

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**  
**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



**TITULO**  
**PLAN ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION CIVIL DE BUENA**  
**VOLUNTAD 2022-2026**

**Presentado por:**

**LCDO. NANCY JOSEFINA OCANTO VALERA**

**BR. ROSA ELENA FRANCIA HERNÁNDEZ**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2022**

**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA**  
**MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA**  
**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**  
**VICERRECTORADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



**TITULO**  
**PLAN ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION CIVIL DE BUENA**  
**2022-2026**

**Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciadas en Administración de  
Empresas y Contaduría Pública**

**Presentado por:**

**LCDO. NANCY JOSEFINA OCANTO VALERA**

**BR. ROSA ELENA FRANCIA HERNÁNDEZ**

**Tutor**

**PROF. ESP. KARELIS PAREDES**

## VEREDICTO

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**

[www.uvm.edu.ve](http://www.uvm.edu.ve)

RLF: J-31702424-9

Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,  
Diagonal al Parque SAPNNAET. Municipio Valera Estado Trujillo.



**VICERRECTORADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
GERENCIALES**

### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Msc. Gilberto Rojas y Prof. Esp. Karelis Paredes, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION CIVIL DE BUENA VOLUNTAD 2022-2026**. Que presenta la Licenciada **NANCY JOSEFINA OCANTO VALERA**, Portadora de la C.I. N<sup>o</sup>. **6.366.631**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) 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 Licenciada en **Administración de Empresas**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los diecisiete días (17) días del mes de noviembre del dos mil veintiuno.

Prof. Msc. Gilberto Rojas

C.I. 19.285.228

**JURADO**

Prof. Esp. Karelis Paredes

C.I. 14.799.624

**TUTOR**

Prof. Zaida Kassar.

C.I. 9.175.011

**PRESIDENTE DEL JURADO**



Prof. Msc. Gilberto Rojas

C.I. 19.285.228

**DECANO**



Prof. Dra. Ana Linares

C.I. 9.013.217

**VICERRECTORA**

**UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY**

[www.uvm.edu.ve](http://www.uvm.edu.ve)

R.L.F: J-31702424-9

Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata I,  
Diagonal al Parque SAPNNAET, Municipio Valera Estado Trujillo.



**VICERRECTORADO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
GERENCIALES**

**VEREDICTO**

Nosotros, Prof. Msc. Zaida Kassar, Prof. Msc. Gilberto Rojas y Prof. Esp. Karelis Paredes, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA ASOCIACION CIVIL DE BUENA VOLUNTAD 2022-2026**. Que presenta la Bachiller **ROSA ELENA FRANCIA HERNANDEZ**, Portadora de la C.I. N°. **10.073.798**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: **diecinueve (19) 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 Licenciada en **Contaduría Pública**.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los diecisiete días (17) días del mes de noviembre del dos mil veintiuno.

Prof. Msc. Gilberto Rojas  
C.I. 19.285.228

**JURADO**

Prof. Esp. Karelis Paredes  
C.I. 14.799.624

**TUTOR**

Prof. Zaida Kassar.  
C.I. 9.175.011

**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 mis hijas y mi esposo, compañeras y compañero de viaje;  
por aguardar desde el silencio, ayudar desde la alegría  
y estar junto a mi compartiendo desde el amor,  
disfrutando de cada paso,  
como si fuera su propio andar.*

*Con mucho Amor  
Nancy*

*A mis amados padres que con su amor y dedicación forjaron mi camino.  
A la Asociación Civil de Buena Voluntad  
por servir de referencia e inspiración  
por la noble labor que realizan.  
Rosa*

## AGRADECIMIENTOS

*Nuestro agradecimiento a todos y cada uno de los que formaron parte de esta gran experiencia, que colaboraron, con disposición, animados, dando ayuda valiosa e incondicional, imprescindibles para el desarrollo de esta investigación:*

*A Dios por permitirnos hacer y ser desde el bienestar y la tranquilidad convencidas de que todo saldrá bien y que su tiempo es perfecto.*

*A la Profesora Gabriela J Fuenmayor Lamus, nuestra guía, así la sentimos, por sus orientaciones puntuales y oportunas, por esa calidad y responsabilidad que le imprime al uso del tiempo, por tanta dedicación y esmero con el objetivo de cultivar el trabajo bien hecho.*  
*Agradecidas*

*A Maritza Francia, por su apoyo desde el inicio, su ayuda oportuna y el compartir de su conocimiento.*

## **RESUMEN**

El presente tópico de investigación tiene como título Diseñar un Plan Estratégico para la ACBV, en el periodo 2022-2026. En el mismo se plantearon como objetivos la descripción del macroentorno competitivo, la definición del tipo de negocio, formular los objetivos estratégicos y proponer las estrategias de la asociación civil. En el desarrollo de la investigación se efectuó un diagnóstico interno y externo del entorno, el mismo facilitó conocer la factibilidad para el diseño del plan. Luego se definió el modelo de negocio a través del uso del instrumento de negocios CANVAS. Seguidamente se establecen los objetivos estratégicos para el lapso 2022-2026, entre los que predominan: formalizar la estructuración de los procesos del área de captación de fondos, desarrollar el posicionamiento de la marca 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, necesarias para darle viabilidad al plan. Finalmente, se presentó el plan estratégico complementado con los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, de Responsabilidad Social y el área de finanzas con la proyección a cinco años. Como conclusión destaca la puesta en práctica del plan estratégico para la creación del área de recaudación de fondos y una pertinente evaluación.

**Palabras claves:** Plan, Estrategia, recaudación de fondos.

**ABSTRACT**

The title of this research topic is designing a Strategic Plan for the ACBV, in the period 2022-2026. In it, the description of the competitive macro environment, the definition of the type of business, the formulation of strategic objectives and the proposal of civil association strategies were set as objectives. In the development of the investigation, an internal and external diagnosis of the environment was made; it facilitated knowing the feasibility for the design of the plan. Then the business model was defined through the use of the CANVAS business instrument. Next, the strategic objectives for the 2022-2026 periods are established, among which the following predominate: formalize the structuring of the processes of the fundraising area, develop the positioning of the brand through a communication plan, among others. Subsequently, the business strategies were selected through the use of the crossed DOFA matrix, necessary to make the plan viable. Finally, the strategic plan was presented, complemented by the functional plans for Marketing, Operations, Human Resources, Social Responsibility and Finance. As a conclusion, the implementation of the strategic plan for the creation of the fundraising area and a pertinent evaluation stand out.

Keywords: Plan, Strategy, fundraising.

## **TABLA DE CONTENIDO**

INDICE DE TABLAS	11
INDICE DE FIGURAS	12
INDICE DE ANEXOS	13
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	16
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	16
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	17
1.3 Equipo de trabajo	19
1.4 Diagnostico organizacional	20
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	24
1.6 Definición del problema.	27
1.7 Propuesta de valor.	29
1.7 Objetivos del trabajo de investigación.	30
1.7.1 Objetivo general	30
1.7.2 Objetivos específicos	30
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	31
1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).	31
2.1.1. Entorno político	31
2.1.2. Entorno económico	32
2.1.3. Entorno social	33
2.1.4. Entorno tecnológico	33
2.1.5. Entorno ecológico	34
2.1.6. Entorno legal	35
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	35
1.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	36
2.2.1. Negociación con proveedores	36
2.2.2. Negociación con clientes	36
2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes	37
2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos	38
2.2.5. Entrada de nuevos competidores	38

	10
2.2.6. Nivel de atractividad de la industria	38
2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	39
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO</b>	<b>40</b>
3.1 Modelo de negocio CANVAS.	41
3.2 Análisis funcional de la empresa.	43
3.2.1. Gerencia de la empresa	45
3.2.2. Recursos humanos	45
3.2.3. Investigación y desarrollo	46
3.2.4. Finanzas	46
3.2.5. Logística y aprovisionamiento	46
3.2.6. Operaciones	47
3.2.7. Marketing y ventas	47
3.2.8. Servicios postventa	47
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026</b>	<b>48</b>
4.1 Objetivo general 2022-2026	48
4.2 Objetivos estratégicos 2022-2026.	48
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2022-2026.	49
<b>CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO</b>	<b>54</b>
5.1 Formulación de la estrategia	54
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)	54
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)	56
5.2 Selección de la estrategia	57
5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	57
5.2.2. Estrategias seleccionadas	59
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>61</b>
6.1 Plan funcional de marketing	61
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing	61
6.1.2. Objetivos de marketing	62
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing	63
6.1.4. Presupuesto	69
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.	71

	11
6.2 Plan funcional de operaciones.	71
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones	72
6.2.2. Objetivos de operaciones	73
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones	74
6.2.4. Presupuesto	76
6.2.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones.	77
6.3 Plan funcional de recursos humanos	77
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos	78
6.3.2. Objetivos de recursos humanos	79
6.3.3. Estrategias	79
6.3.4. Presupuesto	81
6.3.5. Ejecución de tareas del plan de operaciones.	82
6.4 Plan Contable-tributario	82
6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria	83
6.4.2. Objetivos de la gerencia contable-tributaria	84
6.4.3. Estrategias	84
6.4.4. Presupuesto	85
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de contable-tributario.	86
6.5 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	86
6.5.1. Situación actual de la RSE	87
6.5.2. Objetivos de RSE	87
6.5.3. Actividades de RSE	88
6.5.4. Presupuesto	89
6.5.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.	90
6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	90
6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera	91
6.6.2. Objetivos de finanzas	92
6.6.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2022-2026	92
6.6.4. Proyección de ventas 2022-2026	93
6.6.5. Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026	94
6.6.6. Cálculo del capital de trabajo 2022-2026	96

	12
6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026	97
6.6.8. Estado de resultado proyectado 2022-2026.	98
6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2022-2026.	99
6.6.10. Flujo de caja proyectado 2022-2026.	100
6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2022-2026	101
CONCLUSIONES	102
RECOMENDACIONES	105
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	108
ANEXOS	110

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz MEFE .....	353
Tabla 2: Matriz MEFI .....	397
Tabla 3: Matriz FODA Cruzada (MFODA) .....	552
Tabla 4: Resumen MEFE y MEFI .....	563
Tabla 5: Matriz Interna – Externa.....	574
Tabla 6: Matriz de Estrategias vs Objetivos Estratégicos .....	585
Tabla 7: Análisis con la Matriz de Mckinsey .....	630
Tabla 8: Presupuesto del Plan Funcional de Marketing.....	707
Tabla 9: Ejecución de Tareas del Plan de Marketing.....	7168
Tabla 10: Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones.....	764
Tabla 11: Ejecución de Tareas del Plan de Operaciones.....	774
Tabla 12: Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos .....	8179
Tabla 13: Ejecución de Tareas del Plan de Recursos Humanos.....	8279
Tabla 14: Presupuesto del Plan Contable-Tributario .....	853
Tabla 15: Ejecución de tareas del Plan Contable-Tributario.....	863
Tabla 16: Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social de ACBV .....	897
Tabla 17: Ejecución de Tareas del Plan de Responsabilidad Social de la ACBV .....	907
Tabla 18: Inversión en Activos (fijos e intangibles). Depreciación y Amortización 2022-2026	920
Tabla 19: Proyección de servicios de la Asociación Civil de Buena Voluntad. 2022-2026.....	931
Tabla 20: Proyección de Costos y Gastos Operativos de la ACBV. 2022-2026.....	952
Tabla 21: Cálculo del Capital de Trabajo de ACBV. 2022-2026.....	963
Tabla 22: Estructura y Opciones de Financiamiento 2022-2026.....	974
Tabla 23: Estado de Resultado Proyectado 2022-2026.....	985
Tabla 24: Estado de Situación Financiera Proyectado 2022-2026 .....	996
Tabla 25: Flujo de caja proyectado de la ACBV Proyectado para el periodo 2022-2026 .....	1007

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la Asociación Civil de Buena Voluntad.....	2018
Figura 2: Modelo de Negocio CANVAS .....	4138
Figura 3: Cadena de Valor AC Buena Voluntad .....	441

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1</b> Instrumento de Recolección de Información. Guia de Entrevista.....	110
---	-----

# CAPÍTULO I.

## INTRODUCCIÓN

### **1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio**

La Asociación Civil de Buena Voluntad (ACBV) es una institución de carácter social sin fines de lucro, cuyas acciones están orientadas a la capacitación e inclusión socio laboral de personas con discapacidad a partir de los 17 años de edad. Cuenta con 57 años de experiencia, y su sede está ubicada en la Urbanización los Samanes Municipio Baruta, La Gran Caracas.

Su misión es lograr la inclusión socio-laboral de personas con discapacidad, mediante procesos de habilitación y rehabilitación para el trabajo productivo.

Su Visión: Ser reconocida a nivel nacional e internacional, dentro de la función social, como líder en la intermediación laboral para personas con barreras para el empleo y el trabajo productivo

Desde 1964 ofrece la rehabilitación y habilitación socio-laboral, a partir de un modelo propio de atención y formación para el trabajo de los jóvenes y adultos con discapacidad cognitiva, motora, intelectual, sensorial y/o psicosocial. Su objetivo primordial es lograr la inclusión socio-laboral como trabajadores con un perfil de competencia que incluye valores, proactividad, amor al trabajo, un alto grado de responsabilidad y honestidad, entre otros. Lo anterior se alcanza a través de la intermediación laboral en diversas empresas para ubicarles un empleo productivo, sin barreras para la participación. En los últimos 5 años se han incluido 125 trabajadores con discapacidad en diferentes empresas.

Este modelo de atención se inicia con una evaluación ocupacional para determinar una caracterización del desempeño ocupacional de cada aspirante a ingresar a la organización, según sus potencialidades residuales. Continúa con una formación para el trabajo que comprende tres áreas de contenido: Desempeño Laboral, Habilitación Social e Inducción a las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC`S) y, como resultado, egresan trabajadores con competencias y potencialidades para ser promocionados, contratados y promovidos en el medio empresarial, a través del proceso de intermediación laboral. De esta forma se favorece la igualdad de oportunidades para aquellas personas que, por su discapacidad y sin formación, estarían en situación de desventaja.

Por otra parte, la asociación actualmente cuenta con una estructura de costo y para la recaudación de fondos se desarrolla una planificación anual que permite gestionar los ingresos, con resultados pocos efectivos.

## **1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer**

La organización actualmente ofrece servicios a dos grupos de usuarios. Por una parte, a la población con discapacidad mayor de 17 años y a la comunidad en general, y por otra parte, a las empresas con requerimiento de trabajadores con discapacidad y/o capacitación de trabajadores.

De acuerdo con lo anterior, la prestación de servicios para el primer grupo, es la formación para el trabajo, la cual representa la línea central de los procesos de la institución en pro de su misión. En efecto, actualmente cuenta con una demanda importante que permite mantener la capacidad instalada en máximo funcionamiento, pudiéndose renovar rápidamente los egresos con la incorporación de nuevos participantes.

Ahora bien, para la comunidad en general se ofrece el servicio de capacitación en Ofimática, en el marco de una planificación trimestral que oferta los cursos a costos mínimos. No obstante, la demanda es muy baja y, consecuentemente, el número de participantes es muy reducido.

Entre los servicios para las empresas, se cuenta con el de Intermediación laboral, cuyo objetivo es la inclusión de trabajadores con discapacidad en el medio empresarial, en cumplimiento de la normativa legal establecida en la “Ley de Personas con Discapacidad” del año 2007. En ello, se contempla funciones de promoción y mercadeo para generar la necesidad e incremento de la demanda. Este servicio representa un valor importante para garantizar el flujo de los procesos centrales que lleva a cabo la Asociación, por ser el que permite la colocación o ubicación laboral de los jóvenes egresados de la Asociación.

Por último, también se ofrece a las empresas capacitación a sus trabajadores en materia de salud y seguridad en el trabajo. En estos momentos no representa una demanda importante y siempre requiere una gestión puntual para concretar las solicitudes.

En cuanto a la sostenibilidad de la asociación, esta tiene su fuente en los aportes sistemáticos de Fundaciones a organizaciones educativas con poblaciones vulnerables como es el caso de la ACBV; asimismo, en las contribuciones que hacen las empresas a la Asociación en el marco de los programas de Responsabilidad Social Empresarial. De esta manera, se favorece la obtención de recursos y fondos para financiar el programa en sus distintas vertientes: plan de becas, financiamiento de proyectos y realización de eventos especiales para la recaudación de fondos.

### **1.3 Equipo de trabajo**

La estructura organizativa está constituida por un equipo interdisciplinario de profesionales de sólida formación, comprometidos con la inclusión socio-laboral de las personas con discapacidad, mediante el proceso de capacitación, habilitación e intermediación laboral. Busca promover la participación activa de los jóvenes y adultos en la transformación de la realidad social y, en especial, su inserción protagónica en las estructuras económicas y productivas del país a los fines de elevar el bienestar social de las personas con discapacidad.

Dentro de esta perspectiva, la estructura organizativa de la Asociación Civil de Buena Voluntad está dispuesta en tres (3) niveles: Nivel superior o directivo, Nivel de Asesoría y apoyo y Nivel sustantivo, con funciones y responsabilidades delimitadas, en concordancia con los objetivos generales y específicos institucionales, esbozados de cómo sigue:

- Nivel Superior: Representa la mayor jerarquía dentro de la Asociación, para la toma de decisiones a partir de la planificación estratégica anual, que orienta la labor de los niveles de asesoría y apoyo y el nivel sustantivo de la organización. Está conformado por Junta Directiva, Presidente, Tesorero, Secretario y Dirección Ejecutiva.

