, que es una institución con referencia mundial, que garantiza la universalización, de la educación universitaria, permitiendo al ciudadano disfrutar del proceso, científico, tecnológico y humanitario, mediante el intercambio de saberes con el resto del mundo. Para dar cumplimiento, a los objetivos planteados, la institución suscribe convenios, acuerdos y alianzas, con personas naturales o jurídicas dentro y fuera del país.

Para, impulsar el desarrollo de las comunidades organizadas, mediante la capacitación en las áreas necesarias dentro del territorio nacional. El objetivo, es contribuir a la formación de jóvenes venezolanos de bajos recurso económico en áreas técnicas, para incorporarlos laboralmente al desarrollo productivo nacional mediante.

### 2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla 7

Tabla MEFI

FACTORES	PESO	VALOR	PONDERACION
<b>Fortalezas</b>			
Reconocimiento a nivel Internacional	0.05	4	0.20
Convenios Nacionales e Internacionales	0.15	3	0.45
Ofertas de beneficios para los estudiantes	0.15	3	0.30
Promover el Intercambio Profesional y Técnico	0.05	3	0.15
Impulsar a desarrollo de las comunidades Organizadas	0.05	4	0.20
<b>Debilidades</b>			
Falta de promoción de las becas	0.04	1	0.15
Bajos niveles de Becas a nivel Nacional			
Falta de estrategias para suscribir más convenios nacionales e internacionales	0.15	1	0.15
	0.20	1	0.20
Totales	<b>1.00</b>		<b>1.95</b>

**Nota:** La tabla describe las oportunidades y a las amenazas de FUNDAYACUCHO

*Fuente:* Adaptado al modelo de D'Alessio (2008)

Como se puede observar, en la tabla anterior, los factores internos más relevantes, como las fortalezas alcanzaron una ponderación de valor de 1.45. Siendo mayor, que la ponderación de debilidades de 0.50, Se puede concluir que los factores internos de fortaleza de FUNDAYACUCHO, predominan sobre las debilidades.

## **CAPÍTULO III.**

### **ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO**

#### **3.1 Modelo de negocio de FUNDAYACUCHO.**

El modelo de negocio de FUNDAYACUCHO, se abordará, tomando en consideración las herramientas estratégicas, que integren la propuesta de valor. Según Osterwalder y Pigneur (2012), señala que “en cualquier forma mediante la cual una organización es capaz de crear capturar o entregar valor” (p.s/n). Se puede decir, que es una herramienta que organiza información sustantiva de la organización en forma de un bloque de construcción.

En este sentido, esta información se presenta de manera rectangular, dentro de una plantilla, cada uno de esos bloques se alimentan con las características correspondiente al modelo Business Modelo Canvas, se puede observar la figura siguiente, donde cada bloque de información es identificado con un número que posteriormente en las referencias conceptuales se exponen en los siguientes párrafos del negocio en estudio.



*Nota:*Fuente: Elaborado Propia (2023).

Figura 3

### *Modelo de Negocio FUNDAYACUCHO*

#### **Socios Claves:**

FUNDAYACUCHO, brindar atención integral al 3% de la población estudiantil universitaria a través de un sistema integral que garantice la prosecución y finalización de sus

estudios, fortaleciendo y ampliando el apoyo que presta, dentro de esta población, se encuentran estudiantes universitarios a nivel, de pregrado, prostrado, y partícipate de las comunidades organizadas

### **Actividades Claves:**

Las actividades claves de FUNDAYACUCHO, es ofrecer becas nacionales, en el exterior y becas a estudiantes internacionales que vienes a cursar estudios universitarios en el país, mediante el intercambio de cooperación internacional con los países del ALBA.

Cabe destacar, que este servicio está dirigido, para la población estudiantil de bajos recursos económicos del país, para incorporarlos al desarrollo productivo, a través de programas con otras instituciones públicas y privadas. En este sentido, se garantiza el derecho a la educación con calidad y pertinencia del fortalecimiento de las condiciones de ingresos del sistema educativo.

### **Propuesta de Valor:**

Cuando se analiza, la potencia que tiene la institución, la misma está enfocada desde una preceptiva social, con la finalidad de impulsar, a la educación universitaria, orientándola al desarrollo, tecnológico, científico y humanitaria, en pro del desarrollo productivo de la Nación

### **Relación con los Clientes:**

En el cumplimiento, de sus objetivos estratégicos, FUNDAYACUCHO, mantiene, convenios nacionales e internacionales con otros países, y así ofrecer carreras universitarias acorde con las necesidades del país, entre los convenios actuales se tiene con Rusia, China, Turquía, Bielorrusia e Irán, y los países del ALBA.

### **Segmentación:**

La institución, identifica de manera prioritaria el mercado sobre el que se van a enfocar, es así que identifica su estrategia al mercado que está dirigido, consolidando un sistema integral de atención a estudiantes universitarios en el territorio nacional y en el exterior, a través del apoyo económico (beca) que permita la culminación de sus estudios y su integración a los Planes de la Nación. Para ejecutar los procesos de promoción, postulación, preselección, selección y arribo y seguimiento y control socio académico de los estudiantes internacionales que cursan carreras en las instituciones educativas del país.

### **Estructuras de Costos:**

La estructura de costo de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, está dirigida a la asistencia socio económica, seguimiento y control socio académico a estudiantes universitarios en el país y en el exterior, para el desarrollo y culminación de estudios.

— Proyecto: Sistema de Atención Integral al Estudiante Nacional e Internacional de FUNDAYACUCHO 56,80% de los recursos.

### **Fuente de Ingreso:**

Los ingresos de FUBNDAYACUCHO, provienen del presupuesto de la Republica, estos ingresos son ordinario, y si se presenta alguna insuficiencia por factores económicos se solicitan créditos adicionales, Cabe destacar que FUNDAYACUCHO, es un ente descentralizados sin fines empresariales que no poseen ingresos propios.

### CADENAS DE VALORES DE FUNDAYACUCHO

ACTIVIDADES DE FUNCIONAMIENTO	<b>Infraestructura:</b> Cuenta con instalaciones propias para cumplir con los procesos. Además, tiene una estructura organizacional con manuales internos para cumplir con procesos administrativos				Margenes
	<b>Gestión de Recursos Humanos:</b> Cuenta con una Dirección General de Talento Humano, que se encarga de atender, al personal activo, pasivo y las nuevas ingres, con una gestión comprometida con los procesos de la institución				
	<b>Desarrollo Tecnológico:</b> en los actuales momentos no cuenta con una infraestructura tecnología actualizada, y no se tienen los recursos financieros para invertir en una nueva tecnología, y así garantizar un excelente proceso				
	<b>Aprovisionamiento:</b> Se formuló un presupuesto para cubrir, el gasto de Proyecto y Funcionamiento pero financieramente solo se ejecutó, un 3% de lo programado por la insuficiencia de recursos				
	<b>ACTIVIDADES PROPIAS DEL PROYECTO</b>				
<b>Logística de Entrada:</b> Clientes: Estudiantes de distintas universidades del país que aspiran una beca universitaria dentro y fuera del país, Estudiantes Internacionales en el país  Clientes: se le brinda la incorporación laboral en distintas instituciones del Estado, como en la empresa privada.	<b>Operaciones</b> Promueve, el intercambio académico de profesionales y técnicos que impulsen el desarrollo científico, tecnológico, deportivo, cultural y artístico con los pueblos de nuestra	<b>Logística de Salida</b> Fomentar la investigación e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes y demás manifestaciones creadoras del espíritu, para ponerlas al servicio	<b>Marketing Promoción del Servicio</b> Plan estratégico para promover las becas Estrategias de Comunicación en las Redes Sociales Incorporación laboral de los becarios, una vez que terminen sus	<b>Seguimiento de los becarios</b> seguimiento a los becarios desde, el momento de selección hasta la culminación de sus estudios y después a la incorporación	

**Nota:**Fuente: Elaborado Propia (2023).

Figura 4

*Cadenas de Valores de FUNDAYACUCHO*

### **3.2.1. Gerencia de FUNDAYACUCHO**

La gerencia de FUNDAYACUCHO, se encuentra enfocada, en la implementación de estrategias para el desarrollo del control interno, estas estrategias se encuentran relacionadas, con la realidad de la institución. Según Robbins (2004), señala que “implica un conjunto de significados apoyados en un sistema de valores y creencia las cuales orientan el comportamiento de las personas en el cumplimiento de las metas”, (p.65)

En este sentido, el modelo gerencial de FUNDAYACUCHO, está basado en la cultura organizacional, enfocada en los valores y el compromiso de sus trabajadores, hacia el cumplimiento de sus objetivos. Determinado por el desempeño de sus trabajadores que se encuentran identificados con la institución.

.

### **3.2.2. Talento Humano**

FUNDAYACUCHO, cuenta con una dirección general de Talento Humano, que se encargar del personal activo y pasivo que labora en la institución. Con una gestión, basada en la capacitación y remuneración del personal, con un personal altamente calificado comprometido, con los procesos referentes a los planes estratégico de la institución.

### ***3.2.3 Desarrollo Tecnológico***

En los actuales momentos, FUNDAYACUCHO, no cuenta con una infraestructura tecnología actualizada, debido a que no se tienen los recursos económicos para, invertir en una nueva tecnología, y así poder garantizar un excelente proceso. Por otra parte, la institución en la búsqueda de mejorar los procesos, de investigación como estrategias sistemáticas y coherentes para dar un resultado, lo más preciso posible.

Así como, lo requerido para la ejecución, de los proyectos se requiere invertir en tecnología, los cuales apoyaría al equipo de trabajo de la organización, en sus operaciones, para lograr una sistematización y actualizar los procesos como estrategia de darse a conocer en el mercado.

### ***3.2.4. Finanzas***

La administración financiera, de FUNDAYACUCHO, está basada, en una administración financiera, muy ligada al presupuesto aprobado, para cubrir el gasto de Funcionamiento y del Proyecto, en los actuales momentos, se ha enjutado el 3% de lo programado, esto es consecuencia de la insuficiencia de recurso financiero que afronta la institución. Cabe considerar, que la institución, a pesar de tener pocos recursos financieros, mantiene una logística de compras y almacenamiento de material, en función de un sistema coordinado del trabajo.