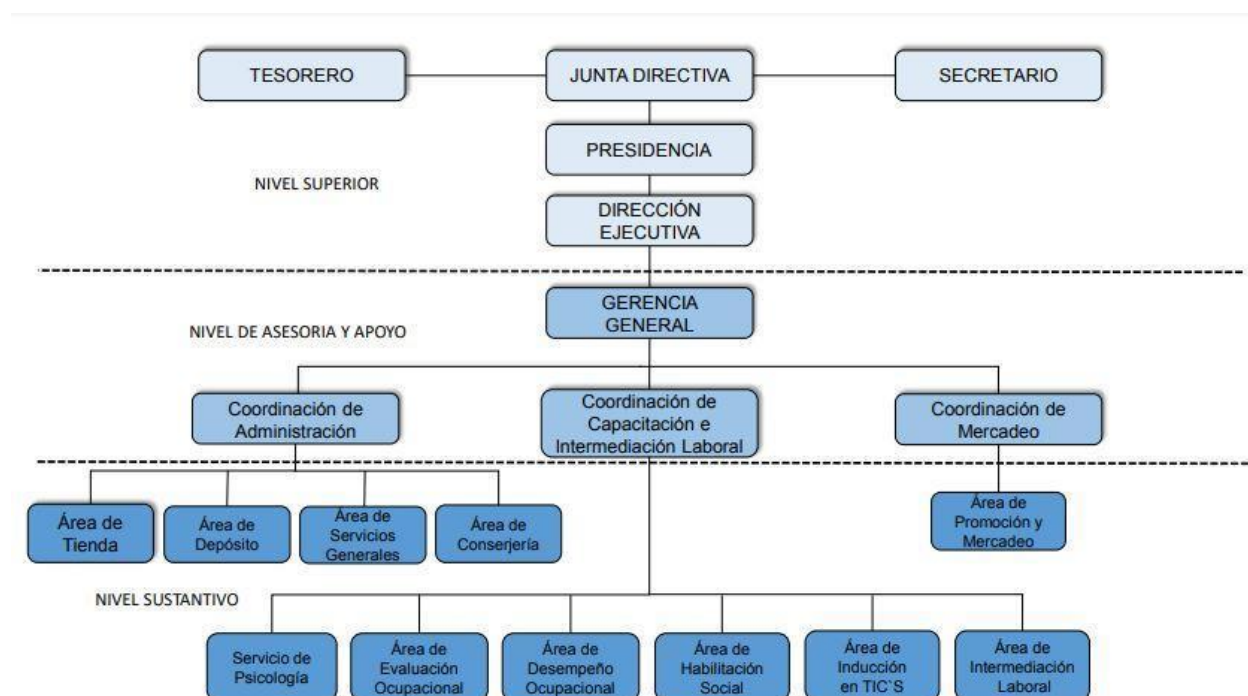
- Nivel de Asesoría y Apoyo: Administra los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y documentales, para el cumplimiento de los cometidos del nivel sustantivo; asesora al nivel directivo en todas las materias propias de su competencia y; garantiza el funcionamiento óptimo de la Asociación. Este nivel está conformado por las siguientes unidades: Gerencia General, Coordinación de Administración, Coordinación de Capacitación e Intermediación Laboral y Coordinación de Mercadeo.

•Nivel Sustantivo: Ejecuta las estrategias, proyectos y/o acciones para el logro de los objetivos de Asociación. Está conformado por las siguientes áreas: Servicio de Psicología, Evaluación Ocupacional, Desempeño Ocupacional, Habilitación Social, Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC`S), Intermediación Laboral, Promoción y Mercadeo, Tienda, Depósito, Servicios Generales y Conserjería. A continuación, se presentan los cargos en el Organigrama Organizacional:

### ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACION CIVIL DE BUENA VOLUNTAD

**Figura 1**

*Organigrama de la Asociación Civil de Buena Voluntad.*



**Nota.** Fuente: *Manual de Normas y Procedimientos de Capacitación e Intermediación Laboral*

#### 1.4 Diagnóstico organizacional

Para la realización del Diagnóstico Organizacional se empleó la entrevista, como técnica de recolección de datos y la población, objeto de estudio, estuvo conformada por el personal clave

de la organización: la Directora Ejecutiva, la Gerencia General, las Coordinaciones de Administración y de Capacitación e Intermediación Laboral. Se diseñó un guion de entrevista vinculado a cada una de las áreas y aspectos evaluados, a los fines de tener un entendimiento de la ejecución de los procesos de la organización, la secuencia de actividades y las políticas establecidas. El análisis de los procesos termina con la identificación de las causas y la priorización de las áreas a mejorar.

Durante el diagnóstico organizacional se realizaron las siguientes actividades:

- Coordinación y ejecución de entrevistas con los trabajadores claves.
- Determinación de los aspectos a evaluar, que son los siguientes: Modelo estratégico, Organización y funciones, Procesos y operaciones, Cumplimiento laboral y Riesgos y controles.
- Identificación de hallazgos y oportunidades de mejora.

Dentro de los hallazgos, destacan los siguientes:

- Se cuenta con una declaración organizacional que incluye los valores, la misión y visión institucional, que es compartida y conocida por todos los niveles de la organización.
- La Asociación dispone de un plan estratégico formalmente establecido con su respectivo seguimiento mensual e indicadores de seguimiento y cumplimiento, los cuales apoyan y orientan los esfuerzos hacia las metas y la visión de la asociación.
- El plan estratégico se comunica y se comparte con los niveles más bajos de la organización, en virtud de que son los encargados de desarrollar los planes operativos, los cuales son evaluados y monitoreados mensualmente por la Dirección Ejecutiva
- La Junta Directiva de la Asociación está formalmente constituida e involucrada, lo cual se evidencia en la sistematización de las actividades que desempeña, tales como, frecuencia de

convocatoria y ejecución de reuniones, asistencia de sus miembros y procedimiento de toma de decisiones.

- El modelo de gestión que orienta sus acciones, permite monitorear los planes estratégicos y operativos a través del seguimiento y evaluación de indicadores de gestión, tanto del plan estratégico, como de los planes operativos.
- La planificación estratégica es continuamente evaluada y ajustada, de acuerdo a los eventos internos o externos que puedan incidir en su ejecución. No obstante, al indagar sobre los indicadores de la planificación estratégica se evidencia que algunos no alcanzan la meta establecida y no existen respuestas que lo justifiquen, agravado por la ausencia de planes de acción del equipo operativo por áreas desprendidas, lo cual deja al descubierto áreas desiertas o indebidamente atendidas.
- La asociación posee una estructura organizativa alineada a sus planes estratégicos con la flexibilidad necesaria para responder a las necesidades de crecimiento y ajuste que se han presentado y, por tanto, a los cambios estratégicos y operativos que la organización ha requerido. Sin embargo, se evidencia la ausencia de un departamento que se encargue de la recaudación de fondos; área necesaria para que se planifique, organice y desarrolle todo lo concerniente a ingresos en especie y efectivo.
- Posee una estructura claramente formalizada, en donde los alcances de cada función y las líneas de reporte son comunicados y conocidos por todos los miembros de la organización, de manera que todos conocen los niveles de autoridad y responsabilidad, así como la línea de reporte que deben seguir en las principales funciones asignadas a los cargos.

- La organización cuenta con manuales de normas y procedimientos documentados en un ochenta por ciento (80%), lo cual permite asegurar la estandarización del modelo operativo, la transferencia de conocimiento y la implantación de mejoras.
- Aproximadamente el setenta por ciento (70%) de los procedimientos documentados se encuentran en los últimos niveles de aprobación, aunque también existen procesos en ejecución que no se encuentran documentados.
- Se poseen indicadores que permiten medir el desempeño de los planes operativos de cada unidad organizativa. En general los procesos poseen indicadores básicos de medición de desempeño.
- Los movimientos operativos son registrados a través del sistema de información (Profit) que son prestados por servicios profesionales contables de terceros.
- El pago de nómina es mensual y contempla el pago de los beneficios laborales establecidos en la LOTTT; a la fecha no se han presentado casos de demandas laborales.
- La asociación no tiene actualizado el registro del INCES, no ha efectuado las retenciones por los aguinaldos cancelados a los trabajadores, ni ha enterado dichos montos al Ente; en consecuencia, no tiene la solvencia laboral del INCES. La Administración validará la vigencia de la resolución emitida por este organismo en diciembre 2012, mediante la cual se establece que la Asociación no está obligada a realizar los aportes.
- El pago del Cesta ticket Socialista es efectuado por nómina, en cumplimiento a lo establecido en la normativa actual emitida en enero de 2020.
- La bonificación por transporte, se cancela mensualmente por nómina sin tener incidencia salarial; sin embargo, en la política establecida no se expresa que se trate de un beneficio social de carácter no remunerativo.

- La Bonificación mensual de ayuda humanitaria es canalizada por la Coordinación de Administración mediante depósitos individualizados a cada trabajador. Anteriormente el beneficio era otorgado a través de una bolsa de comida y a partir de abril de 2020 se cancela mensualmente en bolívares, por lo que podría convertirse en un beneficio recurrente y no existe un documento que clarifique la situación.
- Incumplimiento en lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).
- El Manejo de contratos de trabajo por tiempo determinado y contratos de servicios profesionales continuos, podrían inferir una investidura de estabilidad laboral que no tienen.

En resumen, si bien los hallazgos evidencian debilidades que deben ser corregidas, también destacan que la Asociación posee una estructura organizativa sólida, con buen nivel de comunicación en todos los niveles y un clima organizacional que se evidencia en la identificación de los trabajadores con la organización. La satisfacción laboral, la internalización de los valores organizacionales y el compromiso con la misión y visión, dan cuenta de una cultura organizacional arraigada que se espera perdure en el tiempo y traiga consigo creatividad, expansión de servicios y un máximo empoderamiento e integración de sus trabajadores.

### **1.5 Diagnostico situación contable-financiera**

El propósito del diagnóstico es conocer la realidad económica y financiera de la Asociación Civil de Buena Voluntad con información suministrada por el grupo contable, y los Estados Financieros del año 2021. Su objetivo es lograr identificar elementos para la toma de decisiones y generar un plan estratégico para la Asociación, en términos de asesoría y apoyo a la organización. Los indicadores que se abordaron para este diagnóstico fueron: índice de liquidez, endeudamiento, rentabilidad y eficiencia para conocer el desempeño de la organización.

En el mismo orden, se presentan los aspectos contables explorados: contabilidad general, manejo de efectivo, gestión de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, gestión de activos fijos, gestión de inventario, ingresos, costos y gastos.

En primer lugar, se observa que los procedimientos son desarrollados de acuerdo a los protocolos contables en los tiempos previstos, que se cuenta con el sistema Profit (propiedad de uno de los directores) para el registro de todos los movimientos operativos y, por último, que el flujo de caja se presenta mensualmente.

A continuación, se describen los indicadores de gestión financieros.

Indicadores de Liquidez:

Miden la capacidad de pago que tiene una empresa, para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas. (Aching, 2006, p. 6)

Indicadores de Solvencia:

Estas ratios muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. (Aching, 2006, p. 12)

Indicadores de Rentabilidad:

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Tienen por objeto apreciar el resultado neto obtenido a partir de ciertas decisiones y políticas en la administración de los fondos de la empresa. Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. (Aching, 2006, p. 13)

Indicadores de Gestión o Eficiencia:

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa con respecto a la utilización de los fondos. (Aching, 2006, p. 8)

Dentro de este marco, la realidad financiera de la Asociación se evidencia a través de los datos arrojados por los indicadores descritos:

- Índice de liquidez: La Asociación puede cubrir un 3370% de sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.
- Índice de endeudamiento: Muestra que esta Asociación ha financiado sus activos en un 2,68% con pasivos y el resto fue financiado por donaciones programadas hechas a la institución.
- Indicador de rentabilidad: Una vez calculado el ROE y el ROA, con datos tomados de los estados financieros 2021 se comprueba que la Asociación es una ONG sin fines de lucro y, en consecuencia, no genera utilidades netas, por lo tanto, no hay un rendimiento monetario de la inversión o recaudación de fondos. Se obtiene un bien social a través del servicio que se le ofrece a la persona con discapacidad y su familia, tal como lo establece en su Misión.
- Indicadores de eficiencia: Estos indicadores permiten conocer si el dinero y dedicación invertido en el proceso es relevante y adecuado, para lo que se toman en consideración las evaluaciones de desempeño, las cuales arrojan una radiografía de las competencias de cada trabajador. Según los resultados se diseñarán planes de formación, promoción y distribución de incentivos en pro de la competitividad y, consecuentemente, se elaborarán nuevos presupuestos de gastos según la planificación con recursos humanos. El hecho de evaluar constantemente el margen de lo que se espera allí, hace que las organizaciones tiendan hacia la mejora continua

convirtiéndose en más competitivas. Para evaluar este Indicador, se tomó como variable, la actividad central de recaudación de fondos anual para la A.C. Buena Voluntad, obteniéndose como resultado un indicador de eficiencia de 77,56%, lo que significa que la donación es suficiente para cubrir la inversión requerida para el año, no obstante, la Asociación requiere mayores ingresos para poder desarrollar los planes y objetivos a mediano y largo plazo.

### **1.6 Definición del problema.**

En la actualidad, el mundo empresarial debe estar a la vanguardia de las exigencias de sus clientes, sin perder de vista el por qué y para qué de la organización. En ese sentido, nace con un propósito y en función de éste se conciben estrategias que se implementarán a lo largo de su existencia.

En efecto, las organizaciones deben buscar optimizar sus servicios para ser más eficaces, brindar satisfacción a sus clientes y proyectarse en el mercado competitivo global, de allí que sea un requisito organizacional la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados. En concordancia con esto, (Merchán, 2018) comenta:

Las organizaciones sin fines de lucro se desempeñan hoy en día en un entorno desafiante, complejo y exigente, deben ser capaces de responder a expectativas, demandas y necesidades sociales dinámicas que exigen respuestas en el corto plazo y enfrentan problemáticas de carácter global. (p.5)

En ese sentido, la Asociación Civil de Buena Voluntad como institución de carácter social sin fines de lucro, busca impulsar a nivel nacional e internacional su proyección como líder en la intermediación laboral para personas con discapacidad y barreras para el empleo y el trabajo productivo.

No obstante, al realizar el análisis organizacional y financiero de la Asociación, se evidencia que su estructura organizativa, carece de un departamento que se focalice en la organización e implementación directa de la recaudación de fondos, que es el eje central de la Asociación por ser la fuente de su sostenibilidad. Ingresos que se obtienen de los aportes programados de Fundaciones dirigidos al desarrollo de programas específicos, planes de becas, financiamiento de proyectos y participación en eventos especiales.

A pesar del esfuerzo, estos fondos, captados por las actividades antes señaladas, son insuficientes para dar respuesta a la “visión organizacional” establecida, convirtiéndose la captación de recursos financieros en un área de gran debilidad. Situación que se agrava ante la lucha para superar el lapso pandémico-país, por su repercusión en la recaudación financiera, la cual ha sufrido una disminución en los últimos tiempos. En función de esto, “la estrategia de diversificación de ingresos seguirá siendo más importante que nunca y marcará la diferencia entre las organizaciones que luchan para sobrevivir. La agilidad será una necesidad estratégica ante un año aún incierto en muchos aspectos”. (González, 2017 p.6)

A los fines de ampliar la comprensión del tema que ocupa, es importante acotar que los aportes de las fundaciones donantes representan sólo un porcentaje modesto de la totalidad de donaciones hechas a esta organización sin fines de lucro, motivo por el cual es imperativo que la organización se reinvente e incorpore todas las posibles fuentes de ingresos en sus estrategias de recaudación de fondos.

Sobre el asunto, esta organización, como intermediadora para la ubicación y colocación de empleos, debe ser capaz de lograr sus objetivos financieros de forma más productiva y efectiva. No es cuestión de valorar sólo lo que puede hacer el equipo dedicado a la captación de fondos, sino la capacidad de la organización en su conjunto, para buscar respuestas coherentes con la visión

establecida, y esto se puede lograr por medio de una planificación estratégica que demarque e involucre un área exclusiva para la recaudación de fondos.

En ese sentido, (Toledo, 2014) comenta que “desde la plataforma de la gerencia estratégica... El punto de partida son las necesidades institucionales, con una marcada orientación hacia el futuro, auditando todos los elementos que conforman la organización para aumentar su competitividad”. (p.94)

Significa que la gerencia estratégica comienza por definir las prioridades de la organización e implica que la captación de fondos, como prioridad en el caso de la Asociación Civil de Buena voluntad, depende de un conjunto complejo de factores que pueden incidir de forma directa o indirecta en la aptitud de la organización para financiarse, por lo tanto, se hace necesario independizar un área que se encargue por completo y en forma directa con todo lo que tiene que ver con recaudación. De esta forma se podrá detallar y prever con más precisión los recursos que se necesitan.

Cuando la captación de fondos alcanza resultados extraordinarios, es inminente el efecto transformador en la organización. Permite que sus programas se apliquen a mayor escala o que mejoren su contenido, lo que se traduce en mayor impacto en el cumplimiento de su misión y visión. Por eso el enfoque del presente estudio va en esa dirección.

### **1.7 Propuesta de valor.**

El presente Trabajo Especial de Grado, contempla el desarrollo de una investigación a través de la cual se detecta una necesidad organizacional-financiera en la Asociación Civil de Buena Voluntad, relacionada específicamente con la recaudación de fondos financieros.

Dicha problemática requiere ser abordada con perentoriedad, debido a que la recaudación de fondos es necesaria para ampliar su proyección social hacia otros escenarios, tal como lo prevé en su visión. En este sentido, el estudio contempla el Diseño de un Plan Estratégico para la Asociación Civil de Buena Voluntad, enfocado en la Recaudación de Fondos, el cual será una base de apoyo desde la cual se direccionará con mayor atención y énfasis las múltiples fuentes financieras que ingresen, lo que se traducirá en mayor permanencia en el tiempo como organización y apertura de canales expansivos de su labor.

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

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

Diseñar un plan estratégico para la empresa Asociación Civil de Buena Voluntad en los años 2022-2025, enfocado en la recaudación de fondos.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa en Asociación Civil de Buena Voluntad en los años 2022-2026, enfocado en la recaudación de fondos.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la Asociación Civil de Buena Voluntad en los años 2022-2026, enfocado en la recaudación de fondos.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Asociación Civil de Buena Voluntad en los años 2022-2026, enfocado en la recaudación de fondos.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la Asociación Civil de Buena Voluntad en los años 2022-2026, enfocado en la recaudación de fondos.

## **CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO**

### **1.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).**

El análisis PESTEL es una herramienta de análisis estratégico que te ayudará a analizar el entorno macroeconómico en el que opera la empresa y se podrá identificar los factores que le afecten hoy o le afectarán en el futuro

El análisis se realiza al estudiar los factores políticos económicos socioculturales tecnológicos ecológicos y legales (PESTEL). Es muy útil para elaborar un plan de negocios, un plan estratégico, un plan de marketing o plan financiero

Aplicándolo se podrá reconocer todos aquellos factores externos a la empresa, aquellos sobre los que no se tienen influencia. Al tener información sobre estos, se conseguirá aminorar los efectos de las amenazas e incrementar los efectos de las oportunidades. Es recomendable hacerlo antes de iniciar un negocio pero también de forma periódica.

#### ***2.1.1. Entorno político***

Venezuela atraviesa la crisis política, social y económica más profunda en su historia reciente; un escenario que pone en la palestra a las bases mismas de un modelo socialista. Así lo

señala la Revista Una nueva Sociedad (2020). Desde hace un poco más de 10 años impera una inestabilidad política en el país, donde convergen sectores que rechazan y reconocen el Gobierno, convirtiéndose en fuerzas que limitan el desarrollo y factores que no favorecen la gestión. Además se ha generado dentro de la política del Estado, la emisión de resoluciones que ejercen control y regulación para la Sociedad Civil Organizada, que a su vez, impacta directamente a las Organizaciones no Gubernamentales (ONG), en la gestión de recursos internacionales. Otro de los aspectos a considerar que afecta, es la falta de relaciones, acuerdos y alianzas con los sectores productivos del país, (Ocando, 2021, p.) lo que se traduce en una reducción del aparato productivo nacional.