### ***3.2.5. Logística y aprovisionamiento***

La logística de aprovisionamiento, es un costo inevitable dentro de cualquier organización, ya que está directamente relacionada al abastecimiento y a la disponibilidad del bien en el punto de venta. Sin embargo, en las diversas fuentes asociadas al tema, se especifica que, si se analizan todos los procesos involucrados en la comercialización de productos, como los requerimientos del cliente, se pueden hallar diversas posibilidades de corregir los costos.

Según Lozano (2012). La vinculación entre logística y competitividad se refiere a “la capacidad de capturar valor a partir de disminuir los costos y hacer más eficientes los procesos de abastecimiento, producción y comercialización de bienes”. (p.98). Como se menciona, esto reviste con importancia tanto, desde el punto de vista de la organización como para el sector.

En este sentido, FUNDAYACUCHO, tiene como cliente, a estudiantes de todas las universidades, del país, al igual de estudiantes internacionales que cursan estudios superiores en

Venezuela, por medio de la cooperación internacional. Por otra parte, se le brinda, la incorporación laboral, en distintas instituciones del Estado, como en empresas privadas.

En este sentido, para la planificación estratégica, que se requiere para FUNDAYACUCHO, es implementar, herramientas para facilitar la integración de cada una de las actividades de la institución.

### **3.2.6. Operaciones**

La gestión de operaciones de FUNDAYACUCHO, es la implementación de estrategias, para promover, el intercambio académico de estudiantes, profesionales y técnicos, que impulsen el desarrollo científico, tecnológico con los distintos países del mundo, para desplegar el mayor nivel de eficiencia posible dentro de una organización.

El sector público venezolano, posee características particulares no sólo en los sistemas financieros, también los procedimientos administrativos, se encuentran conformados por unos conjuntos de organismos y entes, que tienen con función ejercer actividades orientadas a garantizar bienestar y crecimiento económico.

Asimismo, coadyuvará que dichas instituciones públicas sean reconocidas por las soluciones de financiamiento oportuno y asistencia técnica especializada a los diferentes sectores productivos del Estado, lo que generará a su vez un incremento importante en sus niveles de

productividad y capacidad de empleo, y por ende a la obtención de un desempeño organizacional de calidad.

### ***Logística de Salida***

Fomentar la investigación e impulsar el progreso de la ciencia, la tecnología, las letras, las artes y demás manifestaciones creadoras del espíritu, para ponerlas al servicio de la sociedad y del desarrollo integral del hombre. Incorporarlo al desarrollo económico y social del país.

#### ***3.2.7. Marketing Promoción del Servicio***

Para el cumplimiento de su objeto, FUNDAYACUCHO, promueve un plan estratégico, de comunicación en las redes sociales. Asimismo, fortalece la incorporación laboral de los becarios en el desarrollo productivo, Por otra parte, da a conocer el servicio que presta en todo el país

#### ***3.2.8. Seguimiento de los becarios***

Busca y diseña las estrategias enfocadas al servicio post venta de los equipos creando el soporte de partes, asesoría y planes de mantenimiento mecánico (preventivo, correctivo,

garantizando la rentabilidad del área. Badia, (2013). “el concepto postventa deriva del latín post, que significa después, lo que unido a la palabra venta, se define como después la venta”. (p. 91). Se utiliza como fuente de información en la institución, ya que nos proporciona una serie de datos de la selección de becarios que vamos a tener para próximo proceso de becas tanto nacional como internacional.

Asimismo, se les da seguimiento a los becarios desde, el momento de selección hasta la culminación de sus estudios y después a la incorporación laboral.

## **CAPÍTULO IV.**

### **LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

#### **4.1 Objetivo general 2024 a 2028**

Implementar un plan estratégico para posicionar a FUNDAYACUCHO en el mercado, mediante el desarrollo Sistemático Integral de atención a estudiantes universitarios dentro y fuera del país durante el año 2024-2028, enfocado en financiar estudios de pregrado y postgrado

#### **4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.**

- a. Incrementar las asistencias socio económicas desde un 55% anual promedio con tendencias al incremento desde las promociones en el intercambio académico del 2024- a 2028
- b. Fortalecer la organización de los becarios de la fundación, con la finalidad de que estén al servicio del Estado, tanto público como privado, para la ejecución de los planes del desarrollo productivo del país.
- c. Realizar el 100%, de los procesos de promoción, postulación y selecciones por los canales de redes sociales en un plazo de cinco años.

### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.**

**Incrementar las asistencias socio económica desde un 55% anual promedio con tendencias al incremento desde las promociones en el intercambio académico del 2024-2028.**

Con este objetivo, se busca, incrementar en primer lugar las asignaciones básicas mensuales de los becarios. A igual, se busca promover el intercambio académico de estudiantes, profesionales y técnicos, que impulsen el desarrollo económico político y social en el país. De este modo, compensar las asimetrías, y las deudas existentes entre ellos, e impulsar programas de estudios universitarios en el exterior en los niveles de pregrado y postgrado, ofertados por universidades de distintos países que poseen convenios con Venezuela.

**Fortalecer la organización de los becarios de la fundación, con la finalidad de que estén al servicio del Estado tanto público como privado para los planes de desarrollo productivo del país**

Este objetivo, se presenta, con la finalidad, de garantizar estrategias de colocación, laboral a los becarios una vez terminados sus estudios, tanto en la administración pública como privada, y así poder contribuir con el desarrollo productivo del país. Asimismo, continuar garantizando, el

derecho a la educación con calidad y pertinencia, a través del fortalecimiento de las condiciones de ingresos, y egresos del sistema educativa. De esta manera, ampliar y sostener los mecanismos de protección social y económica del estudiante tanto en becas, pasantías, tanta cantidad como cobertura.

**Realizar el 100%, de los procesos de promoción, postulación y selecciones por los canales de redes sociales en un plazo de cinco años**

Con este objetivo, se busca promocionar, a FUNDAYACUCHO, a través de las redes sociales, asumiendo el compromiso con el país de contribuir a la consolidación de los procesos, que se han venido ejecutando con las líneas estratégicas establecidas en el plan de la patria, afianzando una gestión para la educación universitaria durante los años 2024-2028

## CAPÍTULO V.

### LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

#### 5.1 Formulación de las estrategias para FUNDAYACUCHO

##### 5.1.1 Matriz FODA Cruzada de FUNDAYACUCHO

La matriz FODA cruzada, presenta las amenazas, oportunidades, fueras y debilidades, de la institución, como un instrumento, que permita desarrollar estrategias, para poder alcanzar los objetivos planteados, para lograr el equilibrio entre las capacidades internas y las situaciones externas dentro de la organización.

Tabla 8

*Matriz FODA FUNDAYACUCHO*

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Externo	F1 Reconocimiento a Nivel Internacional F2 Convenios Internacionales F3 Ofertas de Beneficios para los Becarios F4 Promover Intercambio académicos a Estudiantes, Profesionales y Técnicos	D1. Falta de información al estudiante para las becas en el exterior D2 Bajos niveles de becas a nivel Nacional D3 Faltas de estrategias para suscribir más convenios nacionales e internacionales

<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>O1 Programas de becas para estudiantes de bajos recurso económico</p> <p>O2 Integral al estudiante que se encuentran en situación de vulnerabilidad, a las áreas socio laborales de los planes de desarrollo del país</p> <p>O3 Impulsar el desarrollo de las comunidades organizadas, a través de la educación popular.</p> <p>O4 Fortalecimiento de la cooperación internacional en materia de educación universitaria,</p>	<p><b>Estrategias FO:</b></p> <p>FO1: Diseñar estrategias para afianzar más alianza con diferentes países</p> <p>FO2: Diseñar planes para inclusión laboral del estudiante de bajos recursos económicos en el área laboral</p> <p>FO3: Planes estratégicos en las comunidades con intercambios académicos con otros países</p> <p>F4: Diseñar estrategias para promover más convenios Internacionales</p>	<p><b>Estrategias DO:</b></p> <p>DO1: Desarrollar estrategias para promover los programas de becas nacionales como en el exterior</p> <p>DO2: Diseñar campañas en las redes sociales para hacer publicidad de los Programas de Becas</p> <p>DO3: Fortalecer las cooperaciones Internacionales con otros países</p>
<p><b>Amenazas</b></p> <p>A1 Bloqueo económico al país</p> <p>A2 Insuficiencia de Recursos Financieros y Presupuestario</p> <p>A3 Altos niveles de inflación</p> <p>A4 Ausencia de recursos tecnológicos</p>	<p><b>Estrategias FA:</b></p> <p>FA2: Desarrollar una política de financiamientos del estado</p>	<p><b>Estrategias DA:</b></p> <p>DO4: Reforzar los sistema tecnológico vigente y actualizada la infraestructura tecnológica de la institución</p>

Leyenda:  = Desarrollo de productos;  = Mercado;  = Enfoque de costos;  = Diferenciación

**Nota:** Fuente: Elaborado propia (2023).

### 5.1.2. Matriz Interna y Externa de FUNDAYACUCHO

En la matriz interna y externa, de FUNDAYACUCHO, la valoración que arrojo es la siguiente: Si la intercesión se cruza en los cuadrantes I-II-IV, consecutivamente después de una estimación de resultados, esto indica que existe crecimiento y contribuciones, y coexisten estrategias que pueden penetrar en el mercado.

. Por otra parte, si se sitúan en los cuadrantes, III-V-VII, se deben considerar los riesgos, y evaluar los detalles para la inserción en el mercado, y el desarrollo de los bienes y servicios, como estrategia, si se encuentra en un período de conservación o mantenimiento. Por último, si la evaluación se sitúa en los cuadrantes VI –VIII-IX, los resultados no son los esperados, y se deben considerar el recorte de gastos.