### ***2.1.2. Entorno económico***

En estos últimos años, el entorno económico ha presentado una hiperinflación que no se detiene, afectando significativamente a toda la sociedad, en especial a las ONG que funcionan bajo la modalidad de financiamiento, obligándolas a reinventarse para lograr fondos que les permita continuar prestando los servicios para los que fueron creadas. Asimismo, existen otros factores inestables como el tipo de cambio, una economía dolarizada que también afecta a los sectores económico y social, además del comportamiento fluctuante de la moneda extranjera en el país, tal como se puede constatar en el histórico del Banco Central de Venezuela.

Cabe agregar, que el Presidente Nicolás Maduro aseguró que espera llevar el salario mínimo en Venezuela a 300 dólares o más, para lo cual creará un gran fondo de desarrollo nacional, con los ingresos del petróleo, aluminio y hierro, entre otros. Esto generará que los salarios de los trabajadores más temprano que tarde lleguen a 150, a 200, a 300 dólares y más. El Nacional (2022)

Datos del Fondo Monetario Internacional indican que Venezuela registra en el 2020 y 2021, una tasa de desempleo de 58,3%, la cual constituye la cifra más alta del mundo. Tal nivel de

desempleo representa para la asociación un desafío que debe afrontar, para lograr la inclusión socio laboral de los trabajadores con discapacidad en el mercado empresarial. No obstante, desde una perspectiva más positiva, es importante tener presente que los programas de Responsabilidad Social Empresarial que desarrollan las compañías, representan un factor favorable o una oportunidad para la recaudación de fondos de la Asociación.

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

El entorno social es afectado por factores de la dinámica del día a día en la geografía nacional. Uno de esos factores es el salario mínimo nacional estipulado en siete (7) Bolívares; sin embargo, este monto dista mucho del salario competitivo que suele asignar la empresa a sus trabajadores. En otro orden de ideas, se reconoce en el Municipio Baruta, la existencia de más de cinco (5) organizaciones que ofrecen servicios para la población con discapacidad, muy semejantes a los de la ACBV. Sin embargo, esta última, tiene muy claro los elementos diferenciadores que potencian su proyección y posicionamiento, de allí que cuente con una demanda importante de solicitudes de parte de personas con discapacidad para lograr su inclusión laboral.

Cabe considerar, que la institución se encuentra ubicada en el Municipio Baruta en una urbanización de estatus medio alto, donde la sociedad está organizada y cuenta con seguridad moderada. Colinda con una zona popular caracterizada por sus escasos recursos económicos.

### ***2.1.4. Entorno tecnológico***

Actualmente el uso de la tecnología y las telecomunicaciones representa un factor que impacta en todos los niveles de la sociedad. Es un aspecto que favorece a los servicios que presta

la ACBV. Aunque las fallas están presentes; se han tomado medidas para atenuar la afectación en los procesos habituales.

Conviene destacar, que es del conocimiento de todos, como la tecnología se ha convertido en una importante herramienta en la educación y según el IV Estudio sobre el uso de la tecnología en el aula, el 73% de los encuestados afirma utilizar las tecnologías de información y comunicación (TIC) en sus clases diarias.

Al respecto y como parte de una serie de documentos de trabajo editados por la Organización Internacional Trabajo (OIT), se analiza la relación entre cambio tecnológico y empleo en un contexto de acelerada e incierta transformación y penetración de las nuevas tecnologías

En consecuencia, los cambios provocados por la expansión de la sociedad digital podrían ayudar a las personas con discapacidad a tener un acceso más igualitario al mundo del trabajo. Así lo refiere la OIT en su informe donde propone acciones específicas para garantizar que esta población esté incluida en el mundo del trabajo.

#### ***2.1.5. Entorno ecológico***

En relación a este entorno, existen factores que favorecen la gestión de la ACBV ya que se encuentra en una urbanización que cuenta con todos los servicios para la eliminación de desperdicios a unos costos que ya están incluidos en los gastos operativos. Es un Municipio con mucha accesibilidad, cuenta con un buen sistema de transporte que permite acortar las distancias y una sociedad organizada que preserva el medio ambiente y vela por la seguridad de todos los vecinos, con el apoyo de la Alcaldía.

### **2.1.6. Entorno legal**

En esta área se cuenta con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela que hace referencia en su articulado al derecho de todos al trabajo. Por otra parte, la Ley para Personas con Discapacidad promulgada en el año 2007, establece de manera explícita el empleo para esta población, lo que constituye un factor que favorece los objetivos de la Asociación, avalando la misión de la ACBV.

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

A partir del análisis del macroentorno (MEFE), se identifican los factores que favorecen la efectividad de la ACBV, con su respectiva valoración: programas de RSE de las empresas 0,15; demanda de la población con discapacidad para lograr su inclusión socio laboral 0,10; recomendación de la OIT para incorporar a los jóvenes con discapacidad usando la tecnología 0,10 y la vigencia de la Ley para Personas con Discapacidad 0,15. Las amenazas se podrían considerar y valorar de la siguiente manera: los altos niveles de inflación 0,15; aumentos de los sueldos 0,10; el desempleo 0,10 y la inestabilidad económica que afecta directamente la recaudación de fondos 0,15.

A continuación, se indican los criterios de calificación (valor) de los factores para la empresa y lo que representa cada uno: (1) mayor amenaza; (2) amenaza menor; (3) se aspira a tener la oportunidad; (4) se cuenta con la oportunidad.

*Tabla 1*

*Matriz MEFE*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Programas de RSE de las empresas	0,15	3	0,45
Demanda de la población con discapacidad para lograr su inclusión socio laboral	0,10	4	0,40
Recomendación de la OIT para incorporar a los jóvenes con discapacidad usando la tecnología	0,10	3	0,30
Vigencia de La Ley para Personas con Discapacidad	0,15	4	0,60
<b>Amenazas</b>			
Altos niveles de inflación	0,15	1	0,15
Aumentos de los sueldos	0,10	2	0,20
Desempleo	0,10	2	0,20
Inestabilidad económica	0,15	1	0,15
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2,45</b>

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

En la tabla 1 se puede observar que el valor total de las oportunidades es de 1,75 y el de las amenazas es de 0,70. En consecuencia, se puede concluir que el entorno externo es favorable para la AC de Buena Voluntad ya que las oportunidades tienen mayor ponderación que las amenazas.

## **1.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.**

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

La ACBV mantiene relación comercial con dos proveedores y la mensajería se activa cuando se requiere y se paga una vez concluida la tarea. De igual manera, se cuenta con un proveedor de material de oficina. La compra se realiza una vez al año y se paga contra entrega. Los aspectos importantes a considerar es que la organización contrata y sufraga los costos de forma inmediata o pago de contado.

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

Por ser la ACBV una organización de carácter social, presta servicios a las personas con discapacidad, sin costo alguno, constituyéndose luego en sus clientes. La población atendida recibe formación para el trabajo y luego se les gestiona un empleo, en respuesta a sus necesidades de

ocupación; comprende personas de ambos sexos, por lo general de escasos recursos económicos y con edad desde los 17 hasta los 45 años, acompañados por su grupo familiar.

En los últimos años un sin número de empresas han pasado a ser también clientes de la organización, ya que muchas de ellas necesitan contratar trabajadores con discapacidad. En función de ello, contactan a la ACBV para cubrir sus vacantes y cumplir con el cinco por ciento (5%) que establece la ley de Personas con Discapacidad del 2007. Proceso que trae consigo reconocimiento por parte de las empresas y facilita la procura de fondos de las mismas para la asociación, en algunos casos, mediante la donación de becas, aun cuando no contraten jóvenes. En este caso, las empresas que asignan becas las pagan en su totalidad o en pagos programados, según los acuerdos que se establezcan. En fin, no existe una estrategia definida para procurar la donación de fondos de las empresas, en el marco de los programas de responsabilidad social empresarial (RSE) que desarrollan.

### ***2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes***

Actualmente se conocen más de cinco (5) instituciones en el Municipio que ofrecen servicios similares al de la AVBV, por lo que se han desarrollado trabajos de investigación para identificar los elementos diferenciadores. Esto ha permitido establecer alianzas, participar en proyectos conjuntos, aceptar referencia de jóvenes con discapacidad y, sobre todo, reconocer el gran valor que tiene la infraestructura de la Asociación, su modelo de atención, el proceso de intermediación laboral que desarrolla y el reconocimiento por parte de los jóvenes incluidos socio laboralmente, su familia y las empresas contratantes que se han beneficiado del programa.

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

La tecnología actualmente representa un factor a través del cual podría ampliarse la capacidad instalada, ofreciendo una formación para el trabajo en una modalidad mixta de atención a la población con discapacidad. Es una oportunidad que se evalúa y se contrasta con las limitaciones de conectividad de la población objeto.

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

Amparados en modelos inclusivos existen otras organizaciones educativas que han incluido dentro de sus clientes a la población con discapacidad. Representan una oportunidad para las personas con discapacidad y la ACVB podría hacer acompañamiento, darle asesoría a fin de favorecer un feliz término.

#### ***2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria***

La ACBV tiene un modelo de atención para la población con discapacidad *centrado en la persona* que desarrolla competencias para quien desee formarse y emplearse como parte de su proyecto de vida. A partir de un programa de formación, cuya duración oscila entre seis (6) y once (11) meses, se genera un cambio actitudinal de empoderamiento en cada uno de los jóvenes participantes. La asistencia o formación es gratuita, ya que, al ingresar, el joven recibe su beca mensual. Incluso, las estrategias desarrolladas en el proceso de intermediación laboral son exitosas pues los trabajadores se mantienen en las empresas por años, lo que se traduce (en términos porcentuales), en un noventa y cinco por ciento (95%) de efectividad de las inclusiones laborales; éxito que obedece, además, a una trayectoria de 57 años atendiendo a una población que representa un aval de gran valor.

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

La matriz separa las fortalezas de las debilidades y relaciona a cada uno de los factores internos con una ponderación entre 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), las mismas que deben sumar 1. Además, los criterios de calificación son: debilidad mayor (1); debilidad menor (2); se aspira a tener la fortaleza (3); se cuenta con la fortaleza (4), algo equivalente a lo trabajado en la matriz MEFE.

*Tabla 2*

*Matriz MEFI*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Pago de contado a los proveedores	0,05	4	0,20
Empresas que solicitan trabajadores con discapacidad	0,15	3	0,45
Empresas que donan becas	0,15	2	0,30
Reconocimiento de los competidores	0,05	3	0,15
Oportunidad de trabajo mixto con el uso de la tecnología	0,05	3	0,15
Posibilidad de hacer alianzas	0,05	4	0,20
<b>Debilidades</b>			
Reducido número de becas durante el año	0,15	1	0,15
Falta de promoción para participar en la RSE de las empresas	0,15	1	0,15
Ausencia de estrategia estructurada para la recaudación de fondos	0,20	1	0,20
Totales	1,00		<b>1,95</b>

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

En la tabla 2 se puede observar que los factores internos referidos como fortaleza alcanzan un valor de 1,45, siendo mayor que la ponderación de 0,5 que obtienen las debilidades. En conclusión, se puede decir, que los factores internos favorecen a la AC de Buena Voluntad. El valor de las fortalezas es superior a las debilidades.

### **CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO**

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.

El modelo CANVAS fue creado y diseñado por el doctor Alexander Osterwalder (2011) Un modelo de negocio que describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. El mismo, se integra dentro de la metodología que se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente mediante el aprendizaje validado.

Desde este punto de vista, el modelo CANVAS es la herramienta para analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira en torno a la propuesta de valor que se ofrece. A continuación, se presenta el plan de negocio de la Asociación Civil de Buena Voluntad, el cual se desarrolla sobre la base del modelo CANVAS:

**Figura 2**

Modelo de Negocio CANVAS



Fuente Elaboración propia

1.- Segmentos de clientes: Es una institución creada para la atención de personas con discapacidad en edad laboral, con el propósito de favorecer el empleo en diferentes empresas para esta población con la participación de su nucleofamiliar.

2.- Propuesta de valor: Se ofrece a los clientes formación de trabajadores con discapacidad, centrada en persona y basada en competencias requeridas para un óptimo desempeño laboral, con la participación y el apoyo de la familia. Se procura promover el empleo en las empresas para que estas cumplan con el porcentaje establecido del 5% de empleados con discapacidad certificados. En consecuencia se fomenta el empleo para la persona con discapacidad y se favorece el cumplimiento de la Ley de Personas con Discapacidad, por parte de las empresas

3.- Canales: para dar a conocer la información se desarrollan visitas institucionales guiadas y campañas. Al mismo tiempo que se da a conocer, se promociona y posiciona la marca y servicios utilizando las redes sociales, página Web, participación en programas de TV y radio. Aunado a ello, se realizan eventos para recaudar fondos y visitas a empresas referidas.

4.- Relación con los clientes: Se propicia el compromiso, transparencia y seguridad con cada uno. Se cuenta con los procesos sistematizados registrados en manuales, al igual que se fomenta la autonomía con programas centrados en personas. Todo lo anterior, conlleva a favorecer la mejora continua.

5.- Flujo de ingresos: se logra a través de un proyecto de becas que se gestiona en las empresas. También, se formulan proyectos para presentar en las convocatorias de organismos que dan financiamiento. Se atienden las ofertas a la participación en los programas de Responsabilidad Social Empresarial. Por último y no menos importante son los eventos programados para la recaudación de fondos.

6.-Recursos claves: Financieros: pagos de nómina del equipo de trabajo y gastos operativos. Pago de becas a los jóvenes con discapacidad que asisten al programa. Mantenimiento y actualización de Infraestructura y equipo tecnológicos. Recursos intelectuales: Estatutos y Manuales de procedimientos.

7.- Actividades claves: planificación estratégica anual, formación para el trabajo, intermediación laboral, recaudación de fondos, eventos y mercadeo, así como desarrollo de campañas.

8.- Socios claves: Junta Directiva de la ACBV, las empresas que solicitan trabajadores con discapacidad, empresas con programas de RSE, organizaciones comunales, instituciones que realizan trabajos similares.

9.- Estructura de costos: Pago de personal, pago de servicios, becas a participantes, mantenimiento de infraestructura y actualización tecnológica.

### **3.2 Análisis funcional de la empresa.**

La cadena de valor de Porter (1985) es una herramienta de gestión para crear valor. La estrategia consiste en diferenciarse de la competencia. No se trata de ser mejor en lo que haces sino ser diferente. Describe dos grandes partes, en una las actividades primarias y la otra las de soporte.

Las actividades primarias son cinco. Es un análisis de un proceso secuencial que va de izquierda a derecha por etapas, que inicia con la logística de entrada, seguida por las de operaciones y producción, continua con la logística de salida, llega a marketing y ventas donde se publicita y promocionan los productos y servicios y finalmente el servicio de pos venta muy importante como una cadena que va agregando valor por la atención al cliente que adquirió el servicio o producto.

Por otra parte, las actividades de soporte son transversales a la empresa y son cuatro: básicamente la infraestructura, la gestión de recursos humanos, luego la tecnología que es de suma importancia en estos tiempos para sobresalir y un área compras que da lugar a la logística de entrada de las actividades primarias. Por último, el margen que se logra a partir del valor agregado, que mientras mayor sea hay más posibilidades de incrementar el precio.

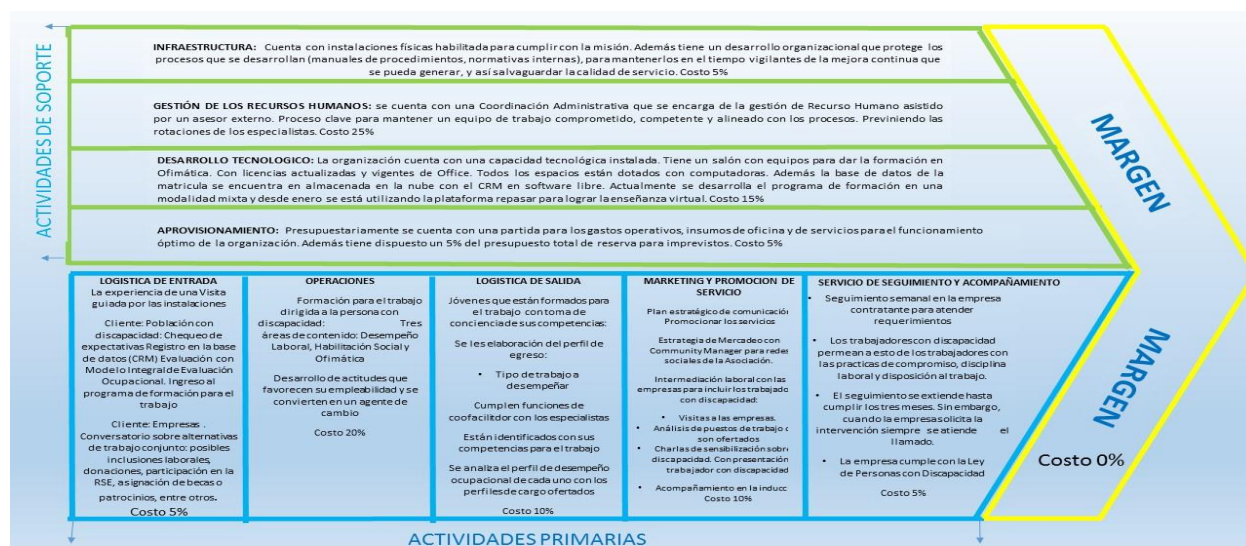
Este recurso de análisis sirve para identificar las ventajas competitivas de una organización, frente a su mercado, con el objetivo de generar mayor valor a sus clientes

A continuación, se presenta la cadena de valor descrita para AC de Buena Voluntad:

**Figura 3**

*Cadena de Valor AC Buena Voluntad*

### CADENA DE VALOR AC. DE BUENA VOLUNTAD



**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

Al identificar las actividades primarias y secundarias de la AC de Buena Voluntad y reflejar su costo, se deduce que su presupuesto de gastos está dividido en partes equitativas en dos bloques de actividades descritos. Es posible que las asignaciones no se correspondan con los valores

encontrados en cada tarea. En consecuencia, se podría reevaluar y hacer consideraciones para optimizar el resultado con un mayor aporte. Las secuencias que hoy se desarrollan en la organización garantizan los resultados, no obstante, podría tener mejoras reconduciendo las asignaciones y potenciando cada proceso para lograr mayor valor. Con respecto al margen no se considera, ya que se trata de una Asociación Civil sin fines de lucro.

### **3.2.1. Gerencia de la empresa**

La gerencia se concibe como un proceso que busca la integración de todos los recursos humanos para alcanzar metas comunes en la organización.

El modelo de gerencia que desarrolla la institución es Gerencia Moderna: estratégica, proactiva y Visionaria. Su liderazgo es participativo, da gran valor al conocimiento, se adapta a los cambios, propicia la capacitación y la formación del Recurso Humano. Logra la implementación de nuevas técnicas y enfoques con espíritu innovador y creativo con una sociedad más informada.

### **3.2.2. Recursos humanos**

La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades administrativas orientadas a la coordinación del recurso humano que forma parte de una organización, con la finalidad de alcanzar los objetivos. Así lo refiere Chiavenato (1993).

En la AC de Buena Voluntad la atención se centra en los trabajadores y las relaciones que se establecen dentro de la organización. Lo primero es tratar de mantener un clima propicio para trabajar. También, se propone desarrollar al máximo las capacidades y las habilidades de los empleados. Esto permite el desarrollo personal y el desarrollo de la organización en su conjunto.

### **3.2.3. Investigación y desarrollo**

La investigación y desarrollo en una empresa técnicamente conocido como I+D, es un término aplicado a todas las actividades que puede desarrollar la empresa para buscar nuevos conocimientos tecnológicos o científicos, a fin de ser aprovechados de manera ordenada para la producción de nuevos materiales, productos, procesos o sistemas.

Desde esta perspectiva, la institución lleva a cabo reuniones de trabajo programadas con el fin de atender situaciones no resueltas que ameriten intervención, también se presentan logros a fin de hacerlo del conocimiento al personal generando el registro en la práctica, como mejora continua.

### **3.2.4. Finanzas**

La función de las finanzas empresariales es orientar la gestión de las organizaciones y la toma de decisiones en relación con su capital. Así mismo, se encargan de diseñar planes que tienen como objetivo disminuir las pérdidas de una empresa y utilizar el dinero de manera inteligente y estratégica.

La Junta directiva cuenta con un comité que se encarga de esta función a fin de garantizar los recursos requeridos para el funcionamiento de la organización. Por otra parte, la administración desarrolla un presupuesto estimado, que sirve de guía para las transacciones.

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

Presupuestariamente se cuenta con una partida para los gastos operativos, insumos de oficina y de servicios para el funcionamiento óptimo de la organización. Además, tiene dispuesto un 5% del presupuesto total de reserva para imprevistos.

### **3.2.6. Operaciones**

- Formación para el trabajo dirigida a la persona con discapacidad.
- Tres áreas de contenido: Desempeño Laboral, Habilitación Social y Ofimática.
- Desarrollo de actitudes que favorecen su empleabilidad y se convierten en un agente de cambio.

### **3.2.7. Marketing y ventas**

En esta área se desarrolla un plan estratégico de comunicación para promocionar los servicios. También se cuenta con estrategia de Mercadeo con la Community Manager para redes sociales de la Asociación. Sobre la base de ese planteamiento, se incorpora la Intermediación laboral con las empresas para incluir los trabajadores con discapacidad: visitas a las empresas, análisis de puestos de trabajo que son ofertados, charlas de sensibilización sobre la discapacidad, con presentación del trabajador con discapacidad y acompañamiento en la inducción

### **3.2.8. Servicios postventa**

Está determinada por la atención de los requerimientos del cliente posterior a la compra del producto o servicio. Es muy importante tener capacidad de respuesta para agregarle valor a los procesos. Con esta finalidad, se hace seguimiento semanal en la empresa contratante para atender requerimientos. Los trabajadores con discapacidad permean a esto con las prácticas de compromiso, disciplina laboral y disposición al trabajo.

Tanto es así, que el seguimiento se extiende hasta cumplir los tres meses. Sin embargo, cuando la empresa solicita la intervención siempre se atiende el llamado. La empresa cumple con la Ley de Personas con Discapacidad.

## **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026**

### **4.1 Objetivo general 2022-2026**

Implementar un plan estratégico que posicione a la Asociación Civil de Buena Voluntad en el mercado para la recaudación de fondos, mediante la incorporación en la estructura organizacional, de un área exclusiva que se encargue de la planificación, organización y control de los ingresos durante los años 2022-2026.

Objetivos estratégicos 2022-2026.

### **4.2 Objetivos estratégicos 2022-2026.**

- a. Formalizar la estructuración de los procesos del área de captación de fondos de la Asociación Civil de Buena Voluntad en un cien por ciento (100%) en el lapso de un (1) años, a partir del 2022.
- b. Aplicar un plan de acción para el desarrollo de un área de recaudación de fondos dentro de la estructura organizacional de la Asociación Civil De Buena Voluntad, que propicie la optimización de la intermediación laboral del 2022 al 2026.
- c. Desarrollar el posicionamiento de la marca con un plan comunicacional que involucre las redes sociales (Instagram, twitter y Facebook). Dirigido al sector empresarial, durante el periodo 2022-2024. Logrando impacto en los posibles donantes, aliados y voluntarios a nivel local, nacional o internacional, soportado en la prestación de servicio que se realiza habitualmente en la organización.
- d. Ejecutar un plan de acción que incremente los ingresos de recursos monetarios en la Asociación Civil de Buena Voluntad en un período de cinco (5) años.

- e. Incrementar los niveles de rentabilidad para cubrir los costos de la Asociación Civil de Buena Voluntad, a través de la recaudación de fondo en un setenta por ciento (70%) anual con tendencia hacia el crecimiento promedio, que impacten el proceso de captación de recursos hacia la mejora continua, considerando los resultados de cada año a partir del 2022 al 2026.
- f. Generar a partir del Sistema Administrativo Profit una relación de los ingresos a partir de la captación de fondos, que facilite información veraz y oportuna para la correcta inversión y toma de decisiones, en la ACBV, en el transcurso de los próximos 5 años 2022-2026.

#### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2022-2026.**

Objetivo estratégico 1: Formalizar la estructuración de los procesos del área de captación de fondos de la Asociación Civil de Buena Voluntad en un cien por ciento (100%) en el lapso de un (1) años, a partir del 2022.

Lograr adecuar una eficaz estructura de procesos de recaudación de fondos, garantiza a la Asociación Civil de Buena Voluntad que tendrá una guía que unirá los esfuerzos del personal de esa área, estableciendo prioridades sin dejar nada a la improvisación. Será una estructura flexible hacia la búsqueda continua de oportunidades. Con esto se pretende proporcionar una visión que ordene los esfuerzos, sin que ello implique dejar de ser evaluada para introducir los cambios requeridos en tiempo real. Dentro de esa estructuración se considerarán:

- Plan de recaudación de fondos.
- Equipos responsables del plan.
- Equipo con clara distribución de tareas/ Conocimiento de funciones.
- Estrategias de recaudación de fondos que tengan un impacto significativo en los ingresos de la organización.

Objetivo estratégico 2: Aplicar un plan de estrategias para el desarrollo de un área de recaudación de fondos dentro de la estructura organizacional de la Asociación civil de Buena Voluntad, que propicie la optimización y expansión de la intermediación laboral del 2022 al 2026.

En la asociación civil de Buena Voluntad, se hace necesaria la creación de un área específica para la recaudación de fondos. Esta organización, aunque no persigue un beneficio económico, se ha propuesto ampliar la obtención ingresos para invertir en su cometido principal que es la expansión de la intermediación laboral.

Ahora bien, para conseguir buenos resultados a largo plazo, la captación de recursos se plantea como un esfuerzo planificado, en lugar de un conjunto de acciones aisladas. La organización desde la gerencia diseñará estrategias que involucren la creación de un área específica para la recaudación de fondos que deberá reflejarse en la estructura organizativa (Organigrama) de ACBV para que le permita lograr acciones de mayor alcance. En ese sentido involucrará a un equipo de trabajo que gestione una descripción del cargo, requerimientos del puesto de trabajo y lograr la relación en el conjunto de procesos que se desarrollan en la institución. Todo esto es necesario para que los trabajadores lleven a la práctica ideas innovadoras que promuevan la captación de fondos y como consecuencia el crecimiento.

Esas estrategias formuladas guiarán el camino, porque en ellas estará implícito los senderos a transitar, no solo para revisar a fondo el histórico de recaudación de fondos de las diversas actividades ya realizadas, sino ver qué ha funcionado y que no, así como tratar de entender el por qué. Además de interpretar la experiencia pasada, deben anticiparse al futuro, conocer las tendencias en la evolución de las fuentes de ingresos, de los métodos para alcanzarlas, de las inquietudes de las personas o de organizaciones cuyo respaldo se quiere obtener.

Igualmente, se podrá conocer las limitaciones propias que impiden optimizar los resultados y los puntos fuertes que pueden servir para apalancar el posicionamiento organizacional de la Asociación Civil de Buena Voluntad.

En síntesis, la captación de fondos depende de que la organización reúna los elementos y condiciones que la propicien. Al igual que los planes estratégicos, las estrategias de financiación son mapas de ruta hacia el éxito. Estas estrategias describen en términos realistas lo que debe hacerse a fin de recaudar los fondos necesarios para alcanzar los objetivos ambiciosos de la organización. Ellas dan dirección, aumentan la energía y el compromiso del equipo porque ayudan a orientar las decisiones sobre los recursos.

Si bien es cierto que trabajar con un comité para planificar y organizar actividades de recaudación de fondos produce buenos resultados, no es menos cierto que hacerlo desde un área creada solo para desarrollar tal fin, puede producir mayor alcance por la descentralización de funciones que la hace más acuciosa y específica.

Objetivo estratégico 3: Desarrollar el posicionamiento de la marca con un plan comunicacional que involucre las redes sociales (Instagram, twitter y Facebook). Dirigido al sector empresarial, durante el periodo 2022-2024. Logrando impacto en los posibles donantes, aliados y voluntarios a nivel local, nacional o internacional, soportado en la prestación de servicio que se realiza habitualmente en la organización.

Un marketing más audaz, desarrollará los mejores canales de publicidad que cautive a los clientes, lo cual generará rentabilidad porque se acercará y adelantará a las necesidades futuras de los clientes. Por lo que será una guía que dirija el resto de estrategias que llevará a cabo la asociación para completar su labor y seguir creciendo entre sus competidores.

De allí, que debe destinar parte de su presupuesto para trabajar redimensionando su estrategia de marketing y lograr impactar el proceso de recaudación entre los años 2022 al 2026.

Objetivo estratégico 4: Ejecutar un plan de acción que incremente los ingresos de recursos monetarios en la Asociación Civil de Buena Voluntad en un período de cinco (5) años.

Este planteamiento indica ejecutar un plan de acción que involucra mejoras para la organización. Le permite establecer estrategias, metodologías y parámetros que le ayuden al fortalecimiento del proceso de incrementar los ingresos financieros, a responder ante los cambios que presenta su entorno, a la formación de los niveles de mantenimiento de los recursos que ayuden a cumplir los objetivos y aportar a la competitividad global de la Asociación Civil.

Cabe decir, que el plan de acción forma parte de un proceso de reflexión y planificación conjunta en el que se involucrarán todos los departamentos y áreas de la organización, con énfasis en la de recaudación de fondos. Implica un ejercicio de análisis, tanto de los resultados financieros que se hayan logrado hasta el momento, como aquellos que se pretendan alcanzar durante los próximos cinco años (5), desde el 2022.

La asociación Civil de Buena Voluntad apuesta de forma evidente por una mejora cualitativa y tangible de sus procesos para la recaudación de fondos; indispensable para establecer una metodología de seguimiento de la implementación de aquellas actividades propuestas. Desde el año de 1964, año de creación de la organización, los cambios han sido considerables, y ello ha requerido aumentar los esfuerzos en la creación de herramientas de planificación que permitan evolucionar y dar respuesta a las necesidades globales que van surgiendo de forma continua.

Objetivo estratégico 5: Incrementar los niveles de rentabilidad para cubrir los costos de la Asociación Civil de Buena Voluntad, a través de la recaudación de fondo en un setenta por ciento (70%) anual con tendencia hacia el crecimiento promedio, que impacten el proceso de captación

de recursos hacia la mejora continua, considerando los resultados de cada año a partir del 2022 al 2026.

Es importante planificar el abordaje que se desarrollara para la captación de fondo, estableciendo de manera detallada cada actividad a desarrollar, considerando tiempo, oportunidad, recursos necesarios, entre otros.

Se deberá generar campañas para la promoción del proyecto de becas, participación en concursos de financiamiento de proyectos, búsqueda de patrocinios, gestionar la inclusión en los programas de RSE de las empresas y desarrollo de eventos especiales.

Objetivo estratégico 6: Generar a partir del Sistema Administrativo Profit una relación de los ingresos a partir de la captación de fondos, que facilite información veraz y oportuna para la correcta inversión y toma de decisiones, en la ACBV, en el transcurso de los próximos 5 años 2022-2026.

Deberá programarse el sistema para obtener la información necesaria para la toma de decisiones y no menos importante es poder mostrar la transparencia financiera y contable a través de procesos contralados y auditables de toda la actividad administrativa y contable de la organización.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia

La formulación de estrategias es una fase muy importante del proceso de planificación estratégica. Implica un proceso que conlleva al afianzamiento de la razón de ser de la organización enfocándose en los objetivos a cumplir en el presente. “la estrategia es como el conjunto de respuestas que indican cómo define una organización su relación con el ambiente en busca de sus objetivos” (Guerin, Wils, Le et, al, 2010, p.9). En dicha formulación están asentadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; desde donde se parte para hacer un estudio comparativo de los factores internos y externos que luego establecerán las metas. A continuación, se presenta la formulación de estrategias concernientes a la asociación Civil de Buena Voluntad para los años 2022 al 2026.

#### 5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

Una matriz DOFA cruzada representa un instrumento útil que sirve para distinguir fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el entorno organizacional. Cuando la DOFA es cruzada, surgen las estrategias producto del cruce de los factores del entorno (se contrarrestan las amenazas y debilidades, así como se aprovechan las fortalezas y oportunidades), que luego serán formuladas para facilitar el control de los procesos y actividades de la organización. “El instrumento del FODA, es un mecanismo efectivo que le facilita a una organización observar las características internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) que puedan afectarla de forma significativa” (Miller, 2015, p. 26).

Está herramienta ayuda profundizar el análisis de la matrícula cómo tal, permite crear estrategias a partir de las variaciones de los elementos interna y externo de esta matriz. Se diseña para tomar decisiones estratégicas en las empresas. Consiste en colocar los elementos en la primera fila, fortalezas y debilidades y en la primera columna los elementos externos, las oportunidades y las amenazas. Luego se procede a realizar el análisis de las diferentes variables dando lugar a la producción de estrategias pertinentes para el contexto del negocio que se evalúa.

A continuación, se expone el análisis de la matriz DOFA de la Asociación Civil de Buena Voluntad, el cual permitirá a través de sus resultados, enunciar las estrategias pertinentes que serán abordadas para garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales, de los años 2022 al 2026.

**Tabla 3**

*Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
<b>Ambiente Externo</b>  <b>Oportunidades:</b> <b>O.1</b> Programas de RSE de las empresas. <b>O.2</b> Demanda de la población con discapacidad para lograr su inclusión socio laboral. <b>O.3</b> Recomendación de la OIT para incorporar a los jóvenes con discapacidad usando la tecnología. <b>O.4</b> Vigencia de La Ley para Personas con Discapacidad	<b>F.1</b> Pago de contado a los proveedores <b>F.2</b> Empresas que solicitan trabajadores con discapacidad <b>F.3</b> Empresas que donan becas <b>F.4</b> Reconocimiento de los competidores <b>F.5</b> Oportunidad de trabajo mixto con el uso de la tecnología <b>F.6</b> Posibilidad de hacer alianzas	<b>D.1</b> Reducido número de becas durante el año <b>D.2</b> Falta de promoción para participar en la RSE de las empresas <b>D.3</b> Ausencia de estrategia estructurada para la recaudación de fondos
<b>Amenazas</b> <b>A.1</b> Altos niveles de inflación <b>A.2</b> Aumentos de los sueldos <b>A.3</b> Desempleo <b>A.4</b> Inestabilidad económica	<b>Estrategias FO:</b> <b>FO1</b> Desarrollar servicios de formación para el trabajo para la población con discapacidad e incluirlos socio laboralmente en empresas. Facilitando el cumplimiento de la ley de personas con discapacidad por parte de los empleadores. <b>FO2</b> Lograr la incorporación de la ACBV en los programas de RSE de las empresas a fin de procurar fondos para cubrir los costos de los servicios para la persona con discapacidad. <b>FO3</b> Diseño de programas de atención en una modalidad mixta de enseñanza, virtual y presencial para jóvenes con discapacidad.	<b>Estrategias DO:</b> <b>DO1</b> Desarrollar estrategias para identificar las empresas donantes en potencia que puedan contribuir con la misión de ACBV. <b>DO2</b> Diseño de campañas en Redes sociales diseñadas para los espacios digitales de las empresas. <b>DO3</b> Formalizar en la estructura organizativa de la ACBV el área específica para la recaudación de fondos.

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

**Nota Fuente:** Elaboración propia.

### 5.1.2. *Matriz Interna – Externa (MIE)*

En la matriz interna y externa la valoración es la siguiente si la intersección se encuentra en los cuadrantes I, II y IV después de una evaluación de resultados, indica de que hay crecimiento y construcciones indicativo de que existen estrategias intensivas sólidas y hay una fuerte penetración en el mercado, desarrollo considerable del producto y mercado. Si se ubican en los cuadrantes III, V y VII se debe tener en cuenta los riesgos. Se debe estimar los detalles se deben evaluar, la penetración en el mercado y el desarrollo de los productos como una estrategia si se encuentran en una etapa de conservación y mantener. Por último, si la valuación se ubica en los cuadrantes VI, VIII y IX las cosas no están como se querían si nos están obteniendo los resultados suficientes y se debe estimar seriamente una eliminación o una reducción de un recorte de gastos, finalmente una liquidación esta.

**Tabla 4**

*Resumen MEFE y MEFI*

Matriz	Resultado
MEFE	2.45
MEFI	1.95

**Nota** Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 5***Matriz Interna – Externa*

		3	2	1		
4						
3		I	II	III		Crecer y construir
2		IV	V	VI	2,45 Matriz Externa	Retener y mantener
1		VII	VIII	IX		Eliminar o desinvertir
		1,95 matriz Interna				

**Nota** Fuente: Elaboración propia

De la información derivada de la matriz interna y externa contenida en la tabla 4 y graficada en la 5 se desprende que hay que cuidar los riesgos, cuidar los detalles y evaluarlos para una estrategia de penetración en el mercado ya que se encuentra en una etapa de retener y mantener.