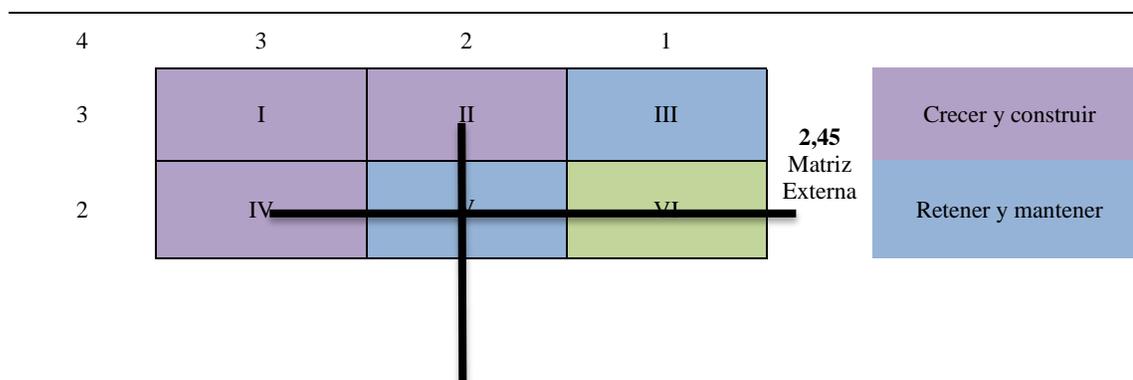
Tabla 9

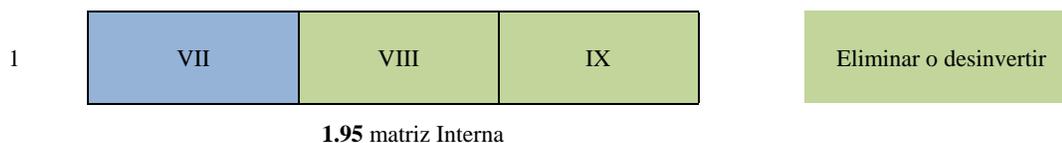
*Resumen MEFE Y MEFI*

Matriz	Resultado
MEFE	2.45
MEFI	1.95

*Nota: Fuente: Elaborado propia (2023)*

Tabla 10

*Matriz Interna y Externa*



*Nota:* Fuente: Elaborado Propia (2023)

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 11

#### Matriz de Estrategias vs objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos	Incrementar las asistencias socio económica desde un 55% anual promedio con tendencia al incremento desde las promociones en el intercambio académico del 2024 a 2028.	Fortalecer la organización de los Becarios de la Fundación, con la finalidad de que estén al servicio del Estado para la ejecución de los planes de desarrollo del país	Realizar el 100% de los procesos de promoción, postulación, preselección, selección por el canal <a href="https://web.fundayacuchove.org/">https://web.fundayacuchove.org/</a> en un plazo de cinco años.
Estrategias			
Ejecutar un plan de acción que incremente los ingresos de recursos monetarios en FUNDAYACUCHO	x	x	x
Desarrollar estrategias para promover los programas de becas nacionales como en el exterior	x		x
Planes estratégicos en las comunidades con intercambios académicos con otros países	x	x	x

Diseñar planes para inclusión laboral del estudiante de bajos recursos económicos en el área laboral		x	x
Diseñar estrategias para fortalecer y promover más convenios Internacionales	x	x	

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

## **.2.2. Estrategias seleccionadas**

Para cumplir, con los objetivos de esta investigación se seleccionaron las siguientes estrategias:

- Ejecutar un plan de acción que incremente los ingresos de recursos monetarios en FUNDAYACUCHO, Esta estrategia, tiene relación con los recursos económico que el Estado brinda, para continuar garantizando el derecho a la educación con calidad y pertinencia, a través del fortalecimiento de las condiciones de ingreso, prosecución y egreso del sistema educativo.
- Desarrollar estrategias para promover los programas de becas nacionales como en el exterior. A partir, de esta estrategia se busca hacer campañas en las redes sociales, para dar a conocer a nivel nacional los programas, que ofrece FUNDAYACUCHO.
- Planes estratégicos en las comunidades con intercambios académicos con otros países. Esta estrategia, hace referencia a la integración de las comunidades organizadas, a los programas de educación tanto nacional como internacional.

- Diseñar planes para inclusión laboral del estudiante de bajos recursos económicos en el área laboral. Con esta estrategia, se busca incorporar a los estudiantes después de culminar sus estudios en el país o en el exterior, en el mercado laboral.
- Diseñar estrategias para fortalecer y promover más convenios Internacionales. Esta estrategia se requiere para afianzar los convenios internacionales y buscar nuevas alianzas con otros países.

## **CAPÍTULO VI.**

### **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN**

#### **6.1 Plan funcional de marketing**

En este capítulo, se van a implementar, y alinearse, las estrategias que le van a dar la visión a FUNDAYACUCHO, tomando en consideración, los planes que adopta cada dirección en particular como la Dirección General de Talento Humano, la Dirección Ejecutiva de Administración y Finanza, y la Vicepresidencia de Becas y Convenios.

Ambrosio (2000), define que en el plan de marketing” existen una primera fase de oportunidades donde se definen los objetivos” (p, s/n). Esto indica, para qué sirve el plan y en qué contexto esta la organización.

##### ***6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing***

En FUNDAYACUCHO, existe una Dirección de Relaciones Interrelacionar, dentro de sus funciones, es la de promocionar a la institución dentro del mercado, quiere decir que se encarga de publicar los procesos de becas en las diferentes universidades a nivel regional, con las diferentes

colaboraciones de las oficinas regionales, autoridades de las universidades, consejos comunales. Colegios, o liceos públicos y privados del país.

En este sentido, las gestiones están dirigidas, para dar a conocer el servicio que ofrece la institución, referente a las becas nacionales y en el exterior, y así captar más beneficiarios, que quieran ser partícipes, a continuar sus estudios a nivel superior dentro y fuera del país, se le da toda la información necesaria, los requisitos, charlas, videos, para que los estudiantes se vayan preparando en el momento que quieran participar.

Por otra parte, se lleva una campaña promocional, por medio de las redes sociales, la página web de FUNDAYACUCHO, Instagram, Facebook, Twitter, Radio y Televisión. En las fechas programadas para el proceso de selección. Con un constante seguimiento, que lleva acabo el personal que labora en la Dirección de Relaciones Institucional. Dentro de los objetivos más relevantes que ayudaran a orientar a FUNDAYACUCHO, a conseguir la captación de más beneficiarios de las becas se encuentran los siguientes:

### **6.1.2. *Objetivos de marketing***

:

- Diseñar un plan de acción para promocionar las becas y poder captar más beneficiarios, de esta forma nos aprueben más recursos para garantizar el derecho a la educación.

- Promover los programas que brinda la institución a nivel nacional e internacional mediante las redes sociales, de esta forma suscribir más convenios con otros países.
- Aumentar las campañas a nivel de las cooperaciones internacionales y las comunidades organizadas para que otros países se integren al intercambio académico.
- Difundir información sobre las carreras que se ofrecen para la incorporación laboral de los estudiantes egresados en las empresas.
- Diseñar estrategias para fortalecer y promover más convenio Nacionales e Internacionales

### ***6.1.3. Acciones estratégicas de marketing***

#### ***Estrategia de cartera***

La estrategia de cartera, es la encargada de puntear el camino a seguir para establecer, las unidades estratégicas de las organizaciones, mostrando para cada una de ellas las diferentes combinaciones del producto y mercado que deberá desarrollar la empresa. Para, Kotler, (1989), dice que la estrategia de mercadotecnia es la “lógica de mercadotecnia la cual el negocio espera lograr sus objetivos de mercadotecnia. La estrategia consta de estrategias de mercado meta, mezcla de mercadotecnia y nivel de gastos de mercadotecnia” (p.64 y 65).

<b>ACTRACTIVO DEL MERCADO</b>	ALTO	Seleccionar Beneficio	Invertir/Crecer	Inventor/crecer
	MEDIO	Cosechar Desinvertir	<b>PRODUCTO</b> Seleccionar Beneficios	Invertir/crecer
	BAJO	Cosechar Desinvertir	Cosechar Desinvertir	Invertir/Crecer
		DÉBIL	MEDIA	FUERTE
		<b>POSICION</b>		<b>COMPETITIVA</b>

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

*ción Propia (2023)*

Figura 5

*Atractivo de Mercado*

La estrategia de cartera, va a servir como una guía, para implantar las posibles unidades estratégicas, que van a servir para las recomendaciones, y la toma de decisiones, sobre la cartera de servicios de FUNDAYACUCHO. En este sentido, las estrategias marketing, se empieza a trabajar con la Matriz Mckinsey. Se necesitó utilizar, la información de las Matrices EFE y EFI, que se vinculan con los factores internos y externo, que se desarrollaron en los capítulos II y V, donde arrojaron los siguientes resultados, 1,95 la Matriz EFE y la Matriz EFI 2,45, los resultados son incluidos en la gráfica Mckinsey y se define la ubicación.

En el caso de esta investigación, se ubicó, en el segundo cuadrante, con una posición competitiva, por medio del eje Y, para el atractivo del mercado, se posiciona en el cuadrante medio como se observa en la imagen anterior.

Por otra parte, el servicio, se ubica, en la parte de seleccionar beneficiarios, esto indica que se puede invertir especial cuidado. Cabe destacar, que el servicio que ofrece FUNDAYACUCHO, es netamente social, y no posee ingresos propios, quiere decir que no se cobra por los servicios, al igual la institución se encuentra posicionada en el mercado. Por lo tanto, se tiene que enfocar para potenciar el crecimiento, con una estrategia que alinee con lo que se ha planteado.

*Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización*

La segmentación de mercado, se basa en dividir a los consumidores, en diferentes grupos y que tengan elementos comunes. Según Kotler (ccc), indica que “la segmentación de mercados es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos”. (p.31). Una estrategia de segmentación de mercado, es un plan diseñado y ejecutado por una empresa para distinguir, a que parte del público debe dirigirse para promocionar, su bien o servicio.

Ante el mercado, de clientes de FUNDAYACUCHO, se procederá a ampliar una estrategia de esta línea y tendrá que ser de dos tipos: Diferenciada y Concentrada por las necesidades y característica los clientes son; estudiante nacionales e internacionales de bajo recursos económicos al igual que profesionales y técnico que quieren aumentar su nivel académico.

Las estrategias diferenciadas: estará dirigida a cada uno los segmentos de mercado con oferta y posicionamiento diferentes, esta estrategia se va enfocar en la captación de nuevos beneficiarios estudiantes, o jóvenes que quieran estudiar de bajos recursos económicos e incorporarlos a la población laboral del país, manteniendo un cronograma de selección que concuerden con la meta física programada.

En la estrategia concentrada, se desarrollará la oferta, dependiendo a las carreras más demandadas, acorde a las necesidades de los beneficiarios y al desarrollo productivo del país, para incorporarlo en empleos competitivos, acorde con la realidad del país.

La estrategia posicional, se implementará, un plan de marketing, para captar más jóvenes profesionales, estudiantes y técnicos, para posicionarse como empresa líder ya que es la única institución en Venezuela que ofrece este estilo de becas. A pesar, que el marketing será a nivel cualicuantitativo, se tienen que tomar en consideración la opinión de los becaros, en cuanto al servicio que se le presta, y su posición ante la confianza, seriedad, el prestigio e imagen, en reconocimiento que tiene la institución.