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

**Tabla 6****Matriz de Estrategias vs Objetivos Estratégicos**

<b>Objetivos estratégicos</b>	Formalizar la estructuración de los procesos del área de captación de fondos de la Asociación Civil de Buena Voluntad en un cien por ciento (100%) en el lapso de un (1) años, a partir del 2022.	Aplicar un plan de estrategias para el desarrollo de un área de recaudación de fondos dentro de la estructura organizacional de la ACBV Voluntad, que propicie la optimización y expansión de la intermediación laboral del 2022 al 2026	Ejecutar un plan de acción que incremente los ingresos de recursos monetarios en la Asociación Civil de Buena Voluntad en un período de cinco (5) años.	Desarrollar el posicionamiento de la marca con un plan comunicacional que involucre las redes sociales (Instagram, twitter y Facebook). Dirigido al sector empresarial, durante el periodo 2022-2024.	Incrementar los niveles de rentabilidad para cubrir los costos de la Asociación Civil de Buena Voluntad, a través de la recaudación de fondo en un setenta por ciento (70%) anual con tendencia hacia el crecimiento promedio, que impacten el proceso de captación de recursos hacia la mejora continua, considerando los resultados de cada año a partir del 2022 al 2026.	Generar a partir del Sistema Administrativo Profit una relación de los ingresos a partir de la captación de fondos, que facilite información veraz y oportuna para la correcta inversión y toma de decisiones, en la ACBV, en el transcurso de los próximos 5 año 2022-2026.
<b>Estrategias</b>						
Desarrollar servicios de formación para el trabajo con la población con discapacidad e incluirlos socio laboralmente en empresas. Facilitando el cumplimiento de la ley de personas con discapacidad por parte de los empleadores.		X		X		
Lograr la incorporación de la ACBV en los programas de RSE de las empresas a fin de procurar fondos para cubrir los costos de los servicios para la persona con discapacidad.	X	X	X	X	X	X
Desarrollar estrategias para identificar las empresas donantes en potencia que puedan contribuir con la misión de ACBV.	X	X	X	X	X	X
Sistematizar información vigente y actualizada sobre los segmentos del mercado a fin de realizar los abordajes con la audiencia previamente identificada para la recaudación de fondos.	X	X		X	X	X
Diseño de campañas en Redes sociales diseñadas para los espacios digitales de las empresas.		X	X	X	X	X
Formalizar en la estructura organizativa de la ACBV el área específica para la recaudación de fondos	X	X	X	X	X	
Desarrollar una política permanente de investigación de mercados a fin de darle aplicación a las fortalezas internas de la organización		X	X	X		

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. *Estrategias seleccionadas*

Las estrategias seleccionadas fueron las siguientes:

- Formalizar en la estructura organizativa de la ACBV el área específica para la recaudación de fondos. Se trata de registrar la información requerida para la creación del puesto de trabajo y colocar la caja en el organigrama de la institución, con el visto bueno de la Junta Directiva.
- Desarrollar estrategias para identificar las empresas donantes en potencia que puedan contribuir con la misión de ACBV. Hacer una selección de las modalidades de más impacto para la captación de fondos, evaluar y llevarlo a la práctica.
- Sistematizar información vigente y actualizada sobre los segmentos del mercado a fin de realizar los abordajes con la audiencia previamente identificada para la recaudación de fondos. A partir de una revisión y análisis de los resultados obtenidos hasta la fecha se genera un registro sistematizado y segmentado para abordajes futuros.
- Diseño de campañas en Redes sociales diseñadas para los espacios digitales de las empresas. Posterior al desarrollo de las estrategias anteriores se podrá abordar el mercado de manera eficiente.
- Lograr la incorporación de la ACBV en los programas de RSE de las empresas a fin de procurar fondos para cubrir los costos de los servicios para la persona con discapacidad. Es un proceso de reconocimiento a la cadena de valor a nivel social de la AC de Buena Voluntad. Constituye la base de toda estrategia para la recaudación de fondo a fin de alcanzar la fidelidad de los donantes. Lo que se podría

traduce en un equilibrio económico para la AC, la rentabilidad con ingresos planificados y programados para pagar los costos del servicio que ofrece.

Estas estrategias se desprenden de la Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos, son las que tienen mayor representatividad para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y responden a los resultados del análisis de la Matriz FODA cruzada.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

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

El plan funcional de Marketing es un instrumento importante de gestión que permite el logro de los propósitos de la organización, “es un documento que recoge la estrategia y los objetivos de una empresa”. (Aristiguieta, 2017, p.15). El mismo esta direccionado hacia el desarrollo y mejora sustancial de los procesos comunicacionales, así como, a la atención, proyección publicitaria y posicionamiento de la marca que lo distingue. Facilitando con ello, contrarrestar los constantes cambios del mercado, así como mantener una posición competitiva.

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

En la AC de Buena Voluntad se cuenta con la Coordinación de Mercadeo con la finalidad de lograr el posicionamiento de la institución en el mercado, en el entendido de que la audiencia a quien va dirigido es: a las empresas, los colaboradores, proveedores, participantes, sus familiares y todas aquellas personas alcanzadas por el beneficio de las acciones y servicios que ofrece, para fomentar en ellos el interés de seguir promoviéndolas, brindar apoyo y extendiéndolas a más personas con discapacidad a lo largo del país.

Por consiguiente, todas las acciones están dirigidas hacia el posicionamiento y la recaudación de fondos con promoción y divulgación de los servicios que se prestan a la población discapacitada y el impacto que esto representa a nivel de los jóvenes atendidos, su familia y comunidad. Lo que se traduce en una participación plena a través del desempeño ocupacional. Por otra parte, se persigue activar la captación de recursos económicos a partir del esquema de Becas

anuales, la incorporación en algunos programas de recaudación de la Responsabilidad Social Empresarial y eventos especiales: asistencia a Bazares y Torneo de Golf. Cabe considerar, que estas acciones destacan la presencia del trabajo de marketing.

Desde ese punto de vista, el plan comunicacional que se lleva a cabo es a través de la página Web y las redes sociales: Instagram: @buenavoluntadve, Facebook: A.C. Buena Voluntad y Twitter: @buenavoluntadve. La Community Manager elabora mensualmente una Grilla que es evaluada y aprobada para ser desarrollada en las fechas programadas. En la búsqueda permanente de alcanzar logros óptimos, se mantiene seguimiento de las métricas de estas redes con una empresa contratada que lleva el registro detallado del comportamiento de cada una.

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

- Diseñar campañas en Redes sociales para el posicionamiento de la marca enfocada en la recaudación de fondos, construida para los espacios digitales de las empresas.
- Aumentar el nivel de fidelización de los donantes: las empresas, proveedores y colaboradores a través de un plan de promoción y divulgación de servicios y resultados.
- Sistematizar la información vigente y actualizada sobre los segmentos del mercado a fin de realizar los abordajes con la audiencia previamente identificada para la recaudación de fondos
- Hacer una selección de las modalidades de mayor impacto para la captación de fondos, evaluar y llevarlo a la práctica.
- Diseñar estrategias comunicacionales que favorezca la incorporación de la ACBV en los programas de RSE de las empresas.

### 6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

#### *Estrategia de cartera*

#### *Estrategia de cartera*

Las acciones estratégicas de cartera van a guiar el sendero del cómo se logrará el alcance de los objetivos propuestos en la organización. Para ello se considerará los servicios y productos que se ofrecen, con el fin de darle prioridad a la inversión de recursos, en función de la relevancia que prevalezca sobre los objetivos del marketing planteados en la organización. “En una estrategia de cartera, es necesario identificar y priorizar productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir y definir el posicionamiento de marca” (Jame, 2019, p.34)

**Tabla 7**

*Análisis con la Matriz de Mckinsey*

<b>ATRACTIVO DEL MERCADO</b>	ALTO	Seleccionar beneficios	Invertir/crecer	Invertir/crecer
	MEDIO	Cosechar desinvertir	Seleccionar beneficios Producto	Invertir/crecer
	BAJO	Cosechar desinvertir	Cosechar desinvertir	Seleccionar beneficios
		DEBIL	MEDIA	FUERTE
		<b>POSICION COMPETITIVA</b>		

*Nota. Fuente: Elaboración propia*

### ***Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización***

Con esta estrategia de cartera, se dará una orientación para establecer las posibles unidades estratégicas, hacer recomendaciones y tomar las decisiones importantes sobre la cartera de servicios de la AC de Buna Voluntad de una forma correcta. Las estrategias de marketing se comienzan a trabajar con la matriz McKinsey. Para ello fue necesario utilizar como información de base la Matriz EFE y EFI vinculante con los factores internos y externos, desarrollada en capítulos anteriores. Estos resultados de la Matriz EFE: 1,95 y Matriz EFI: 2,45 se colocan en la gráfica de Mckinsey y se caracteriza su ubicación. Para el caso en estudio se encuentra en el segundo cuadrante con una posición competitiva media por el eje de las Y, en cuanto al atractivo del mercado también se ubica en el cuadrante medio, como se muestra en la imagen.

En cuanto al servicio, este se ubica en el área de seleccionar beneficios, lo cual es indicativo de que se puede invertir con cuidado especial. Es importante acotar, que el servicio que se ofrece de carácter social y no lucrativo. No obstante, se encuentra ya iniciado el posicionado en el mercado. Significa que la asociación debe enfocarse con miras hacia la inversión para un potencial crecimiento. Se recomienda que la estrategia de cartera se alinee con este planteamiento.

### ***Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización***

La estrategia de segmentación: Se entiende como el conjunto de fases que conlleva a una organización a diferenciar los distintos mercados y su división en grupos con características comunes o semejantes. De acuerdo con (Márquez, 2012, p. 10) “la segmentación es el proceso de análisis del mercado donde se identifican consumidores con peculiaridades homogéneas”

La estrategia de segmentación: En el entendido, de que la estrategia de segmentación es la que permite que la empresa identifique en cuales segmentos va a actuar, luego de una clasificación

del mercado o los clientes; la AC de Buena Voluntad procederá a desarrollar una estrategia de esta línea y deberá ser de dos tipos: Diferenciada y Concentrada por las características y necesidades de las audiencias: jóvenes con discapacidad, sus familias y las empresas.

Estrategia Diferenciada: se dirigirá a cada uno de los segmentos de mercado con una oferta y un posicionamiento diferente. Es decir, se desarrollará una estrategia con el fin de captar la atención de la población con discapacidad y su familia para que se beneficie de los servicios de formación e intermediación laboral que se ofrece y se pueda mantener el flujo de participantes en el tiempo previsto. Por otra parte, se abrirá otra línea dirigida a las empresas y donantes en general para lograr la recaudación de fondos y financiar la operatividad de la Asociación.

Estrategia Concentrada: se adaptará la oferta a las necesidades de los segmentos determinados. Esto con el propósito de que cada audiencia identifique el ofrecimiento para satisfacer su necesidad. En dos direcciones: La primera a los jóvenes con discapacidad para que logren su empleo competitivo y a los empleadores para que oferten vacantes y cumplan con el 5% de trabajadores con discapacidad que establece la ley de Personas con Discapacidad. La segunda a las empresas para que incorporen a la ACBV en sus programas de RSE o den financiamiento al proyecto de Becas de la organización. Destacando los elementos diferenciadores con los competidores. Ambos tipos de segmentación deberán atender a las realidades del contexto y el momento previsto para la publicación.

La estrategia de posicionamiento: Hace referencia al sitio donde es colocado un servicio o producto por la preferencia del cliente. Tiene mucho que ver con los contenidos y mensajes que impactan al consumidor. “El posicionamiento es el acto de diseñar estrategias de ofertas e imagen de un servicio o producto a fin de ocupar un lugar en la mente de las personas” (Fagundez, 2017, p. 67)

Se basa en precisar, en un sentido general, cómo quiere que los perciban los segmentos estratégicos decididos, en otras palabras, con qué atributos desean que los identifiquen en la mente del consumidor. Partiendo de esta premisa la ACBV siempre se ha planteado y lo seguirá haciendo, posicionar la marca desde el beneficio que ofrece, como una organización líder y facilitadora en alcanzar empleo para trabajadores con discapacidad logrando que las empresas sean más inclusivas en el tiempo, destacando el 95% de efectividad en las inclusiones laborales. Este esfuerzo se traduce en, transformando vidas con el poder del trabajo, jóvenes caracterizados por su actitud proactiva, responsables, comprometidos, respetuosos, colaboradores, dispuesto y trabajo en equipo, entre otras cualidades.

Sin duda, el propósito es que la institución se convierta en un proveedor eficaz de trabajadores con discapacidad para las empresas, como un referente potencial para los competidores.

Con esta estrategia de concepto se atienden tres claves principales diferentes de marketing: el posicionamiento de la ACBV, el del servicio y ante los clientes. Donde se utilizará las tres principales estrategias: beneficio, atributos, aplicación y categorías.

Se tiene que, aunque el marketing será cualitativo, no se puede dejar de lado, que las decisiones de muchos de los clientes tienen que ver con el servicio, la confianza y la imagen de la marca, entre otros.

Atendiendo estas consideraciones, se considera que la posición en el mercado del servicio de la ACBV debe ser significativa y para ello se debe centrar en los atributos para el posicionamiento tales como la atención, la calidad, el liderazgo, la imagen, entre otros. Con un servicio de primera para la población con discapacidad y ser excelentes en él, contribuyendo, sin lugar a dudas a entender mejor a los clientes, a tener menos competencia y a conocerla mejor.

Si se mantiene el foco en el cliente, se fortalece la importancia de un valor clave en todo el proceso de posicionamiento: la credibilidad. Esta percepción va asociada a otros de signo igualmente positivo como son la confianza, el prestigio, la fidelidad, etc.

#### La estrategia de fidelización

La estrategia de fidelización: Es el respeto a los compromisos establecidos de un cliente hacia una marca o servicio lo cual prevalece en el tiempo. En función de ello, comenta (Revette, 2018, p. 55) “Se puede concebir la fidelización como una “conservación de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la organización, obteniendo una alta participación en sus adquisiciones”.

Actualmente el marketing relacional es una herramienta que se utiliza en ACBV, la cual logra conseguir la confianza del cliente a largo plazo y también la recomendación a otras empresas. La relación se basa en crear lazos estables que beneficien a ambas partes. Se mantiene una comunicación activa para satisfacer necesidades y expectativas en situaciones vinculadas con lo que hace la organización.

En relación a ello, la asociación para conocer mejor a los clientes, debe crear procedimientos para descubrir qué es lo importante para ellos y establecer a partir de allí, una relación bidireccional que atienda las particularidades. También propiciar acciones para que se mantenga en el tiempo, como una forma de gestionar la cartera de clientes desde la lealtad.

Es indudable que para la Asociación representa una oportunidad la estrategia de fidelización: la gestión del valor percibido utilizando información e interpretación sobre las necesidades de los clientes, tanto de las empresas, como de la población con discapacidad genera un valor agregado. El valor percibido será vinculante con costos del servicio, para los participantes

con discapacidad y los empleadores. Por último, la posibilidad de cumplir y hacer cumplir con la Ley de Personas con Discapacidad produce un beneficio a todas las partes, traducándose en un bien social.

### ***Estrategia funcional***

La asociación desarrolla sus actividades de publicidad y mercadeo en el marco de marketing mix. Usando las 4P: Producto, Posicionamiento, Precio y Promoción, con ajuste para ser aplicado en correspondencia con la gestión propia de la organización.

La primera P corresponde al producto. La misma estará representada por el servicio de capacitación para jóvenes con discapacidad y la intermediación laboral para el empleo competitivo en empresas, lo que le da identidad a la marca.

Seguidamente, la segunda P está referida al posicionamiento de la marca, esto tiene que ver con el servicio de capacitación, la inclusión laboral de los trabajadores con discapacidad en empresas y por último a los elementos diferenciadores de los competidores. Trabajo que favorece el reconocimiento por parte de los empleadores y la población que aspira ingresar al programa.

En cuanto a la tercera P, está vinculada al precio, que en el caso que ocupa el servicio no tiene costo para la población beneficiaria. Ellos reciben un patrocinio por parte de algunas empresas aliadas, de un salario mínimo más bonificación de alimentación para sus gastos básicos, y puedan llegar a la capacitación. Por otra parte, a las empresas empleadoras no se les exige pago alguno por la inclusión del joven en sus vacantes. Información que es presentada a otras compañías como parte de la cadena de valor, para ser incluidos en los programas de RSE, financiamiento de becas o participación en eventos especiales de la Asociación.

Finalmente, esto se transforma en un trabajo que se comunica a través de la última P promoción por medio de los siguientes recursos:

Página web: se tiene presencia en google a través de una página web, en donde se comunica la labor que se hace, el proceso, noticias importantes, etc.

Redes sociales: están presentes en Instagram, Facebook y Twitter con una frecuencia de publicación de 3 veces por semana. Allí se publica contenido relevante al ramo de la discapacidad, testimonios de los participantes y sus familias y se informa de actividades realizadas en la institución o afuera de esta.

Medios masivos:

Se asiste a entrevistas en la radio y televisión.

#### **6.1.4. Presupuesto**

A continuación, se presenta la tabla 7, con el presupuesto del plan funcional de marketing de la Asociación Civil de Buena Voluntad, el mismo esta expresado en dólares y calculado para el primer año de ejecución del plan.

**Tabla 8***Presupuesto del Plan Funcional de Marketing*

<b>RECURSOS</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Acciones</b>						
Investigación del segmento de mercado para la identificación del perfil de las empresas contactadas y la caracterización de la población beneficiaria y familia.	Contratación de equipo de investigación en marketing	\$1.000				
Diseño del plan de marketing con las premisas indicadas, en las acciones estratégicas de marketing.	120 horas x 2 personal creativo	\$120	\$144	\$173	\$207	\$249
conforme a la identificación y caracterización del consumidor	120 horas x 1 Diseñador grafico	\$120	\$144	\$173	\$207	\$249
Desarrollo de las estrategias funcionales del plan de marketing con la debida comunicación.	Contratación de Community Manager para la ejecución y comunicación	\$200	\$240	\$288	\$346	\$415
	<b>TOTAL (\$)</b>	<b>\$1.440</b>	<b>\$528</b>	<b>\$634</b>	<b>\$760</b>	<b>\$912</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

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

**Tabla 9**

*Ejecución de Tareas del Plan de Marketing.*

	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	<b>Desarrollo de la investigación:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. - Contratación del equipo de especialistas.</li> <li>. - Estudio de los clientes: jóvenes con discapacidad, sus familias y empresas</li> <li>. - Segmentación de los clientes</li> <li>. - Diagnostico situacional.</li> </ul>	60 días	Coordinador de Mercadeo
2	<b>Diseño del plan de marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. - Generación de contenido</li> <li>. - Elección de las estrategias para medios digitales</li> <li>. - Plan de acción ajustado a los resultados: para posicionamiento, servicio y/o comunicación.</li> </ul>	15 días	Coordinador de Mercadeo
3	<b>Implementación del plan</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>. - Comunicación a través de marketing digital en redes sociales.</li> <li>. - Ejecución de las estrategias atendiendo cronograma preestablecido.</li> </ul>	30 días	Coordinador de Mercadeo
4	<b>Evaluación de resultados</b>	10 días	Coordinador de Mercadeo

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

### 6.2 Plan funcional de operaciones.

Consiste en un programa organizados que hace referencia a las distintas actividades que se van a ejecutar relacionados a la producción de servicios o productos que ofrece la organización.

En ello se consideran: los procesos que se utilizan, los programas de producción y aprovisionamiento, así como la existencia de productos o servicios. El fin principal de un plan de operaciones, “es alcanzar los niveles de calidad deseados para satisfacer óptimamente las necesidades de los clientes, y a su vez el posicionamiento en el mercado de forma competitiva” (Morel, 2019, p.10)

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

En la AC de Buena Voluntad existe una coordinación de Capacitación e Intermediación Laboral encargada de todos los procesos de formación para el trabajo de la persona con discapacidad hasta la gestión de empleo en diferentes empresas. Desarrolla el hacer central para el servicio que ofrece la Asociación.

Es importante destacar que el período 2020 por la situación de la pandemia con el COVID-2019 se crearon sobre la marcha nuevas estrategias de atención; fue un desafío que se superó con mucho éxito, se sigue prestando el servicio en una modalidad de teletrabajo como una respuesta para la mejora continua y en el entendido que las nuevas formas de trabajo vinieron para quedarse. Hoy se normaliza la atención mixta (presencial y virtual) de la población. Lo que se ha traducido en la posibilidad de aumentar la matrícula de participantes.

En líneas generales, el proceso se inicia con la aplicación de la Batería del Modelo Integral de Evaluación Ocupacional (MIEO), reconocida y avalada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), instrumento diseñado para aplicar a la población con discapacidad en búsqueda de empleo. Actualmente se aplica en forma virtual, ya que, Buena Voluntad desarrolla la herramienta tecnológica en software libre.

Como resultado, se obtiene una caracterización del desempeño ocupacional de cada aspirante. Seguidamente el participante es incorporado al programa basado en competencias con una duración que va desde los 6 meses hasta 1 año, en compañía de su familia, con modalidad mixta de atención: presencial y virtual. La atención virtual se hace a través de la plataforma REPASAR, un recurso adaptado a las necesidades de la población, con resultados exitosos hasta la fecha. Los contenidos del programa de formación son Desempeño Laboral, Habilitación Social y Ofimática. Dejando de un lado la formación en oficios tradicionales y enfocando la formación a los requerimientos en los empleos actuales y de vigencia en el país. Por último, se facilita la intermediación laboral para que los jóvenes ya transformados en trabajadores puedan incluirse en diferentes empresas, donde se realiza la sensibilización a todos los trabajadores, se sustituyen las barreras actitudinales en oportunidad para la participación de todos.

Aunado a ello, se mantiene el seguimiento del trabajador incluido hasta asegurar su desenvolvimiento en su puesto de trabajo. El servicio ofrecido por la organización no tiene costo para los participantes del programa ni para los empleadores.

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

- Generar contenido con los testimonios de todos los casos de éxito para dar a conocer el servicio que se presta en la Asociación.
- Aumentar la matrícula actual con la optimización de los tiempos de formación con el fin de reducir la estadía e ingresar nuevos participantes al programa, manteniendo el mismo nivel de calidad.
- Lograr el 90% de inclusión laboral de la población atendida en un periodo no mayor de 10 meses.

- Registrar los indicadores que le dan valor al servicio que se ofrece de una manera sistemática y en formatos preestablecidos.
- Cubrir la demanda de trabajadores con discapacidad que presentan los empleadores a la institución.
- Ofrecer espacios en las instalaciones para que las empresas aliadas desarrollen sus actividades o campañas de RSE con la población que se atiende en AC de Buena Voluntad.

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

Con el propósito de lograr los objetivos trazados en el plan funcional de operaciones se desarrollan las siguientes estrategias que fundamentalmente favorecerá la visibilidad de los procesos de atención a la población con discapacidad en el mundo empresarial, familia y comunidad en general. Además del crecimiento que esto pueda implicar.

En esta finalidad, la AC de Buena Voluntad siendo una organización sin fines de lucro y en la procura de fondos para las estrategias de operaciones, se tomarán aquellas prioridades competitivas vinculantes con los siguientes temas: Costo - capacidad, calidad – procesos y flexibilidad.

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

La estrategia costo – capacidad: Por el carácter social de la Asociación y el tipo de servicio que ofrece, permite que los costos siempre se mantengan bajo control. En esta estrategia se mantendrá como hasta la fecha. No obstante, se estima un aumento de la capacidad de servicio del 25% en lo sucesivo. Mientras que los costos se reducirán con respecto a la cifra manejada por participante atendido.

Planteamiento para optimizar la capacidad instalada. Es importante, aclarar que los programas no tienen costo para los jóvenes con discapacidad que se benefician del programa, por el contrario, existen empresas aliadas que los patrocinan con un salario mínimo para su transporte y alimentación. Esta situación incrementa la demanda. Con el fin de evidenciar y destacar los resultados de los procesos se llevará un registro semanal de los eventos significativos, capaces de generar contenidos para el marketing digital y redes sociales.

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

La estrategia calidad – procesos: está dirigida para destacar y registrar los procesos de formación centrados en persona, donde se impacta en el fondo del ser de los jóvenes con discapacidad, logrando un comportamiento y actitud proactiva frente a cualquier proyecto que responda a sus potencialidades e intereses. Conducta que asumen con responsabilidad y compromiso alcanzando un desempeño laboral óptimo ajustado a sus características. La segunda parte de esta estrategia está orientada a reconocer el impacto que tiene servicio de Intermediación Laboral en las empresas a través de encuestas y reportes de los trabajadores con respecto a la disminución de las barreras actitudinales y las nuevas formas de comunicación y de relaciones con las personas con discapacidad, asumiendo paradigmas inclusivos dentro en la cultura organizacional.

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

Esta estrategia de flexibilidad-personalización está presente en las dinámicas diarias de la asociación, el modelo de atención permite respetar las particularidades para el desenvolvimiento habitual en el marco del respeto y la convivencia inclusiva. Cada joven participa desde lo que puede hacer mejor, destacando los resultados y reconociendo sus competencias y sus limitaciones.

El empleo también es permeado por la flexibilidad ya que el trabajador con discapacidad se desempeñará en puestos de trabajo donde pueda cumplir los requerimientos con las competencias laborales desarrolladas, con actitud proactiva.

Por otra parte, la estrategia de la flexibilidad de volumen está presente en todo el proceso. Es indispensable destacar y hacer registros del impacto que esta genera en el trabajo desarrollado con cada participante formado en Buena Voluntad y empleado por alguna empresa.

Hasta la fecha se ha logrado una sinergia en cuanto a jóvenes en formación, demanda para ingresar al programa y egresados para ser incluido laboralmente. Sin embargo, es importante destacar que es necesario la contratación de personal especializado que desarrolle el registro y el seguimiento del proceso a fin de hacer intervención para la mejora continua si fuera necesario.

#### **6.2.4. Presupuesto**

A continuación, se presenta la Tabla 10, con el presupuesto del plan funcional de operaciones.

**Tabla 10**

*Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones*

<b>PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Acciones</b>						

Plan de formación enfocado en estrategias operativas para el personal especialista.	20 horas x 1 asesor	\$100		\$150		
Desarrollar los instrumentos de registro	20 horas x 1 asesor	\$40				
Contratación de un asistente administrativo con área de interés en mercadeo	288 horas	\$432	\$562	\$730	\$949	\$1.234
Contratación de especialista para Intermediación Laboral	960 horas	\$572				
	<b>TOTAL (\$)</b>	<b>\$1.144</b>	<b>\$562</b>	<b>\$880</b>	<b>\$949</b>	<b>\$1.234</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

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

**Tabla 11**

*Ejecución de Tareas del Plan de Operaciones.*

	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Levantar la información en este marco de contenido para desarrollar el diseño instruccional.	1 semana	Coordinador de Capacitación e Intermediación
2	Dictar la formación al equipo de especialistas	1 semana	Coordinador de Capacitación e Intermediación
3	Desarrollar los registros semanales	6 meses	Asistente administrativo
4	Generar la intermediación laboral en empresas	8 meses	Coordinador de Capacitación e Intermediación
5	Divulgar los espacios disponibles en diferentes empresas para que agreguen a Buena Voluntad en su RSE.	Siempre	Coordinador de Capacitación e Intermediación

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

### 6.3 Plan funcional de recursos humanos

Hoy, entre uno de los desafíos que debe enfrentar las organizaciones, es la escogencia de sus recursos humanos. “En la organización, el talento humano, el conocimiento, la experiencia, actitudes, el comportamiento aportado por las personas, es lo que promueve la fuente de altos estándares de rendimiento como ventaja competitiva” (Monasterio. 2017, p.35). En este sentido,

el plan de recursos humanos promueve el establecimiento de políticas y prácticas necesarias para la escogencia o reclutamiento del personal que se precisa, selección, formación, las remuneraciones y la evolución del desempeño requerido para cada cargo, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

### ***6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos***

Actualmente la Asociación cuenta con los recursos humanos requeridos para el funcionamiento, el mismo es formalizado en un contrato con tiempo indeterminado. En función de ello, todo el personal responde a una estructura de cargo donde se detallan los perfiles de cada uno, destacando los requerimientos en cuanto a conocimiento, competencias y habilidades. En lo que respecta al tema salarial, cada trabajador recibe una remuneración mensual que atiende al sistema de remuneración establecido para la institución, el cual responde a lo establecido en el mercado laboral. Adicionalmente cada trabajador recibe una ayuda humanitaria, formalizada conceptualmente en un acta que es firmada por cada uno. De acuerdo con lo anterior, la contratación cumple con el marco de ley de la LOTTT.

En el mismo orden de ideas, el recurso humano, que conforma el equipo de trabajo de la Asociación Civil de Buena Voluntad, se ha constituido en un baluarte, alcanzando un clima organizacional alineado con la misión. En efecto, demuestran un alto nivel de compromiso, responsabilidad, haciendo propios los logros alcanzados con la prestación de servicio. El resultado en los últimos años atiende en gran medida a la entrega que han generado sus trabajadores, hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y eficiencia en pro de las metas establecidas en la asociación Civil.

Cabe agregar, que la comunicación es fluida y oportuna. Se crea a partir de las buenas relaciones interpersonales que mantienen los trabajadores con valores como la solidaridad, colaboración, compromiso, amor al trabajo y satisfacción personal que impacta en todos. No obstante, una de las debilidades encontradas fue el Incumplimiento en lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).

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

- Desarrollar un programa de salud y seguridad laboral para todos los trabajadores de la Asociación con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT).
- Desarrollar un plan de capacitación de evaluación de impacto para todo el equipo de trabajo a fin de que se reconozca su importancia para la sostenibilidad de la organización.
- Fomentar prácticas de reconocimiento y motivación a los empleados de acuerdo a su actitud y desempeño que generen bienestar en cada uno.
- Programar espacios para la capacitación en áreas de innovación vinculantes con la misión, que favorezca la renovación y mejora continua en los procesos.
- Fundamentar el mantenimiento de los estándares en los puestos de trabajo para que sean ocupados por personas idóneas y con sensibilizadas por la gestión social.

### **6.3.3. *Estrategias***

Para lograr alcanzar los objetivos del plan funcional de recursos humanos, la Asociación Civil de Buena Voluntad, traza las siguientes estrategias:

Desarrollar un programa de salud y seguridad laboral para todos los trabajadores de la Asociación con el fin de dar cumplimiento a lo establecido en la Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT):

Estrategias:

- Promover la conformación de un comité de salud y seguridad laboral con el propósito de implementar el programa de salud y seguridad para todos los trabajadores. Realizar el respectivo registro en INPSASEL.

Desarrollar un plan de capacitación de evaluación de impacto para todo el equipo de trabajo a fin de que se reconozca su importancia para la sostenibilidad de la organización:

Estrategias:

- Identificar el área de conocimiento referida a impacto que se va a desarrollar, de forma que las acciones formativas produzcan en los puestos de trabajo y en la organización un valor agregado.
- Elaborar el diseño instruccional apropiado para la capacitación a todos los trabajadores.

Fomentar prácticas de reconocimiento y motivación a los empleados de acuerdo a su actitud y desempeño que generen bienestar en cada uno.

Estrategias:

- Adoptar un enfoque equilibrado y factible de revisión trimestral de sueldos y salarios para mantenerlos anclados al dólar.
- Continuar con el otorgamiento de bonificación por desempeño y ayuda humanitaria.

- Establecer un plan de revisión periódica sobre los niveles de satisfacción laboral que tienen los trabajadores, respecto a su entorno y condiciones de trabajo.

Programar espacios para la capacitación en áreas de innovación vinculantes con la Misión, que favorezca la renovación y mejora continua en los procesos, desde la iniciativa de los trabajadores.

Estrategias:

- Contratar a expertos en capacitación, de acuerdo al área de formación requerida y surgida a partir de las propuestas de los trabajadores y pertinente con la organización.

Fundamentar el mantenimiento de los estándares en los puestos de trabajo para que sean ocupados por personas idóneas y con sensibilizadas por la gestión social.

Estrategias:

- Capacitar al personal en cuanto al proceso de selección de personal, creando alianzas estratégicas con el sistema de bolsa de empleo en línea, entre otras.

#### **6.3.4. Presupuesto**

A continuación, se presenta la Tabla 12, con el presupuesto del plan funcional de recursos humanos.

**Tabla 12**

*Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos*

<b>PLAN DE RRHH</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Acciones</b>						

Contratación de un asesor externo para desarrollar las acciones relacionadas con la implementación del Programa de Salud y seguridad laboral.	20 horas x 1 asesor	\$200	\$240	\$288	\$346	\$415
Contratación de un facilitador para la capacitación en impacto.	20 horas x 1 facilitador	\$100				
	<b>TOTAL (\$)</b>	<b>\$300</b>	<b>\$240</b>	<b>\$288</b>	<b>\$346</b>	<b>\$415</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

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

**Tabla 13**

*Ejecución de Tareas del Plan de Recursos Humanos.*

	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Conformar el comité de salud y seguridad laboral, hacer el registro en INSASEL e implementar el programa de salud y seguridad laboral para todos los trabajadores.	6 meses	Gerencia General
2	Capacitación en áreas de contenido sobre impacto del servicio ofrecido.	1 semana	Gerencia General. Coordinador de Capacitación e Intermediación
3	Capacitación en nuevos avances	2 semanas	Coordinador de Capacitación e Intermediación
4	Revisión habitual de la nómina y beneficios para los trabajadores	4 horas/mes	Dirección Ejecutiva y Gerencia General
5	Suplir personal cuando sea necesario.	Surja la necesidad	Coordinador de Administración.

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

## 6.4 Plan Contable-tributario

El plan contable tributario representa la situación de activos y pasivos de la organización.

Está compuesto por un conjunto de fases programadas que tienen la misión de crear información

sobre los procesos económicos y facturaciones de los deberes fiscales, facilitando el control, las mejoras operativas y la toma de decisiones. “Tiene por objetivo, planificar la carga tributaria que soportará la organización de forma que su impacto sea el menor posible, dentro del marco legal” (Benzoade, 2018. p.15).

#### ***6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria***

En la situación actual de la Asociación Civil de Buena Voluntad en el área contable-tributaria se puede destacar que adopto un marco contable con los principios de contabilidad de aceptación general en Venezuela para pequeñas y medianas entidades (VEN-NIF PYME). De acuerdo con ello, le permite preparar los estados financieros mensuales que son revisados por la Junta Directiva. Además, posee políticas y procedimientos documentados que norman las actividades contables y administrativas, así como aquellos de supervisión y control sobre las actividades que ejecuta el outsourcing contable. Así mismo, se ejecuta proceso de conciliación bancaria mensualmente para las cuentas denominadas en moneda local (Bs.).

Cabe agregar, que los ingresos son reconocidos y registrados al momento que se emite la factura por donación en el caso de moneda local, cuando la empresa lo solicita. De tal manera, que todos los gastos relacionados por eventos de la asociación son registrados e identificados, igualmente los soportes son identificados y archivados.

Se observa claramente, el cumplimiento con las obligaciones fiscales y mensuales a las que está sujeta la organización Tanto es así, que se realiza la notificación mensual de donaciones cuando se reciben cantidades importantes en donativos. Lo anterior, son procesos tributarios que se encuentran documentados. Finalmente, y de forma anual se hace la declaración del Impuesto de Valor Agregado (IVA) que corresponde. Sin embargo, las auditorias si están pendientes para los últimos tres años.

#### **6.4.2. Objetivos de la gerencia contable-tributaria**

- Mantener la optimización del plan de cuentas ajustado a las NIIF para PYMES en la ACBV.
- Implementar cabalmente las normas del Manual de Procedimientos Administrativos de la ACBV.
- Desarrollar en forma programada la auditorias de los años 2018 hasta 2021.
- Diseñar lineamientos para presentar información contable que evidencie la transparencia en el manejo de los recursos a ser usados en la recaudación de fondos.
- Crear un sistema de inventario de bienes muebles y registrar en el sistema Profit.

#### **6.4.3. Estrategias**

A continuación, se presentan las estrategias que van a contribuir con el logro de los objetivos contables tributarios de la Asociación Civil de Buena Voluntad.

Objetivo 1) Mantener la optimización del plan de cuentas ajustado a las NIIF para PYMES en la ACBV.

- Sistematizar la supervisión y control de los procedimientos administrativos para optimizar los procesos.

Objetivo 2) Implementar cabalmente las normas del Manual de Procedimientos Administrativos de la ACBV.

- Desarrollar un proceso de revisión e identificación de las normas de procedimiento faltantes y necesarias para la buena ejecución de la dinámica organizacional diaria.  
Hacer seguimiento.

Objetivo 3) Desarrollar en forma programada la auditorías de los años 2018 hasta 2021.

- Contratar los servicios de una empresa de auditoría externa, que evalué los procedimientos organizacionales y la aplicación de los marcos normativos.

Objetivo 4) Diseñar lineamientos para presentar la información contable que evidencie la transparencia en el manejo de los recursos a ser usados en la recaudación de fondo.

- Establecer mesas de trabajo con el personal vinculado al área de mercadeo a fin de identificar las especificaciones técnicas contables que se requieren, los criterios precisos de captación de fondos y modo de presentación de los mismos, que reflejen la fiabilidad y eficacia de los actos realizados.

Objetivo 5) Registrar el inventario de los equipos y mobiliario en el sistema Profit.

- Crear un sistema de inventario de bienes muebles y registrar en el sistema Profit.

#### **6.4.4. Presupuesto**

A continuación, se presenta la Tabla 14, con el presupuesto del plan funcional de recursos humanos.