Estrategia de fidelización, entre las estrategias de fidelización, que se busca implementar en la institución, es brindar cursos de idiomas a los beneficiarios, preseleccionados, para que, en el momento, que sean seleccionados, ya tengan uno varios idiomas aprendido, otro de los beneficios que le ofrece a los becarios y a sus familiares, es tiempo de vacaciones, los familiares pueden visitarlo o ellos venir a visitar sus familiares, esto con respecto, a los estudiantes en el exterior, a los becario nacionales se le ofrece servicio médico, paseos, convivencias entre otros eventos donde se le da participación .

En este sentido se busca mantener, la relación directa con el becario, pre selecciona, y al momento de culminar sus contratos, mantener seguimiento laboral, y participación en los diferentes programas no conducentes a grado académico.

### ***Estrategia funcional***

#### 6.1.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, con el presupuesto del plan funcional de marketing, de FUNDAYACUCHO, expresado en dólares, y proyectado para los cinco años del plan estratégico, vale la pena acotar, que la institución depende de un Plan Operativo Anual, así que estos montos pueden ser ajustados a volar actual, al momento de ejecutarse.

Tabla 12

#### *Presupuesto de plan marketing de FUNDAYACUCHO 2024-2028*

Plan de marketing			Año	Año	Año	Año	Año
Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	2024 (\$)	2025 (\$)	2026 (\$)	2027 (\$)	2028 (\$)
Investigación del segmento de mercado para la identificación del perfil de la institución constatada y las características de la población becarios y familiares.	Contratación de equipo de investigación en marketing	\$100	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Diseño del plan de Marketing sobre la premisas indicadas, en las acciones estratégicas de marketing conforme a la identificación y características del consumidor	120 horas x 1 Diseñador Gráfico	\$1	\$120	\$120	\$120	\$120	\$120

Desarrollo de las estrategias funcionales del plan marketing con las debidas comunicaciones	120 horas x 2 Personal creativo	\$ 1	\$240	\$240	\$240	\$240	\$240
Total (\$)			\$1560	\$1560	\$1560	\$1560	\$1560

---

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

### 6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Tabla 13

*Ejecución de tareas de marketing FUNDAYACUCHO 2024-2028*

	<b>Actividades</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>1</b>	<b>Desarrollo de la Investigación</b>	50 Días	Coordinador de Relaciones Institucionales
	— Contratación de Personal Especialista		
	— Evaluación de los Clientes: estudiantes profesionales y técnicos de bajos recursos económicos		
	— Fraccionamiento de los Clientes		
	— Diagnóstico de la situación actual		
<b>2</b>	<b>Diseño del Plan Marketing</b>	15 Días	Coordinador de Relaciones Institucionales
	— Dirección General de Relaciones Institucionales		

	— Elegir las estrategias para redes sociales		
	— Plan de acciones de acuerdo a los resultados para posicionar el servicio de la institución		
<b>3</b>	<b>Implementación del Plan</b>	30 Días	Coordinador de Relaciones Institucionales
	— Comunicación a través del Márquetin Digital en las Redes Sociales		
	— Ejecución de las estrategias según los tiempos establecidos		
<b>4</b>	<b>Análisis de los Resultados Obtenidos</b>	15 Días	Coordinador de Relaciones Institucionales

---

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

## **6.2 Plan funcional de operaciones.**

El plan de operaciones, sirve para detectar todos aquellos detalles importantes que no se notan muy fácilmente. Así mismo, ayuda a optimizar los procesos productivos, y a mejorarlos, Es por ello, que en la institución se hace un Plan Operativo Anual, donde se plasman los objetivos y las metas a cumplir, en ese año, este plan se le hace seguimiento mensual, para verificar si se están cumpliendo con los objetivos planteado. Pero, la falta de recursos financiero y presupuestario, limitan a cumplir con los objetivos.

### ***6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones***

En FUNDAYACUCHO, existen dos Vicepresidencias, la de becas y convenios, y la de cooperación internacional para el ALBA, En este sentido, la Vicepresidencia de becas y convenios, esta se encarga de todos los estudiantes nacionales y en el exterior, de todo el proceso desde que son pre seleccionado hasta que culminan sus estudios, y son colocados en empleos, de acuerdo a las carreras que estudiaron, en las organizaciones públicas como privadas.

Por otra parte, se encuentra la Vicepresidencia para la cooperación internacional del ALBA, esta se encarga de todos los estudiantes internacionales que vienen a cursar estudios a nivel superior, desde que arriban a país, sus documentos, legalización, pasaporte, traducción, alojamiento, transporte, comida, hasta que culminan sus estudios y regresan a su país natal.

A partir, de estas dos vicepresidencias, se implementaron las estrategias de promover el intercambio académico, de profesionales y técnicos que impulse el desarrollo científico, tecnológico, deportivo, cultural y artístico con los diferentes países que tienen convenios y alianzas con la institución. Por otra parte, la institución no tiene en este momento un sistema actualizado para manejar la data de los estudiantes, esto ha generado que no se tiene a cifras cierta cuanto de las metas físicas de los estudiantes.

Como consecuencia, se mantiene una data manual, de los estudiantes, y como todo proceso manual tiende a tener errores, no se tiene a ciencia cierta la cantidad real de estudiantes en el

exterior, y por esta razón, muchos estudiantes que se encuentran en el exterior al culminar su carrera no regresan al país, ya que no se tienen unos seguimientos al día.

### **6.2.2. *Objetivos de operaciones***

- Apoyar el financiamiento de la ejecución de programas, y proyectos derivados de acuerdos o convenios internacionales de cooperaciones educativas, suscrito o a ser suscrito.
- Fortalecer las organizaciones de los becarios, con la finalidad que estén al servicio de las empresas públicas como privadas, para la ejecución de los planes del desarrollo del país.
- Impulsar el desarrollo de las comunidades organizadas, a través de la capacitación de las áreas exigidas por ellas.
- Dar a conocer, los servicios de la institución, por medios de congresos, seminarios, conferencias y otras actividades, dictadas por los mismos beneficiarios.
- Promover la integración y las alianzas con otros países en materia educativa, al efecto de otorgar becas u otras modalidades de financiamiento estudiantil

### **6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones***

Para alcanzar, los objetivos propuestos, en el plan de funcionamiento de operaciones para desarrollar las siguientes estrategias, que optimicen los procesos coyunturales de los estudiantes y

todos los beneficiarios para su crecimiento profesional, y su incorporación al desarrollo productivos del país.

En este sentido, FUNDAYACUCHO, siendo una institución sin fines empresariales que no tiene ingresos propios, para las estrategias de operaciones, tomara las prioridades, competitivas vinculantes los siguientes temas costo-capacidad y proceso fidelidad.

#### ***Estrategia de costos – capacidad***

En la estrategia de Costo –Capacidad, FUNDAYACUCHO, por ser una institución de fines sociales del Estado, y de acuerdo a los servicios que ofrece, sus costos son totalmente controlados. Por lo tanto, esta estrategia se mantiene con su cronograma de desembolso. Sin embargo, se pretende, aumentar las capacidades de los servicios en un 25%, a partir de este momento, y los costos se mantendrán con respecto a las cifras programadas.

En cuanto a la capacitación, vale la pena acotar, que los programas son totalmente gratuitos para todos los beneficiarios, Con el fin de evidenciar, y de resaltar los resultados de los procesos se llevara un boletín informativo mensual, con contenido de marketing digital y redes sociales.

#### ***Estrategia calidad – procesos***

En la estrategia de Calidad –Proceso, está dirigida para destacar la destrezas y capacidad, profesional de cada uno de los estudiantes, que participan, en cada uno de los proyectos, en busca de aumentar sus niveles académicos. Asumiendo, la responsabilidad y el compromiso que tienen no solo con la institución también con el país que representan.

En la segunda estrategia, está dirigida al reconocimiento y el impacto que tiene el servicio a nivel nacional e internacional, a través de las opiniones del representante de Venezuela y otros países.

### ***Estrategia de flexibilidad – capacidad***

En la estrategia de flexibilidad, se ve reflejada en cada uno de los analistas y trabajadores, de la institución, que están directamente involucrados con los estudiantes, y los procesos, dándole un seguimiento constante, en el marco del respeto y la convivencia, para obtener los resultados esperados. Por otra parte, está presente la eficiencia diaria de la institución, en la atención que se le ofrece a cada uno de los estudiantes nacionales e internacionales. Sin embargo, es necesario contar más personal profesional para seguir dando seguimiento a cada uno de los programas.

#### 6.2.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la Tabla N° 14, con el presupuesto del plan funcional de operaciones de FUNDAYACUCHO.

Tabla 14

#### *Presupuesto del Plan funcional de operaciones de FUNDAYACUCHO 2024-2028*

Plan de Operaciones Acciones	Recursos	Costos Unitari o en (\$)	Año 2024 (\$)	Año 2025 (\$)	Año 2026 (\$)	Año 2027 (\$)	Año 2028 (\$)
Plan de operaciones y Apoyo a las comunidades organizadas	20 hora x 1 Asesor		\$100	\$100	\$100	\$100	\$100
Contratación de más personal que trabajen directamente con las comunidades organizadas	288 horas		\$400	\$550	\$700	\$850	\$1.150
Contratación de Facilitadores	20 horas x 3 facilitadores		\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Asesores de Políticas Internacionales	20 hora x 1 Experto		\$580				
		<b>Total</b>	<b>\$1.130</b>	<b>\$700</b>	<b>\$850</b>	<b>\$1.000</b>	<b>\$1.300</b>

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

#### 6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Tabla 15

*Ejecución del Plan de FUNDAYACUCHO*

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Diagnóstico de la situación actual de organizaciones	1 Semana	Dirección General de Organización al Becario
2	Capacitación a las nuevas contrataciones	1 Semana	Dirección General de Programas de Becas
3	Desarrollos de Boletines estadísticos	1 Mensual	Coordinación de Estadística
4	Talleres y Charlas Comunicacionales	3 meses	Dirección General de Organización al Becario
5	Reuniones con Embajadas y otras Instituciones Gubernamentales	6 meses	Dirección General de Convenios

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

### 6.3 Plan funcional de recursos humanos

El plan de recursos se detalla con los perfiles necesarios, para cubrir las áreas de trabajo, y se delimita las funciones de cada uno de los trabajadores, de acuerdo a sus capacidades y destrezas, desde un proceso de selección. Según Harpe y Lynch (1992) señalan que “las organizaciones requieren de Recursos Humano en determinadas cantidad y calidad, precisamente permiten satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inicia con el inventario de personal y la evaluación de desempeño” (p s/n). El plan operativo de talento humano

es una plantilla, en que se detalla los perfiles necesarios, para cubrir las diferentes áreas de trabajo, y se delimita las funciones de cada servidor y se establecen los pasos a seguir para conseguir un plan operativo ideal desde el proceso de selección hasta la designación de las metas.