**Tabla 14**

*Presupuesto del Plan Contable-Tributario*

<b>PLAN CONTABLE</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>Acciones</b>						

Contratación de una empresa para hacer la auditoria.	1 mes por año	\$1.000	\$1.200	\$1.440	\$1.728	\$2.074
<b>TOTAL (\$)</b>		\$1.000	\$1.200	\$1.440	\$1.728	\$2.074

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

#### 6.4.5. Ejecución de tareas del plan de contable-tributario.

**Tabla 15**

*Ejecución de tareas del Plan Contable-Tributario*

	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	
1	Implementar la sistematización de supervisión y control de los procedimientos administrativos.	1 semana	Gerencia Coordinación administración	y de
2	Implementar las normas del Manual de procedimientos administrativos.	1 semana	Coordinación administración	de
3	Suministrar los recaudos requeridos para la auditoria.	1 mes	Coordinación administración	de
4	Reuniones de trabajo con l área de mercadeo	4 horas/mes	Coordinación de Mercadeo	
5	Registrar los datos en el sistema Profit de todos los equipos y mobiliario de la ACBV	3 meses	Coordinador Administración.	de

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

#### 6.5 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

Este plan se refiere a los compromisos de las organizaciones de ejecutar políticas a favor de la sociedad para que optimicen su proceso de vida y le sean respetados sus derechos como persona. Aportando impacto al medio ambiente y propiciar el bienestar para todos. Acciones que son llevadas a cabo por las organizaciones con el grupo de personas con las que confluyen.

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

Actualmente la ACBV es una institución sin fines de lucro que busca un bien común de la sociedad, a través del servicio que se ofrece a la población con discapacidad, donde se reconoce su vulnerabilidad y poca visibilidad en sus comunidades de procedencia. Las acciones que se desarrollan desde las dinámicas diarias de la organización representan en sí mismas una aproximación a un programa de Responsabilidad Social que si bien no tiene carácter formal impacta en diferentes dimensiones.

En primer lugar, la social, es un modelo centrado en persona, proceso que representa una cultura organizacional que se ve reflejada en cada miembro del equipo y es extensiva a cada joven que se atiende, procurando espacios más humanos para el bienestar de todos. En segundo lugar, la dimensión económica y empresarial, con la gestión de empleo para la población que se atiende. Por último, al medio ambiente en el cual se busca mayor accesibilidad en contextos más inclusivos preservando los recursos.

La organización se convierte en un recurso para que un gran número de empresas puedan desarrollar algunas acciones de sus programas de RSE. Para mencionar algunos dirigido a los jóvenes de la institución: Formación para el trabajo, Encuentros de Yoga, encuentros deportivos, suministro de alimentos, formación en bioseguridad y equipos de protección, jornadas de pintura, recaudación en tiendas como “dona tu vuelto”, “Una sonrisa a tu cuenta”, entre otros.

### **6.5.2 Objetivos de RSE**

- Identificar el impacto de las acciones desarrolladas por la organización en el contexto social, ambiental y económico como representación de la Responsabilidad Social.

- Crear el plan de Responsabilidad Social para articular acciones con otras empresas para garantizar el impacto esperados por ambas y obtener el reconocimiento por cada una de las compañías participantes.
- Implementar acciones para propiciar prácticas inclusivas por parte de las familias, comunidades y empresas que perduren en el tiempo.
- Logar el registro de todas las prácticas y sus impactos con el fin de sumar estos procesos a la reputación de la ACBV para favorecer la captación de recursos.
- Proponer acciones ambientales y comunicacionales para disminuir las barreras arquitectónicas y actitudinales.

### **6.5.3. Actividades de RSE**

- Identificar el impacto de las acciones desarrolladas por la organización en el contexto social, ambiental y económico como representación de la Responsabilidad Social.
  - Listar de manera segmentada las actividades vinculantes con Responsabilidad Social y su impacto.
  - Potenciar su desarrollo y promover su práctica de manera formal
  - Generar contenido para las redes sociales a partir de los resultados obtenidos
- Crear el plan de Responsabilidad Social con el fin de articular acciones con otras empresas para garantizar el impacto esperados por ambas y obtener el reconocimiento por cada una de las compañías participantes.
  - Diseñar el plan de Responsabilidad Social desde las áreas de competencias y mejores prácticas de la ACBV.
  - Identificar aliados con pautas complementarias en Responsabilidad Social.
  - Implementar acciones en los diferentes contextos atendiendo el plan creado.

- Implementar acciones para propiciar prácticas inclusivas por parte de las familias, comunidades y empresas que perduren en el tiempo.
  - Programar charlas con contenidos sobre inclusión en distintos ambientes.
  - Desarrollar acciones inclusivas en las comunidades activas en el Programa de Responsabilidad Social de la ACBV.
- Logar el registro de todas las prácticas de Responsabilidad Social y sus impactos con el fin de sumar estos procesos a la reputación de la ACBV para favorecer la captación de recursos.
  - Listar la información y segmentarla a fin de sumar valor a la Misión de la institución.
  - Aplicar la información en los contenidos utilizados para la gestión de fondos.
- Proponer acciones ambientales y comunicacionales para disminuir las barreras arquitectónicas y actitudinales.
  - Desarrollar talleres de sensibilización en las comunidades, empresas y otras organizaciones vinculadas con la inclusión de la persona con discapacidad a fin de sumar para un mundo más accesible e inclusivo.

#### **6.5.4. Presupuesto**

A continuación, se presenta la Tabla 14, con el presupuesto del plan funcional de recursos humanos.

**Tabla 16**

*Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social de ACBV*

<b>Plan de Responsabilidad Social Empresarial Acciones</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
--	-----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Contratación de un asesor externo para desarrollar las acciones relacionadas con la implementación del Programa de Responsabilidad Social de ACBV	20 horas x 1 asesor	\$300	\$360	\$432	\$518	\$622
Contratación de un facilitador para las charlas, sensibilización y talleres.	20 horas x 1 facilitador	\$200		\$200		
	<b>TOTAL (\$)</b>	<b>\$500</b>	<b>\$360</b>	<b>\$632</b>	<b>\$518</b>	<b>\$622</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

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

**Tabla 17**

*Ejecución de Tareas del Plan de Responsabilidad Social de la ACBV*

	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
1	Desarrollar reuniones del equipo de trabajo para dar a conocer la propuesta del programa de Responsabilidad Social de ACBV.	1 semana	Gerencia General
2	Diseñar el plan de Responsabilidad Social	1 mes	Gerencia General y Coordinación de Capacitación
3	Implementar las acciones atendiendo cada objetivo planteado.	2 años	Coordinación de Capacitación y Mercadeo
4	Evaluación continua del desarrollo del programa y su impacto.	24 horas/mes	Gerencia General

**Nota.** Fuente Elaboración propia

## 6.6 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan funcional de finanzas propone las estrategias primordiales que debe asumir la organización con el propósito de garantizar el capital financiero y la suficiente liquidez. En relación a ello y para llevar un control objetivo sobre los alcances de los planes, se realizan evaluaciones periódicas para analizar los beneficios y costos en el periodo 2022-2026.

### **6.6.1. Situación actual de la gerencia financiera**

En la ACBV actualmente se cuenta con una situación financiera establecida dentro del marco de características de una asociación civil sin fines de lucro. Los indicadores de gestión financieros así lo confirman. Según el estado financiero del 2021 que lo genera la firma contratada por la institución, la realidad de esta área en la Asociación se puede ilustrar a través de los datos arrojados por los siguientes indicadores:

- Índice de liquidez: La Asociación puede cubrir un 3370% de sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes.
- Índice de endeudamiento: Muestra que esta Asociación ha financiado sus activos en un 2,68% con pasivos y el resto fue financiado por donaciones programadas hechas a la institución.
- Indicador de rentabilidad: Una vez calculado el ROE y el ROA, con datos tomados de los estados financieros 2021 se comprueba que la Asociación es una ONG sin fines de lucro y, en consecuencia, no genera utilidades netas, por lo tanto, no hay un rendimiento monetario de la inversión o recaudación de fondos. Se obtiene una asistencia y beneficio social a través del servicio que se le ofrece a la persona con discapacidad y su familia, tal como lo establece en su Misión.
- Indicadores de eficiencia: Para evaluar este Indicador, se tomó como variable, la actividad central de recaudación de fondos anual para la A.C. Buena Voluntad, obteniéndose como resultado una eficiencia de 77,56%, lo que significa que la donación es suficiente para cubrir la inversión requerida para el año, no obstante, la Asociación requiere mayores ingresos para poder desarrollar los planes y objetivos a mediano y largo plazo.

Para la organización esta área es muy importante ya que es una constante solicitar información de la situación financiera y las auditorías. Se constituyen en elementos fundamentales para la gestión de fondos ante las empresas y otros donantes.

### **6.6.2. *Objetivos de finanzas***

- Aumentar flujo de efectivo
- Diversificar las fuentes de ingreso
- Obtener fuentes de patrocinio para la población atendida
- Aumentar la participación en el mercado
- Aumentar los niveles de satisfacciones de los clientes
- Maximizar el retorno del accionista

### **6.6.3. *Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2022-2026***

La inversión en activos fijos identifica todas las adquisiciones que posee la organización (equipos, mobiliarios, liquidez entre otros), para llevar a cabo su funcionamiento y desarrollo acorde con el propósito organizacional. A continuación, se presenta la inversión realizada por la ACBV, representada tanto por los activos fijos (no corrientes) con sus respectivas depreciaciones y vida útil; así como intangibles. Ambos son componentes financieros elementales que posee la asociación para su proyección en los próximos cuatro (5) años.

#### **Tabla 18**

*Inversión en Activos (fijos e intangibles). Depreciación y Amortización 2022-2026*

*Asociación Civil de Buena Voluntad*

## ASOCIACION CIVIL DE BUENAVOLUNTAD

<b>INVERSIONES</b>	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO CORRIENTE (A)							
MOBILIARIO	\$3250			\$750			20
EQUIPO INFORMATICO	\$9500			\$1000			10
TOTAL NO CORRIENTE	\$12750	0	0	\$1750	0	0	
ACTIVO CORRIENTE (B)							
CAPITAL DE TRABAJO							
TESORERIA (CAJA BANCOS)	\$3000						
TOTAL CORRIENTE	\$3000						
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>\$15750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>\$1750</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Nota.** Fuente *Elaboración propia*

Para la ACBV la inversión inicial es de \$15750. La misma está concentrada en mobiliarios y equipos informáticos en lo relativo a activos no corrientes y en tesorería \$3000. Este tipo de inversión atiende a que es una organización de tipo asistencial social sin fines de lucro. Se proyecta una inversión para el año 2024 de \$1750 para adquirir mobiliario y actualización tecnológica, atendiendo la depreciación y vida útil del mobiliario y equipos informáticos.

#### **6.6.4. Proyección de ventas 2022-2026**

Realizar cálculos en tiempo futuro sobre posibles servicios y/o ventas, considerando los escenarios actuales y venideros, es lo que se conoce como proyección de ventas. En este contexto teórico, la Asociación Civil de Buena Voluntad presenta una evaluación sobre los pronósticos de servicios que estima para el periodo 2022-2026; considerando todos los elementos relevantes que favorezcan el incremento con éxito de la intermediación laboral para trabajadores con discapacidad.

**Tabla 19**

*Proyección de servicios de la Asociación Civil de Buena Voluntad. 2022-2026.*

		ASOCIACION CIVIL DE BUENA VOLUNTAD				
		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
<b>VENTAS / INGRESOS</b>		2022	2023	2024	2025	2026
INTERMEDIACION LABORAL PARA TRABAJADORES CON DISCAPACIDAD EN EMPRESA						
Unidades		30	39	50	65	80
Precio		\$20	\$26	\$34	\$44	\$57
Ingreso		\$600	\$1.014	\$1.714	\$2.896	\$4.894
Periodo medio de cobro (días)		0				
Crédito a clientes		0	0	0	0	0
		AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
<b>COMPRAS /SUMINISTROS</b>		2022	2023	2024	2025	2026
MATERIAL DIDACTICO	Unidades	50	65	85	110	143
	Precio	\$10	\$13	\$17	\$22	\$29
		\$500	\$845	\$1.428	\$2.413	\$4.078

**Nota.** Fuente: Elaboración propia.

La proyección del servicio de intermediación laboral para la persona con discapacidad de la ACBV representa un crecimiento en la prestación durante los próximos 5 años. Así mismo, se evidencia un ingreso de capital que es reinvertido en el proceso de atención en material didáctico para el logro de los objetivos, con valores equivalentes de ingreso por servicio y egreso por compra.

#### **6.6.5. Proyección de costos y gastos operativos 2022-2026**

La proyección de costos y gastos operativos, es el registro predictivo que se lleva a cabo producto de la erogación que se generan por los servicios que se ofrecen, así como el desembolso por gastos que acarrea el mantenimiento de las tareas habituales. El desarrollo de la intermediación laboral, como la principal actividad de servicio que realiza la ACBV, requiere de gastos de mantenimiento que garanticen tanto el crecimiento como su permanencia en el tiempo. En ese

sentido se muestra una perspectiva de los años venideros que cubren desde el 2022 al 2026. Los datos aportados con objetividad, facilitaran trazar líneas de acción para el logro de los objetivos.

**Tabla 20**

*Proyección de Costos y Gastos Operativos de la ACBV. 2022-2026*

ASOCIACION CIVIL DE BUENA VOLUNTAD

		CÁLCULOS INTERMEDIOS GASTOS				
PERSONAL	DATOS	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Salario medio mensual	200	\$24.000	\$28.800	\$34.560	\$41.472	\$49.766
Incremento salarial anual	0,2					
Nº de empleados año 1	10					
Nº de empleados año 2	10					
Nº de empleados año 3	10					
Nº de empleados año 4	10					
Nº de empleados año 5	10					
% coste Seguridad Social	0,09	\$2.160	\$2.592	\$3.110	\$3.732	\$4.479
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>		<b>\$26.160</b>	<b>\$31.392</b>	<b>\$37.670</b>	<b>\$45.204</b>	<b>\$54.245</b>
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subida anual prevista en %						
<b>OTROS GASTOS</b>						
Electricidad	30	\$360	\$504	\$706	\$988	\$1.383
Telefonia	40	\$480	\$672	\$941	\$1.317	\$1.844
Agua	20	\$240	\$336	\$470	\$659	\$922
Material de oficina	30	\$360	\$504	\$706	\$988	\$1.383
Matenimiento de Infraestructura	40	\$480	\$672	\$941	\$1.317	\$1.844
Plan funcional de marketing		\$1.440	\$528	\$634	\$760	\$912
Plan funcional de operaciones		\$1.144	\$562	\$880	\$949	\$1.234
Plan funcional de recursos humanos		\$300	\$240	\$288	\$346	\$415
Plan contable-tributario		\$1.000	\$1.200	\$1.440	\$1.728	\$2.074
Plan de responsabilidad empresarial		\$500	\$360	\$632	\$518	\$622
		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Subida media anual en %	0,4					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>\$5.804</b>	<b>\$5.218</b>	<b>\$7.005</b>	<b>\$9.052</b>	<b>\$12.010</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>\$31.964</b>	<b>\$36.610</b>	<b>\$44.675</b>	<b>\$54.256</b>	<b>\$66.256</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

En el cuadro evidencia que los gastos mayores están en el capital humano, se inicia con un monto de \$26,160 reflejando en la proyección a cinco años un monto de \$54.254. Esta condición responde a que es una organización de servicio social y además es sin fines de lucro. Por otra, parte los otros gastos inician con \$5.804 y finalizan con la proyección a cinco años con un monto de \$12.010. Donde se proyecta la totalidad de gastos del plan estratégico para recaudación de fondos para la ACBV.

#### **6.6.6. Cálculo del capital de trabajo 2022-2026**

Las organizaciones requieren dentro de su patrimonio, recursos económicos para abordar los compromisos remunerativos generados por la actividad que presta. De acuerdo con ello, debe contar con un capital de trabajo, el cual se conoce y obtiene una vez que se deduce de los activos los pasivos corrientes. A continuación, se muestra un pronóstico de la ACBV que exterioriza los recursos por aportes que se aspira para los años 2022 al 2026, tal como sigue:

**Tabla 21**

*Cálculo del Capital de Trabajo de ACBV. 2022-2026*

ASOCIACION CIVIL DE BUENA VOLUNTAD						
CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO	INICIO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
TOTAL ACTIVO	\$15.750	\$36.638	\$40.525	\$71.025	\$109.775	\$138.525
TOTAL PASIVO	\$15.750	\$32.000	\$51.245	\$74.508	\$102.709	\$137.034
TOTAL DE CAPITAL DE TRABAJO	\$0	\$4.638	-\$10.720	-\$3.483	\$7.066	\$1.491

**Nota.** Fuente: *Elaboración propia*

Para la asociación el capital de trabajo no está reflejado como capital de trabajo. El mismo ingresa bajo la figura de donaciones programadas desde diferentes empresas en fechas pautadas para pagar los compromisos. Las diferencias en negativo son cubiertas y solventada con otros aportes dispuestos por algunos directores de la Junta Directiva.

#### **6.6.7. Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026**

Toda organización para alcanzar sus metas debe contar con diversas alternativas de financiamiento tanto de recursos propios como externos que le permitan potenciar el desempeño de su labor. En ese orden y de acuerdo con los objetivos y estrategias planteadas para ser aplicadas por la ACBV, se estiman opciones de financiamiento externo (Donaciones programadas) destinados al desarrollo y afianzamiento de la intermediación laboral entre 2022-2026, como se especifica:

**Tabla 22**

*Estructura y Opciones de Financiamiento 2022-2026*

<b>FINANCIACIÓN</b>	<b>INICIO ACTIVIDAD</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	
DONACIONES PROGRAMADAS		\$15.750	\$17.750	\$21.300	\$25.560	\$30.672	\$36.806
PRESTAMO							
Condiciones	Tipo de interés						
	Años						
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		\$15.750	\$17.750	\$21.300	\$25.560	\$30.672	\$36.806
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	\$15.750	\$0	\$0	\$1.750	\$0	\$0
	FINANCIACIÓN	\$15.750	\$17.750	\$21.300	\$25.560	\$30.672	\$36.806

**Nota.** Fuente: *Elaboración propia*

El capital para la ACBV es de \$15750 que corresponde a la inversión inicial para el año 2022. Este financiamiento se obtiene de los ingresos por donaciones programadas de diferentes empresas para la prestación de servicios a la población con discapacidad y a las empresas. Atendiendo la inclusión sistemática, que puede ser anual o cada dos años, en los programas de

recaudación de diferentes empresas. La proyección en estos 5 años podría comportarse como se describe en la tabla de Estructura y opciones de financiamiento, tomando como referente el comportamiento de años anteriores y los resultados esperados con el Plan Estratégico para la recaudación de fondos.