### ***6.3.1. Situación actual de la Dirección General de Talento Humano***

En FUNDAYACUCHO, se cuenta con un talento humano, demandado para el funcionamiento, este personal se le formaliza el ingreso a la institución con un contrato de tiempo indeterminado, que de acuerdo a las políticas que se aplican al cumplir los tres meses de servicios, se le realiza una evaluación para pasarle a personal fijo. En función de ello, todo el personal se acata a una tabla estructurada como APN, dicha tabla detalla los perfiles de cada uno de los trabajadores, destacando los requerimientos en cuanto a profesionalización, competencias y habilidades. De esta manera, el salario está establecido en la tabla APN, acorde con los cargos de cada trabajador, al igual que los beneficios que reciben cada trabajador.

En este sentido, talento humano, está conformado por un equipo de trabajo, comprometido con la institución, manteniendo un clima organizacional, alineado con la misión y los objetivos de la institución. En los últimos años se atiende en gran medida, al desempeño, responsabilidad de cada uno de los trabajadores, hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y eficiencia en pro de los objetivos establecido por FUNDAYACUCHO.

Por otra parte, se mantiene una comunicación oportuna y fluida, manteniendo así una buena relación interpersonal entre los trabajadores, con respeto, solidaridad, compromiso, colaboración. Cabe destacar, las debilidades encontradas, es el incumplimiento del horario, debido a la distancia poco accesible de la institución, otra debilidad es que no existe un seguro de asistencia médica cirugía y maternidad para los trabajadores, al igual que los bajo salarios.

### **6.3.2. *Objetivos de recursos humanos***

- Implementar un sistema de salud, de asistencia y seguridad laboral para los trabajadores activos y pasivos de FUNDAYACUCHO
- Desarrollar un programa de capacitación y adiestramiento para toda la institución a fin de darle importancia en función de la misión de la institución
- Promover el reconocimiento y motivación a los trabajadores de acuerdo a su evaluación de desempeño que generen beneficios económicos.
- Fomentar el mantenimiento del transporte y los estándares de las áreas de trabajos para motivar a los trabajadores a cumplir con los horarios
- Programas de capacitación vinculante con la misión que favorezca la renovación y mejora continua de los procesos

### 6.3.3. Estrategias

Para dar cumplimiento, a los objetivos, del plan operativo de talento humano de FUNDAYACUCHO, se plantean las siguientes estrategias:

**Objetivo 1:** Implementar un sistema de salud, de asistencia y seguridad laboral para los trabajadores activos y pasivos de FUNDAYACUCHO

- Promover un consultorio médico y asistencia de salud, que funciones en las instalaciones de la institución, brindándole seguridad a los trabajadores

**Objetivo 2:** Desarrollar un programa de capacitación y adiestramiento para toda la institución a fin de darle importancia en función de la misión de la institución.

- Fermentar cursos, charlas y talleres, de adiestramientos a los trabajadores de acuerdo a las áreas donde se desempeñan.

**Objetivo 3:** Promover el reconocimiento y motivación a los trabajadores de acuerdo a su evaluación de desempeño que generen beneficios económicos.

- Establecer las evaluaciones de desempeños cada tres meses y dependiendo de los resultados, otorgar un beneficio económico y promover a los trabajadores.

**Objetivo 4:** Fomentar el mantenimiento del transporte y los estándares de las áreas de trabajos para motivar a los trabajadores a cumplir con los horarios

— Activar los transportes para los trabajadores, o adquirir nueva flota de vehículos

**Objetivo 5:** Programas de capacitación vinculante con la misión que favorezca la renovación y mejora continua de los procesos

— Motivar a los trabajadores con becas para continuar estudios profesionales dentro y fuera del país.

### 3.4. Presupuesto

A continuación, se presenta en la Tabla N° 16, el plan operativo de Talento Humano de FUNDAYACUCHO.

Tabla 16

#### *Plan Operativo de Talento Humano FUNDAYACUCHO*

<b>Plan de Talento Humano</b>	<b>Recursos</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>
<b>Acciones</b>						
Contratación de un Medico	40 Horas x 1	\$1.200	\$1.200	\$1200	\$1200	\$1.200
Contratación de una (o) enfermera	40 Hora x 1	\$600	\$600	\$600	\$600	\$600
Contratación de Facilitadores	10 Hora x 2	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200	\$1.200
Compra de Transporté	1	\$8.000				
<b>Total</b>		<b>\$11000</b>	<b>\$3000</b>	<b>\$3000</b>	<b>\$3000</b>	<b>\$3000</b>

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

### 6.3.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

Tabla 17

#### *Ejecución del Plan de Talento Humano FUNDAYACUCHO*

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Conformar el consultorio medico	Tiempo completo	Dirección General Talento Humano
2	Programa Capacitación y Adiestramiento	1 mes	Coordinación de Bienestar Social
3	Promover Evaluación de Desempeño	3 meses	Coordinación de Bienestar Social
4	Activación de los Transporte	1 mes	Dirección General Talento Humano
5	Becas para los trabajadores	Sujeta a la necesidad	Coordinación de Bienestar Social

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia*

### 6.4 Plan de responsabilidad social de FUNDAYACUCHO (RSE)

Un plan de responsabilidad social empresarial, se utiliza para diseñar, para analizar y cumplir sus iniciativas de responsabilidad social, e incluyen promociones y comunicación dentro de las organizaciones conjuntamente con los procesos actuales de la misma. En este sentido, se

refiere a los compromisos políticos y sociales, para mejorar su calidad de vida, y aportar bienestar para el medio ambiente.

#### ***6.4.1. Situación actual de la RSE***

En la actualidad. FUNDAYACUCHO, es una institución sin fines empresariales, que percibe un bienestar social, a través del servicio que ofrece a la población estudiantil, profesionales y técnico, de bajos recursos económico, las acciones que se desarrollan a través de las comunidades organizadas con un grupo de voluntariado. Asimismo, las acciones que desarrollan diariamente en la organización representan en sí misma, a un programa de responsabilidad social, que, si bien no es de carácter formal, tiene un impacto en diferentes ámbitos.

En este sentido, FUNDAYACUCHO, se convierte en un medio, para que otras instituciones públicas como privadas, puedan desarrollar gestiones en sus programas de RSE. Como, emplear a estudiantes egresados de las becas, encuentros deportivos, intercambio profesional, estudios de idiomas, paseo turístico a jóvenes internacionales que cursan estudios en Venezuela, encuentros bilaterales de estudiantes nacionales e internacionales. Como hacer un seguimiento laboral a los beneficiarios egresado de la institución, cumpliendo con el Plan de la Patria y el desarrollo económico y social de la nación

#### **6.4.2 *Objetivos de RSE***

- Identificar las operaciones que realiza la institución, en el contexto económico, político, ambiental y social como carácter de la Responsabilidad Social.
- Desarrollar un plan de Responsabilidad Social, para articular con otras organizaciones públicas o privadas, para garantizar el reconocimiento de las organizaciones participantes.
- Crear acciones para propiciar inclusivas por parte de las comunidades organizadas, voluntariados, y familiares de los becarios.
- Implementar el registro de todas las experiencias y su impacto con el fin de incrementar el reconocimiento de FUNDAYACUCHO, y captar más estudiantes
- Promover acciones ambientales y comunicacionales en las zonas donde está ubicada la institución

#### **6.4.3. *Actividades de RSE***

**Objetivo 1:** Identificar las operaciones que realiza la institución, en el contexto económico, político, ambiental y social como carácter de la Responsabilidad Social.

- Realizar cronograma de actividades relacionadas con la Responsabilidad Social y su impacto.
- Promover y potencial su desarrollo de manera formal
- Organizar contenidos para las redes sociales, con los resultados obtenidos

**Objetivo 2:** Desarrollar un plan de Responsabilidad Social, para articular con otras organizaciones públicas o privadas, para garantizar el reconocimiento de las organizaciones participantes.

- Proponer un plan de responsabilidad social desde las mejores prácticas y competencias de FUNDAYACUCHO
- Comprometer a aliados con muestras complementarias en responsabilidad social.
- Efectuar acciones en los diferentes contenidos atendiendo el plan creado.

**Objetivo 3:** Crear acciones para propiciar inclusivas por parte de las comunidades organizadas, voluntariados, y familiares de los becarios.

- Programar eventos en comunidades organizadas con la participación de estudiantes y voluntarios
- Desarrollar labores con los becarios y comunidades organizadas en el programa de responsabilidad social de FUNDAYACUCHO.

**Objetivo 4:** Implementar el registro de todas las experiencias y su impacto con el fin de incrementar el reconocimiento de FUNDAYACUCHO, y captar más estudiantes

- Registro de todas las experiencias para sumar más reconocimientos a la misión de la institución
- Utilizar la información en los contenidos para la gestión de fondos.

**Objetivo 5:** Promover acciones ambientales y comunicacionales en las zonas donde está ubicada la institución

- Realizar charlas y talleres de sensibilización en las comunidades, organizaciones públicas como privadas

#### 6.4.4. Presupuesto

A continuación, se presenta la tabla N° 18, con el presupuesto de responsabilidad social empresarial de FUNDAYACUCHO

Tabla 18

#### *Presupuesto de Plan de Responsabilidad Social de FUNDAYACUCHO*

<b>Plan de Responsabilidad Social empresarial Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>
Contratar un asesor externo para desarrollar las operaciones vinculadas con la implementación de Responsabilidad Social de FUNDAYACUCHO	20 Horas x 1 Asesor	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Contratar a facilitadores, para realizar charlas, talleres de sensibilización	20 Hora x 1 Facilitador	\$ 200		\$ 200		\$ 200
Total		\$ 600	\$ 400	\$ 600	\$ 400	\$ 600

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

#### 6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Tabla 19

#### *Ejecución de tarea del Plan de Responsabilidad Social de FUNDAYACUCHO*

	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Elaborar mesas de trabajos para dar a conocer la propuesta	1 semana	Dirección General de Despacho
2	Diseñar el Plan de Responsabilidad Social	1 mes	Dirección General de Despacho
3	Realizar las gestiones atendiendo cada uno de los objetivo	1 año	Dirección General de Despacho
4	Evaluación y seguimiento del desarrollo del programa y su impacto	1 día	Dirección General de Despacho

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

### 6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan financiero de FUNDAYACUCHO, permite diagnosticar, la situación financiera mediante estrategias, así como planificar la gestión de los recursos para lograr que sea viable. En base para garantizar el capital financiero suficiente liquidez, y llevar una herramienta clave para que la administración alcance los objetivos de los planes, se realice evaluación y seguimiento periódica, para analizar los beneficios y gastos en el periodo 2024-2028.

### **6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera de FUNDAYACUCHO**

En FUNDAYACUCHO, la situación financiera actualmente, está establecida mediante los recursos ordinarios, ya que es una institución sin fines empresarial que no pose ingresos propios, cuenta con un cronograma de desembolso, donde están programados todos los gasto básicos que genere la fundación, la Oficina Nacional del Tesoro se encarga de emitir las ordene de pagos para, cubrir los servicios básicos, y los aportes parafiscales, la institución solo se encarga de registrar los asientos contables, un el sistema integrado SIGESP, que genera todos los estados financieros, contables y presupuestario.

- Índice de liquidez: FUNDAYACUCHO, puede cubrir un 35% de sus obligaciones a corto plazo con su actividad corriente.
- Índice de endeudamiento: muestra que FUNDAYACUCHO, ha financiados sus activos en 2% con sus pasivos, y con los recursos obtenidos de ingresos ordinarios de la Republica
- Indicador de rentabilidad: una vez calculados las ratios ROE y ROA, con los datos obtenidos de los estados financieros del año 2023, se evidencia que FUNDAYACUCHO, es una institución sin fines empresariales, por lo tanto, no genera utilidad, y no obtiene rendimiento monetario de las inversiones operativas de fondo.

- Indicadores de gestión y eficiencia: para evaluar este indicador, se tomó como variable, la actividad central de FUNDAYACUCHO, obteniendo una eficiencia de un 50%, lo que significa que se requiere mayores ingresos para cumplir sus objetivos.

Para FUNDAYACUCHO, esta es una de las Direcciones más importante, ya que la misma es donde reposa toda la información sobre los estados financieros, las auditorías. Por lo tanto, es un elemento fundamental para la gestión de los recursos de la institución.

#### **6.5.2. *Objetivos de finanzas***

- Aumentar y mantener el flujo de caja
- Diversificar la fuente de los recursos
- Obtener más convenios con otros países
- Aumentar la participación de más estudiantes
- Aumentar los beneficios socioeconómicos de los becarios

### 6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028

Las inversiones de activos fijos, refleja todas las adquisiciones, que tiene la organización como mobiliarios, vehículos, equipos de computación. Liquidez, entre otros, para llevar a cabo su desarrollo y funcionamiento, acorde con los objetivos de la organización. A continuación, se presenta las inversiones realizadas por FUNDAYACUCHO, representadas, por los activos fijos reales, con su depreciación y amortización. Asimismo, los activos intangibles, estos son componentes financieros que posee la institución con una proyección de cinco (5) años.

Tabla 20

#### *Inversiones de activo fijo de FUNDAYACUCHO 2024-208*

<b>INVERSIONES</b>	<b>Inicio de Actividades</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>	<b>Vida Útil</b>
<b>Activo No Corriente</b>							
Mobiliario	\$2.250	\$1.000					10
Equipo de Computación	\$7.500	\$2.800					15
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$9.750</b>						
<b>Activo Corriente</b>							
Capital de Trabajo							
Caja y Banco	\$3.000						
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$3.000</b>						
<b>Total Inversiones</b>	<b>\$12.750</b>	<b>\$3.800</b>					

**Nota:** Fuente: Elaboración Propia (2023)

En FUNDAYACUCHO, el saldo inicial de las inversiones, es de \$12.750, la cual se compone de los activos reales mobiliario y equipo de computación, en cuanto al activo corriente está compuesto por el saldo de caja y banco de \$3.000. Para este tipo de inversión, es debido a que es una institución sin fines empresarial que no pose ingresos propios, se proyectó una inversión en Plan Operativo Anual del año 2024, para la compra de nuevo mobiliario y nuevos equipos de computación, atendiendo la depreciación del mobiliario y del equipo de computación.

#### **6.5.4. Proyección de ventas o servicio de FUNDAYACUCHO 2024-2028**

La proyección del servicio, de FUNDAYACUCHO, considerando, el escenario actual y el presupuestado para el año 2024. De acuerdo, con el contexto teórico, la institución, presenta una evaluación sobre la estimación para el periodo 2024-2028, considerando todos los elementos, que están involucrados que favorecen, el cumplimiento de las metas y objetivo, con éxito con los estudiantes y becarios.

Tabla 21

#### *Proyección de Servicio de FUNDAYACUCHO 2024-208*

<b>Servicios /Ingresos</b>	<b>Unidad</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>
<b>Beca Nacionales</b>						
Pre. Grado	Unidad	250	280	300	320	340
	Precio	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
	<b>Ingreso</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.800</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$3.200</b>	<b>\$3.400</b>

Post. Grado	Unidad	10	15	20	25	30
	Precio	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
	<b>Ingreso</b>	<b>\$100</b>	<b>\$150</b>	<b>\$200</b>	<b>\$250</b>	<b>\$300</b>
<b>Becas Exterior</b>						
Pre. Grado	Unidad	25	30	35	40	45
	Precio	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
	<b>Ingreso</b>	<b>\$ 25.000</b>	<b>\$ 30.000</b>	<b>\$35.000</b>	<b>\$40.000</b>	<b>\$45.000</b>
Post.Grado	Unidad	10	15	20	25	30
	Precio	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000
	<b>Ingreso</b>	<b>\$10.000</b>	<b>\$15.000</b>	<b>\$20.000</b>	<b>\$25.000</b>	<b>\$30.000</b>
<b>Becas Internacionales</b>	Unidad	250	280	300	320	340
	Precio	\$10	\$10	\$10	\$10	\$10
	<b>Ingreso</b>	<b>\$2.500</b>	<b>\$2.800</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$3.200</b>	<b>\$3.400</b>
<b>Compra</b>						
Materiales y Suministro	Unidad	100	150	200	230	245
	Precio	\$450	\$323	\$375	\$386	\$387
		<b>\$45.000</b>	<b>\$48.450</b>	<b>\$75.000</b>	<b>\$88.780</b>	<b>\$94.815</b>

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

La proyección del servicio, para las becas que ofrece FUNDAYACUCHO, representa un crecimiento en la presentación durante los próximos 5 años. En este sentido, se evidencia un ingreso ordinario del capital, que es presupuestado en el proceso de atención al becario para el logro de los objetivos, con avalos equivalentes de ingresos y egresos por comparar para mantener un equilibrio.

#### **6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028**

En la proyección de costo y gastos operativos, de FUNDAYACUCHO, que se ejecuta producto de la erogación que se generan por los servicios que se ofrecen, así como el desembolso por los gastos que generan el funcionamiento de la organización. El desarrollo de las entregas de

becas, como la actividad principal, requiere de gastos de funcionamiento, que garanticen tanto el crecimiento como su permanencia en el tiempo.

En este sentido, se muestra una preceptiva de los años siguientes que cubren desde el año 20224 al 2028, los datos obtenidos, facilitaran trazar las líneas de acciones específicas para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 22

*Proyección del Costo y Gasto de Operaciones de FUNDAYACUCHO 2024-2028*

Personas	Calculo Intermedio del Gasto					
	Datos	Años 2024	Años 2025	Años 2026	Años 2027	Años 2028
Salario Mensual	\$100	\$6.500	\$8.450	\$10.985	\$14.280	\$18.564
Incrementos Salarial	0.30					
Directivos	10					
Empleado Fijos	10					
Contratados	10					
Obreros	10					
Honorarios Profesionales	0.10	\$432	\$475	\$524	\$574	\$631
<b>Total Gasto de Personal</b>		<b>\$6.932</b>	<b>\$8.925</b>	<b>\$11.507</b>	<b>\$14.854</b>	<b>\$ 19.195</b>
Otros Gastos						
Electricidad	30	\$360	\$504	\$706	\$988	\$1.383
Teléfonos/ Internet	40	\$480	\$672	\$941	\$1.137	\$1.844
Agua	20	\$240	\$336	\$470	\$659	\$922
Materiales de Oficina	30	\$360	\$504	\$706	\$988	\$1.383
Material de Infraestructura	40	\$480	\$672	\$941	\$1.317	\$1.844
Plan Funcional Marketing		\$1.560	\$1.560	\$1.560	\$1.560	\$1.560
Plan Funcional de operaciones		\$1.130	\$700	\$850	\$1.000	\$1.300
Plan Funcional de Talento Humano		\$1.1000	\$3,000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
Plan de Responsabilidad Empresarial		\$ 600	\$ 400	\$ 600	\$ 400	\$ 600
<b>Total Otros Gastos</b>		<b>\$6.210</b>	<b>\$8.348</b>	<b>\$9.774</b>	<b>\$11.049</b>	<b>\$13.776</b>

Total Gastos	\$13.142	\$17.273	\$21.281	\$25.903	\$32.971
--------------	----------	----------	----------	----------	----------

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

Se puede observar en el cuadro que los gastos de talento humano, son mayores, comienzan con un monto de \$ 6.932, reflejando en la proyección en los cinco años un monto \$19.19. Esto responde a que FUNDAYACUCHO, es una organización de servicio social, y sin fines empresariales que no tiene ingresos propios. Por otra parte, los otros gastos inician, con \$6. 210 y terminan con \$ 13.776, con una proyección de cinco años, donde se proyectan la totalidad de gastos del plan estratégico.

#### **6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028**

FUNDAYACUCHCO, requiere dentro de su patrimonio, recursos económicos y financieros, para cubrir los compromisos generados para continuar, prestar el servicio, Se acuerdo con ello, debe contar con un capital de trabajo, el cual se obtiene una vez que se deduce de los activos y pasivos corriente, A continuación, se muestra una proyección de la institución que exterioriza los recursos por aporte que se aspiran para los años 2024-al 2028 tal como se presenta a continuación:

Tabla 23

*Calculo del Capital de Trabajo FUNDAYACUCHO 2024-2028*

<b>Cálculo del Capital Trabajo</b>	<b>Inicio</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>
Total Activo	\$12.750	\$36.638	\$40.525	\$71.025	\$109.775	\$138.525
Total Pasivo	\$12.750	\$32.000	\$51.245	\$74.508	\$102.709	\$137.034
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$4.638</b>	<b>\$-10.720</b>	<b>\$-3.343</b>	<b>\$7.066</b>	<b>\$-1.491</b>

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

Para la FUNDAYACUCHO, el capital de trabajo no está reflejado, como el capital de trabajo. El ingreso es el ingreso ordinario, por Ejecutivo Nacional, bajo un cronograma de desembolso que depositan mensualmente las órdenes de pagos emitidas por la Oficina Nacional de Tesorería (ONT); para cumplir por los compromisos de la institución, las insuficiencias se cubren con Créditos Adicionales.

#### **6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028**

En las organizaciones públicas, sin fines empresariales como FUNDAYACUCHO, para cumplir con sus objetivos, dependen de una cuota presupuestaria, aprobada en gaceta oficial, que le permitan potencial el desempeño de su labor. En este sentido, y de acuerdo a los objetivos y

estrategias planteadas para aplicarlas se estiman, opciones destinadas y afianzamiento de la intermediación laboral entre 2024-2028 como se especifica a continuación:

Tabla 24

*Estructura de Financiamiento de FUNDAYACUCHO 2024-2028*

<b>Financiación</b>	<b>Inicio de</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>
	<b>Actividades</b>					
<b>Presupuesto de Ingreso Aprobado</b>	\$12.750	\$45.000	\$48.450	\$75.000	\$88.750	\$94.815
<b>Total Financiamiento</b>	<b>\$12.750</b>	<b>\$45.000</b>	<b>\$48.450</b>	<b>\$75.000</b>	<b>\$88.750</b>	<b>\$94.815</b>

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

El capital de FUNDAYACUCHO, es de \$12.750, que corresponde al presupuesto de ingresos aprobado para el año 2023, este ingreso representa la cuota programada para el financiamiento de las becas y el gasto de funcionamiento de la institución. La proyección presentada en la tabla anterior corresponde al presupuesto para cinco (5) años, tomando como referencia el comportamiento del Plan Estratégico.

**6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.**

El propósito de conocer si una organización tiene ganancias o pérdida es mediante, el estado de resultado en un periodo preestablecido. De esta manera se registran los detalles de los ingresos que se va a obtener, como los egresos por la prestación del servicio, y los gastos por funcionamiento de las actividades. A continuación, se presentan los desglosé de los factores considerados en FUNDAYACUCHO:

Tabla 25

*Estado de Resultado Proyectado FUNDAYACUCHO 2024-2028*

Fundación Gran Mariscal de Ayacucho FUNDAYACUCHO					
Cuenta de Resultado	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Servicios	\$45.000	\$48.450	\$75.000	\$88.750	\$94.815
Gasto de Personal	\$6.932	\$8.925	\$11.507	\$14.854	\$19.195
Otros Gastos	\$6.210	\$8.348	\$9.774	\$10.049	\$13.726
EBITDA	\$31.858	\$31.177	\$53.719	\$63.487	\$61.894
Depreciación	\$1.113	\$1.250	\$1.250	\$1.250	\$1.250
Gastos de Financiero	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
BAI	\$30.745	\$39.297	\$52.469	\$62.597	\$60.644
Impuesto	\$-7.794	\$-8.810	\$-10.611	\$-12.626	\$-15.027
Resultado	\$22.951	\$21.117	\$41.858	\$49.971	\$45.617
DISTRIBUCION DE BENEFICIO					
Dividendo	0	0	0	0	0
Reserva	0	0	0	0	0

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

FUNDAYACUCHO, es una fundación sin fines empresarial, que no posee ingresos propios, por lo tanto, no tiene utilidad, el impuesto no corresponde al pago ya que es un bien social, y la utilidad se refleja en 0

#### **6.5.9. Estado de situación financiera FUNDAYACUCHO proyectado 2024-2028.**

El estado de situación financiera proyectado, revelara el comportamiento financiero esperando en los activos, pasivo y capital para un tiempo determinado. FUNDAYACUCHO, presenta los estados financiero siguientes, con el fin de presentar una visión sobre la situación contable, donde se desenvolverá la organización en los próximos cinco (5) años. Estos le conllevaran a las posibles acciones previstas.

Tabla 26

#### *Estado Financiero de FUNDAYACUCHO proyectado 2024-2028*

Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO)						
Balance General Proyectado desde el 2024 hasta el 2028						
Balance Provisional	Inicio	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Año 2028
Mobiliario	\$9.750	\$13.550	\$13.550	\$13.550	\$13.550	\$13.550
Depreciación		\$1.113	\$1.250	\$1.250	\$1.250	\$1.250
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$9.750</b>	<b>\$12.437</b>	<b>\$12.300</b>	<b>\$12.300</b>	<b>\$12.300</b>	<b>\$12.300</b>
Existencia	\$0	\$25.000	\$40.000	\$61.000	\$90.000	\$130.000
Caja	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
Recursos Propios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$3.000</b>	<b>\$28.000</b>	<b>\$43.000</b>	<b>\$64.000</b>	<b>\$93.000</b>	<b>\$133.000</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$12.750</b>	<b>\$40.457</b>	<b>\$55.300</b>	<b>\$76.300</b>	<b>\$105.300</b>	<b>\$145.300</b>
Ingresos de la Republica	\$12.750	\$39.957	\$54.455	\$74.872	\$102.887	\$145.300
Reserva	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultado Negativo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total No Corriente</b>	<b>\$12.750</b>	<b>\$39.957</b>	<b>\$54.455</b>	<b>\$74.872</b>	<b>\$102.887</b>	<b>\$141.221</b>

Cuentas por Pagar	\$0	\$500	\$845	\$1.428	\$2.413	\$4.079
<b>Total Corriente</b>		<b>\$500</b>	<b>\$845</b>	<b>\$1.428</b>	<b>\$2.413</b>	<b>\$4.079</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$12.750</b>	<b>\$40.457</b>	<b>\$55.300</b>	<b>\$76.300</b>	<b>\$105.300</b>	<b>\$145.300</b>

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

El balance general proyectado de FUNDAYACUCHO, se una estimación de los ingresos de la Republica, en los cinco (5) años, se incrementa a medida que se incrementan los gastos proyectados manteniendo el principio de la organización sin fin empresarial.

#### **6.5.10. Flujo de caja proyectado FUNDAYACUCHO 2024-2028.**

El flujo de caja proyectado, es el registro de los recursos financieros, que se producen en una organización para un periodo determinado. Con este propósito se hace referencia a los cálculos de entrada de efectivo circulante de FUNDAYACUCHO, proyectado para los años 2024-2028, brindando una información, para definir los esfuerzos que sean necesarios para apalancar los objetivos organizacionales. A continuación, se presentan los detalles:

Tabla 27

#### *Flujo de Caja FUNDAYACUCHO proyectado 2024-2028*

<b>Flujo de Caja</b>	<b>Año 2024</b>	<b>Año 2025</b>	<b>Año 2026</b>	<b>Año 2027</b>	<b>Año 2028</b>
<b>Entrada de Recurso</b>					
Ingresos de la Republica	\$12.750	\$39.957	\$54.455	\$74.872	\$102.887

Préstamos Bancarios	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Créditos Proveedor	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$12.750</b>	<b>\$39.957</b>	<b>\$54.455</b>	<b>\$74.872</b>	<b>\$102.887</b>
<b>Salida de Recursos</b>					
Costo de Servicio	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Dividendos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Presupuesto de TH	\$11.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
Gastos de Venta	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros Gastos	\$6.210	\$8.348	\$9.774	\$10.049	\$13.726
Gastos por Interés	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Inversiones Mobiliarios	\$13.550				
Total Salida de Recurso	<b>\$30.750</b>	<b>\$11.348</b>	<b>\$12.774</b>	<b>\$13.049</b>	<b>\$16.726</b>
Variación del Capital	<b>-\$18.000</b>	<b>\$28.609</b>	<b>\$41.681</b>	<b>\$61.683</b>	<b>\$86.161</b>

**Nota:** Fuente: *Elaboración Propia (2023)*

El flujo de caja proyectado, de FUNDAYACUCHO, desde el 2024 ala 2028, se evidencia que con la proyección lograda se podrá cubrir con las obligaciones contraídas, los planes estratégicos y, en consecuencia y el crecimiento aumenta para poder cubrir las becas.

#### **6.5.11. Indicadores de rentabilidad de FUNDAYACUCHO 2024-2028.**

Los indicadores de rentabilidad, dan saldo negativo ya que FUNDAYACUCHO, es una institución sin fines empresariales, que no posee ingresos propios, se financia a través de recurso del Estados, programados mediante un Plan Operativo Anual, que, aprobado con una cuota presupuestaria, se obtiene mediante el servicio de otorgar becas nacionales, exterior, y a becarios internacionales que viene mediante cooperación internacional, estas becas están dirigidas, a estudiantes de bajos recursos económicos, tal como se establece en su estructura organizacional.

Por otra parte, la situación económica del país, como el bloque a generado que no se obtengan los recursos presupuestarios y financieros de la misma manera, para cubrir las necesidades inédita de la institución. Asimismo, no se puede hacer transacciones, para cubrir las becas en exterior directamente, solo con un tercero en este caso la institución financiera BANDE, cubre este rol de la Fundación

## CONCLUSIONES

En el desarrollo de los objetivos, y para dar cumplimiento al estudio realizado, se llegó a las siguientes conclusiones:

De acuerdo con el primer objetivo específico; describir el macro entorno competitivo en el que debe introducirse el servicio de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (FUNDAYACUCHO), en el periodo 2024-2028 para optimizar la gestión financiera. Enfocándose en la necesidad de recursos financiero, se obtuvo que el mismo alcanzo los resultados a satisfactorios, una vez que se aplicaron las matrices para evaluar los factores internos MEFI, y los factores externos MEFE. Para, el factor externo, el resultado que se obtuvo, de acuerdo al análisis efectuado, se tiene una visión más clara del entorno.

En este sentido, se pudo precisar las existencias de los factores desfavorables que podrían obstaculizar, el desarrollo óptimo de la institución, sin embargo, en contraste a ello se observó otros que actúan como oportunidades, que se pueden aprovechar para minimizar el efecto de las amenazas.

Es evidente entonces, en los datos arrojados del análisis MEFE, se puede observar, que el valor general de las oportunidades, es de 1.75, superando en gran medida a las amenazas que representa 0.70. Según se ha visto, que los factores externos son favorables para FUNDAYACUCHO, esto contribuye significativamente con un empoderamiento y competitividad.

Por otra parte, los valores arrojados por la matriz MEFI, se pudo observar, que la fortaleza organizacional logro alcanzar, una estimación de 1.45, por encima de las debilidades que obtuvo

0.50, esto significa, que FUNDAYACUCHO, posee una gran fortaleza que le da preponderancia a la prosecución de sus objetivos organizacionales con su permanencia en el tiempo.

En cuanto al segundo objetivo específico, referente al modelo de negocio, se ejecutó una revisión meticulosa del modelo de negocio que la organización se propuso a asumir, en función de la propuesta de valor que, en técnica general, está relacionada con las becas para estudiantes de bajos recursos económicos, intercambio internacional, y captación de nuevos convenios.

En este mismo orden y dirección, se utilizó el instrumento denominado CANVAS, a través del mismo, se logró puntualizar las particularidades necesarias para el desarrollo del modelo, direccionado el mismo, hacia una planificación estratégica donde se implementaron las herramientas para la optimización de los recursos en el periodo 2024 al 2028

Cabe agregar, que dentro del plan estratégico de operaciones están contempladas las estrategias que van a consolidar el modelo CANVAS, Así mismo, es necesario señalar que el plan presupuestario de marketing ha sido de vital importancia para lograr de este objetivo específico. Es por ello que los resultados arrojados en su plan de acción se ajustaron para el posicionamiento de servicio y comunicación, de acuerdo al costo establecido por ello, específicamente los referidos a la contratación de equipos de investigación en marketing con un presupuesto de \$1.560, tal como se presentó en la tabla 12. En efecto para lograr la captación de nuevos becarios es necesario implementar los servicios a través del plan marketing

El tercer objetivo específico, se obtiene al analizar todo lo concerniente a los factores interno y externo a la estructura organizativa, con propuesta para la implementación de un plan estratégico que delimito con claridad el hacer como el porvenir inmediato de FUNDAYACUCHO, dentro del periodo 2024 al 2028. En este contexto, se insertan los objetivos hacia posicionamiento y su crecimiento en la proyección de las becas nacionales, exterior, e internacionales.

En este sentido, el plan funcional de operaciones contempla en sus acciones un presupuesto acorde con el desarrollo, de la entrega de becas, contratación de más personal que trabajen, directamente con las comunidades organizadas con un monto de \$ 1.300 tal como se puede observar en la tabla 14. En resumen, se puede decir, que se ha logrado una correlación de todos los elementos necesarios. En pro de una mejora para los jóvenes más vulnerables de las comunidades organizadas

Finalmente, con el cuarto objetivo específico, se desarrolló un plan estratégico de marketing, operaciones, recurso humano, responsabilidad social empresarial y finanza de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho, para los años 2024-2028, enfocado en la optimización de los recursos financieros. En lo concerniente a marketing. Las estrategias se abordaron considerando las carteras de segmentación. Posicionamientos fidelización y la funcional.

En este presito, se enfatizó el desarrollo implícito en cada uno de los factores, donde el otorgamiento de becas es solicitado por los estudiantes, manteniéndose como una prioridad, en un grupo determinados de jóvenes que quieren cumplir sus metas de estudiar fuera del país. En este sentido, se encuentra la estrategia de operaciones de costo, capacitación, calidad, y capacidad.

En término general, los costos se mantienen bajos proyectándose un incremento de la capacidad de servicio de un 25%, dándole valor a las actitudes que aportan valor agregado a los servicios de intermediación. En el mismo orden de idea, está la atención unipersonal que considera las características propias de cada estudiante

Las estrategias de recursos humanos, están dirigidas al logro de la identificación, del área de conocimiento a desarrollar, en cuanto a formación, elaboración de un diseño de capacitación, de revisión de salarios, desempeño laboral, y la revisión periódica de la satisfacción laboral; todas ellas enmarcándose en el desarrollo del potencial del talento humano. Por otra parte, se tiene la estrategia de responsabilidad social, allí, se consideró el diseño de un plan de responsabilidad social, para la gestión y talleres de concientización para las comunidades organizadas.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo, a los resultados obtenidos se procede a formular las siguientes recomendaciones:

- Con referencia, al primer objetivo, el análisis del entorno interno y externo, resulta optimista que FUNDAYACUCHO, observar atentamente, los cambios que estos presenten como los niveles de inflación, incrementos salariales, desempeño e inestabilidad económica, promoción y participación la responsabilidad social, y optimizar los recursos financieros. Con el objetivo, de corregir y evitar cualquier impacto negativo en FUNDAYACUCHO.
- En relación con lo dicho en el párrafo anterior, esto implica una alerta ante los cambios de una forma de estudiantes de bajos recursos económicos, así como los avances o regresiones en los factores que tienen incidencia en la entrega de becas y posicionamiento organizacional. Cabe agregar, que estas acciones previstas forman parte de la planificación estratégicas a través de los planes de contingencia, por la tanto hay que ponerlo en práctica.
- En referencia al segundo objetivo, del modelo de negociación CANVAS, asumiendo que FUNDAYACUCHO, ha implementado un ajuste innovador en su estructura organizativa, la aplicación, permite tener un mayor alcance sobre las

direcciones y actividades claves, tanto para el desarrollo como el posicionamiento organizacional.

- En ese mismo sentido, facilito el desarrollo del plan estratégico enfocado en la inclusión laboral de los becarios para contribuir al desarrollo productivo de la Nación. Ahora bien, este modelo estratégico requiere actualización y seguimiento constante para estar en la vanguardia de las exigencias del entorno competitivo.
- En relación con el último objetivo, se recomienda que FUNDAYACUCHO, concrete la optimización de la gestión financiera, ya que la misma aportara, más claridad para la toma de decisiones, y de allí organizar con más precisión los recursos que asigna la Republica.
- FUNDAYACUCHO, es un ente, sin fines empresariales que no pose ingresos públicos, necesita de la cooperación internacional con otros países para su permanencia en el tiempo, su posicionamiento y una ubicación privilegiada en el campo competitivo. En concordancia con ello, el enlace con los diferentes convenios para la enviar más estudiantes a prepararse fuera y dentro del país, estas estrategias plasmadas ayudaran al logro de los objetivos estratégicos, y al cumplimiento del plan estratégico diseñado para abordarlo entre los años 2024-al 2028

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Ambrosio, (2000). *Plan de Marketing paso a paso*. Editorial Prentice Hall. Bogotá
- Badi Vila M. García M (2013). *Marketing y ventas en imagen personal Marketing y venta en imagen personal*. Ediciones Paraninfo. España. Pp.91
- Belda J. (2014). *Nuevos retos en la gestión financiera: la gestión del circulante*. Madrid. (20/01/2020). [https://es.slideshare.net/slides\\_eoi/nuevos-retos-en-la-gestin-financiera-la-gestin-del-circulante-con-jos-manuel-belda](https://es.slideshare.net/slides_eoi/nuevos-retos-en-la-gestin-financiera-la-gestin-del-circulante-con-jos-manuel-belda)
- Castellanos, I. (25 de enero de 2015). *Planificación Estratégica. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de matrices*: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matrizinterna-externa-ie/#content>
- Daft, R. (2004). *Administración*. 6ta edición. México: Ed Thomson
- D'Alessio I. (2008) *El Proceso Estratégico Un Enfoque de Gerencia*. Editorial Fernando.
- Kast, F. y Rosenzweig, J. (1988). *Administración en las organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias*. México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing Management*, (14th ed.). Prentice Hall. <http://www.amazon.com/Marketing-Management-MyMarketingLab-Pearson->
- Fundayacucho (2023) Plan Operativo Anual de La Fundación Gran Mariscal de Ayacucho
- Gitman, L. & Chad J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Décimosegunda Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Harper y Lynch (1992). *Manuales de Recursos Humanos*. Editorial Gaceta de Negocios. Madrid, España.
- Hax, A. (1992). *Estrategia empresarial*, Editorial Tiempos Buenos.

Historial Banco Central de Venezuela (2023). <https://www.bcv.org.ve/>

Porter, M. (1985). *Estrategias Competitivas: Técnicas para analizar industrias y compañías*. Editorial Cesa.

Sistema Integrado de Gestión para entes del sector Público (SIGESP)

## ANEXOS

### FORMATO DEL INSTRUMENTO

ÍTEMS	
1	¿Cómo se fijan lo objetivo y las políticas de la organización?
2	¿Siguen una política de mejora de los productos existen y de crear nuevo?
3	¿Manejan el concepto de mejoras continuas?
4	¿Conocen estos conceptos los trabajadores?
5	¿Desarrollan planes de acciones?
6	¿Aplican los planes o no los abordan por falta de tiempo?
7	¿Quiénes son los principales competidores?
8	¿Se tiene elaborada una segmentación eficaz del mercado, y de los clientes?
9	¿Se analiza el nivel de saturación del cliente?
10	¿Recibe quejas de los clientes?
11	¿Cómo se fijan las tareas, y responsabilidades de los trabajadores?
12	¿Cómo es el diseño al que responden todos los servicios que ofrecen?
13	¿Existen manuales de indicadores de gestión en la organización?
14	¿Cómo se enfocan las mejora de las áreas y de las actividades?
15	¿Identifican actividades innecesarias?
16	¿Toman acciones para eliminarlo?
17	¿Miden el resultado y lo informan?
18	¿Hay tiempo para mejorar?
19	¿Hay disposición para el cambio?
20	¿Los involucrados aprovechan las enseñanzas?
21	¿Hacen seguimiento a los resultados?
22	¿Comunican y dan visibilidad de los resultados?
23	¿Cómo describe la comunicación con los empleados?

24	¿Con que frecuencia se capacita al personal?
25	¿Existe un plan de formación del personal según las necesidades?
26	¿Con que medio o redes sociales cuentan para promocionar los servicios?
27	¿En que se basa para tomar decisiones de Marketing?
28	¿Se conoce y controla el coste y margen de cada tipo o línea de servicio?
29	¿Tienes gastos financieros excesivos