### 6.6.8. Estado de resultado proyectado 2022-2026.

El estado de resultado proyectado, se realiza con la finalidad de conocer si una organización producirá pérdida o beneficios en un tiempo preestablecido. Por lo tanto, se registra con detalles los ingresos a obtener, egresos por prestaciones de servicio y los gastos por mantenimiento de las actividades. A continuación, se presenta la siguiente tabla, donde se desglosan los factores considerados en la ACBV:

**Tabla 23**

*Estado de Resultado Proyectado 2022-2026.*

ASOCIACION CIVIL DE BUENA VOLUNTAD					
CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
Servicios	\$600	\$1.014	\$1.714	\$2.896	\$4.894
Aprovisionamiento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Variación de existencias	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Margen	\$600	\$1.014	\$1.714	\$2.896	\$4.894
Gastos de personal	\$26.160	\$31.392	\$37.670	\$45.204	\$54.245
Alquileres	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros gastos	\$5.804	\$5.218	\$7.005	\$9.052	\$12.010
EBITDA ?	-\$31.364	-\$35.596	-\$42.962	-\$51.360	-\$61.361
Amortizaciones	\$1.113	\$1.113	\$1.250	\$1.250	\$1.250
EBIT ?	-\$32.477	-\$36.708	-\$44.212	-\$52.610	-\$62.611
Gastos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
BAI ?	-\$32.477	-\$36.708	-\$44.212	-\$52.610	-\$62.611
Impuesto sobre beneficios	-\$7.794	-\$8.810	-\$10.611	-\$12.626	-\$15.027
Resultado	-\$24.682	-\$27.898	-\$33.601	-\$39.984	-\$47.585
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	0	0	0	0	0
RESERVAS	0	0	0	0	0

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

La ACBV es una organización de servicios sin fines de lucro y al aplicar el simulador así lo expresa, no hay utilidad. El impuesto por ende no corresponde para el pago ya que se genera un bien social. La utilidad es igual a 0.

### 6.6.9. Estado de situación financiera proyectado 2022-2026.

El estado de situación financiera proyectado, va a revelar el comportamiento financiero esperado en los activos, pasivos y capital contable en un tiempo estimado. La ACBV presenta siguiente estado financiero, con el fin de tener una visión sobre el porvenir contable donde se desarrollará la organización en los siguientes cuatro (5) años. Esto le ayudara a examinar los posibles marcos de acciones previsivas.

**Tabla 24**

*Estado de Situación Financiera Proyectado 2022-2026*

BALANCE PREVISIONAL	ASOCIACION CIVIL DE BUENA VOLUNTAD					
	BALANCE PROYECTADO DESDE 2022 HASTA 2026					
	INICIO	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	\$12.750	\$12.750	\$12.750	\$14.500	\$14.500	\$14.500
Amortizaciones		\$1.113	\$2.225	\$3.475	\$4.725	\$5.975
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>\$12.750</b>	<b>\$11.638</b>	<b>\$10.525</b>	<b>\$11.025</b>	<b>\$9.775</b>	<b>\$8.525</b>
Existencias	\$0	\$25.000	\$40.000	\$61.000	\$90.000	\$130.000
Clientes	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Tesorería	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000	\$3.000
<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>\$15.750</b>	<b>\$36.638</b>	<b>\$53.525</b>	<b>\$75.025</b>	<b>\$102.775</b>	<b>\$141.525</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	\$15.750	\$31.500	\$50.400	\$73.080	\$100.296	\$132.955
Reservas	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Resultados negativos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Prestamos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>\$15.750</b>	<b>\$31.500</b>	<b>\$50.400</b>	<b>\$73.080</b>	<b>\$100.296</b>	<b>\$132.955</b>
Proveedores		\$500	\$845	\$1.428	\$2.413	\$4.079
Tesorería negativa		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>\$0</b>	<b>\$500</b>	<b>\$845</b>	<b>\$1.428</b>	<b>\$2.413</b>	<b>\$4.079</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$15.750</b>	<b>\$32.000</b>	<b>\$51.245</b>	<b>\$74.508</b>	<b>\$102.709</b>	<b>\$137.034</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

El balance proyectado de la ACBV se hace una estimación de ingresos por recaudación de fondo en cada año proyectado al igual que los incrementos en los gastos tanto de capital humano como operativos. Se mantiene el principio de organización sin fines de lucro.

#### **6.6.10. Flujo de caja proyectado 2022-2026.**

Se entiende por flujo de caja proyectado, al registro de los recursos en dinero que se producen en una organización para un periodo determinado. En ese propósito, se hace referencia a los cálculos de entrada de efectivo circulante de la ACBV, demarcados para los años 2022-2026. Los mismos brindan una información para definir los esfuerzos que sean necesarios para apalancar los objetivos organizacionales. A continuación, los detalles:

**Tabla 25**

*Flujo de caja proyectado de la ACBV Proyectado para el periodo 2022-2026*

	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026
<b>FLUJO DE CAJA DEL 2022 AL 2026</b>					
<b>Entradas de Dinero</b>					
Donaciones programadas	\$32000	\$37000	\$47000	\$54000	\$66300
Prestamo Bancario (Financiamiento Inicial)					
Credito Proveedores					
<b>Total Entradas</b>	<b>\$32000</b>	<b>\$37000</b>	<b>\$47000</b>	<b>\$54000</b>	<b>\$66300</b>
<b>Salidas de Dinero</b>					
Costo de Servicio					
Credito Clientes					
Dividendos					
Presupuesto de Recursos Humanos	\$26.160	\$31.392	\$37.670	\$45.204	\$54.245
Gastos de Ventas					
Otros gastos	\$5.804	\$5.218	\$7.005	\$9.052	\$12.010
Gastos por intereses					
Inversion en Muebles, Enseres y Equipos Diversos			\$1.750		
<b>Total salidas de dinero</b>	<b>\$31.964</b>	<b>\$36.610</b>	<b>\$46.425</b>	<b>\$54.256</b>	<b>\$66.256</b>
<b>Variación del capital de trabajo</b>	<b>\$36</b>	<b>\$390</b>	<b>\$575</b>	<b>\$-256</b>	<b>\$44</b>

**Nota.** Fuente: Elaboración propia

En el flujo de caja proyectado de la ACBV desde el 2022 al 2026 es evidente que con la proyección lograda se podrán cumplir con las obligaciones contraídas, los planes estratégicos y en consecuencia el crecimiento para ofrecer servicio a mayor cantidad de población con discapacidad. Es importante revisar la proyección del 2024 a fin de controlar el \$-256 y poder incrementar la recaudación prevista.

#### ***6.6.11. Indicadores de rentabilidad 2022-2026***

Los indicadores de rentabilidad dan saldo negativo ya se trata de una Asociación Civil sin fines de lucro, se mantiene por donaciones programadas y proyectadas en el tiempo. La ACBV no genera utilidades netas, por lo tanto, no hay un rendimiento monetario de la inversión o recaudación de fondos. Se obtiene un bien social a través del servicio que se le ofrece a la persona con discapacidad y su familia, tal como lo establece en su Misión.

## CONCLUSIONES

Para culminar el estudio realizado se procede a dar respuesta concluyente a los objetivos específicos planteados inicialmente.

De acuerdo con el primer objetivo específico, que vincula la descripción del macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la Asociación Civil de Buena Voluntad en los años 2022-2026, enfocado en la recaudación de fondos, se tiene que el mismo fue alcanzado con resultados satisfactorios una vez aplicadas las matrices de evaluación de factores internos MEFI y de factores externos MEFE. De este último, como resultado del análisis efectuado se tiene una visión más clara de dicho entorno. En el mismo, se pudo precisar la existencia de factores desfavorables que pueden obstaculizar un óptimo desarrollo organizacional, sin embargo, en contraposición a ello se visualizaron otros que actúan como oportunidades, que muy bien minimizan el efecto de las amenazas. Dentro de esta perspectiva, en los datos arrojados del análisis de MEFE se evidenció que el valor general de las oportunidades es de 1.75, superando en gran medida a las amenazas que representan 0,70. Significa esto, que los factores externos son favorables a la Asociación Civil de Buena Voluntad, contribuyendo significativamente con su empoderamiento y competitividad. Con respecto a los valores arrojados por la matriz MEFI, se constató, que la fortaleza organizacional alcanzó una estimación de 1,45 muy por encima de las debilidades que obtuvo una calificación de 0,5. De acuerdo con esto, la Asociación posee una gran fortaleza que le da preponderancia a la prosecución de sus objetivos organizacionales con miras a su permanencia exitosa en el tiempo.

En relación al segundo objetivo específico referente al modelo de negocios, se realizó una revisión minuciosa del modelo de negocio que la organización se propuso a asumir, en función de la propuesta de valor que en términos generales está relacionada con: formación para el trabajo, intermediación laboral, eventos de mercadeo, desarrollo de campañas y recaudación de fondos. Con este fin se utilizó el instrumento denominado CANVAS, a través del mismo, se logró detallar las particularidades necesarias para el desarrollo del modelo, direccionando el mismo, hacia una planificación estratégica donde se implementaron las herramientas para la creación de un área para la recaudación de fondos en el periodo de 2022 al 2026. Por otra parte, se puede acotar que dentro del plan de operaciones están contempladas estrategias que van a consolidar este modelo CANVAS. . Ahora bien, es necesario señalar que el plan de presupuesto de marketing ha sido de vital importancia para el logro de este objetivo específico. Los resultados arrojados en su plan de acción se ajustaron para el posicionamiento, servicios y comunicación, de acuerdo al costo establecido para ello, específicamente, los referidos a la contratación de equipo de marketing con un presupuesto de 1.000 \$ y el que aborda a la contratación de Community Manager con un costo de 2.000 \$; tal como se presenta en la tabla nro. 7. En efecto, para lograr los efectos multiplicadores en la intermediación laboral fue necesario la incorporación de técnicas y comercialización de los servicios a través del plan de marketing.

Seguidamente se hace referencia al tercer objetivo. Una vez que se obtiene, actualiza y analiza todo lo concerniente a los factores internos y externos a la estructura organizativa, se propuso la implementación de un plan estratégico que demarcó con claridad el hacer como el porvenir inmediato de la Asociación Civil de Buena Voluntad, en el marco de cinco años a partir de 2022 al 2026. En este propósito se insertan los objetivos hacia el posicionamiento y su expansión en la intermediación laboral, creando un área de recaudación que fortalece el alcance

de los objetivos planteados. En vista de ello, fue necesario sustentarse en estrategias presupuestarias para facilitar la concreción de las metas establecidas. En tal sentido, el plan funcional de operaciones contempla en sus acciones un presupuesto acorde con el desarrollo de la formación, utilización de instrumentos de registro y contratación de personal para la intermediación laboral que oscila en un monto de 2012 \$. (Tabla nro. 8). En síntesis, se puede decir, que hasta ahora se ha logrado una correlación de todos los elementos necesarios (jóvenes en formación, demanda de ingresos, ubicación laboral de discapacitados, entre otros) en pro de una mejora continua tanto de intermediación laboral como de posicionamiento organizacional competitivo.

Finalmente, y como último objetivo específico se desarrolló estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la ACBV para los años 2022 al 2026, enfocados en la recaudación de fondos. En lo concerniente a marketing, las estrategias se abordaron considerando las de cartera, de segmentación, posicionamiento, fidelización y la funcional. En ellas se enfatizó el desarrollo de los factores implícitos en cada una, donde los servicios de intermediación laboral están en la preferencia del público joven discapacitado, así como la captación de clientes (empresas, familias, entes gubernamentales, ONG y otros) se mantiene como una prioridad, centrándose en ellos la confianza y seguridad en los servicios que se le ofrecen. Por otra parte, se encuentran las estrategias de operaciones: de costo-capacidad, calidad-proceso y flexibilidad y capacidad. En términos generales, los costos se mantienen bajos, proyectándose un incremento de la capacidad de servicio de un 25%, y por otro lado, se le da preponderancia a las actitudes que aportan un valor agregado en los servicios de intermediación. Finalmente, y en el mismo marco de las operaciones, está la atención unipersonal que considera las características propias de cada participante, respetando la individualidad. En el

mismo orden de ideas, se presentan las estrategias de recursos humanos dirigidas al logro de la identificación del área de conocimiento a desarrollar en cuanto a formación, elaboración de un diseño instruccional de capacitación, revisión de salarios, bonificación por desempeño y ayudas y por último la revisión periódica de la satisfacción laboral; todas ellas enmarcadas en el desarrollo del potencial del recurso humano. Luego se tiene las estrategias de responsabilidad Social, allí se consideró el diseño de un plan de responsabilidad social, actividades para la gestión de fondos y talleres de sensibilización para las comunidades, empresas y otras organizaciones.

## **RECOMENDACIONES**

En función de los resultados obtenidos se procede a formular las siguientes recomendaciones:

- Aunque el estudio y análisis del entorno (externo e interno) resultaron favorables a la Asociación Civil de Buena Voluntad, se hace necesario observar atentamente los cambios y tendencias que estos presenten (Altos niveles de inflación, incremento salarial, desempleo e inestabilidad económica, falta de promoción para participar en la RSE, ausencia de estrategias estructurada para la recaudación de fondos, entre otros), con el fin de introducir las correcciones pertinentes y evitar cualquier impacto negativo en la organización. Implica una alerta ante la evolución de nuevas formas de capacitación de personas con discapacidad, así como a los avances o retrocesos en los factores que inciden en la intermediación laboral y posicionamiento organizacional. Las acciones preventivas

forman parte de las planificaciones estratégicas a través de los planes de contingencia, por lo tanto, hay que llevarlos a la práctica

- Con respecto al modelo de negocio CANVAS asumido por la organización, el mismo ha inyectado un ajuste innovador en su estructura organizativa. Su aplicación ha permitido tener un mayor alcance y focalización sobre los departamentos y actividades claves tanto para el desarrollo como el posicionamiento organizacional.

Igualmente, facilitó el desarrollo del plan estratégico enfocado en la creación del área de recaudación de fondos. Ahora bien, si bien es cierto que esto imprimió un impulso a la asociación, no es menos cierto que este modelo estratégico requiere actualización constante para estar a la vanguardia de las exigencias del entorno competitivo. Por ejemplo, debe chequearse entre otros, los indicadores: de gestión, de proceso conocer lo que sucede, si se está avanzando o no. En ese sentido, se sugiere continuar afianzando los compromisos del recurso humano clave para ello, porque cuando hay real conocimiento compartido y desarrollo del sentido de pertenencia, significa valores organizacionales arraigados. La intermediación laboral, formación y posicionamiento son factores que requieren revisión permanente en sus estrategias. Esto evitara el detrimento de los factores tiempo, esfuerzo y dinero entre otros. Trabajar en la formación e intermediación laboral con personas discapacitadas es una labor loable que debe hacerse desde el ser, pero también debe ser acompañado desde el hacer.

- Para finalizar, se recomienda a la Asociación Civil de Buena Voluntad, concretar la creación del área de recaudación de fondos. La misma aportará más claridad para las acciones a tomar, y desde allí, organizar con más precisión los donativos, contribuciones y aportes que se reciban. Para nada es un secreto, que debido al contexto económico-país, las

ayudas públicas se han minimizado en un alto porcentaje. Aunque la Asociación es un ente sin fines de lucro, necesita de la recaudación de fondos para su permanencia en el tiempo, su posicionamiento y una ubicación privilegiada en el campo competitivo de la intermediación laboral. En concordancia con ello, el enlace con empresas para la obtención de donativos y aportes, así como el desarrollo de eventos para recaudar fondos son algunas ventanas financieras plasmadas en las estrategias de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Finanzas; que ayudaran al logro de los objetivos estratégicos y por ende al cumplimiento del plan estratégico diseñado para abordarlo entre los años 2022 al 2026.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aristiguieta, F (2017). *Marketing Empresarial*. Ediciones Limusa.

Asociación Civil de Buena Voluntad (2020) *Manual de Normas y Procedimiento de Capacitación e Intermediación Laboral*. 1ra versión.

Benzoade, P (2018) *Deberes Tributarios*. Editorial Limusa

Chiavenato, Idalberto “Administración de Recursos Humanos”. Editorial Atlas. 1993 (pág. 114)

**EDUCO** (2020) *El Impacto de las Nuevas Tecnologías en la Educación*.

<https://www.educo.org/Blog/Impacto-de-nuevas-tecnologias-en-la-educacion>

El Nacional (Venezuela) (2021) *Venezuela registra la tasa de desempleo más alta del mundo*.  
[https://www.cesla.com/detalle-noticias-vevenezuela.php?Id=21633#:~:text=Datos%20del%20Fondo%20Monetario%20Internacional,Armenia%20\(17%2C5%25\)](https://www.cesla.com/detalle-noticias-vevenezuela.php?Id=21633#:~:text=Datos%20del%20Fondo%20Monetario%20Internacional,Armenia%20(17%2C5%25)).

El Nacional (Venezuela) (2022) *Maduro aseguró que espera llevar el salario mínimo a 300 dólares*  
<https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-venezuela.php?Id=29032>

Fagundez, P (2017) *Cómo Ubicar al Cliente Potencial*. Editorial Sol de Perú.

González, P (2017) *La Recaudación de Recursos Financieros*. Editorial Berna

James, R, T (2019). *El Marketing una Estrategia de Éxito*. Ediciones Parnan.

Márquez, M, C (2012). *Un Mercado Empresarial Competitivo*. Ediciones Sortin. C.A

Merchan, J (2018) *Retos de las organizaciones sin fines de lucro*. Planes. 6.(4) p.5

Monasterios, C (2017) *El Recurso Humano y su Impacto en las Empresas*. Ediciones Promaca.

Morel, L (2019) *Programas que Marcan el Éxito Empresarial*. Ediciones Libertad. S.A

Ocando, G (2021) *Encuentro de la Vicepresidenta de Maduro y Empresarios Causa Polémica en Venezuela*. VOZ DE AMERICA. <https://www.vozdeamerica.com/a/venezuela-el-encuentro-de-la-vicepresidenta-de-maduro-y-empresarios-polemica-venezuela/6075480.html>

Organización Internacional del Trabajo (2019). *La Economía Digital post-COVID debe Incluir a las Personas con Discapacidad*  
[https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_770158/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_770158/lang--es/index.htm)

Osterwalder, A y Pigneur, Y. *Generación de Modelos de Negocio*. Año 201. Pág. 14.  
<https://cecma.com.ar/wp-content/uploads/2019/04/generacion-de-modelos-de-negocio.pdf>

Porter, M. E. (2006). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA

Revette, H (2018) *La Competencia vs las Organizaciones*. Editorial Forte

Roitter, S (2019) *Cambio Tecnológico y Empleo: Aportes Conceptuales y Evidencia Frente a la Dinámica en Curso*. [https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS\\_734802/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/buenosaires/publicaciones/WCMS_734802/lang--es/index.htm)

Segnini, A. (2019) *Informe del Diagnóstico Situacional Participativo (Análisis Situacional) del Municipio Baruta del Distrito Metropolitano de Caracas*. Organización de los Estados Americanos (OEA)  
[http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/savia/PDF/Informe%20Final/Informe\\_final\\_Baruta.pdf](http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/savia/PDF/Informe%20Final/Informe_final_Baruta.pdf)

Toledo, F (2014). *Planificación Estratégica Organizaciones*. (9) 6. P 3-4 Asociación

## ANEXOS

### **Anexo 1** *Guión de entrevista*

#### **GUIÓN DE ENTREVISTA PARA DESARROLLAR EL DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL de la ACBV 2022**

Recurso: hoja de guion de entrevista y registro, si lo permite el entrevistado uso del teléfono para grabar la entrevista.

Listados de preguntas sugeridas:

¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas de la empresa?

¿Sigues una política de mejora de los productos existentes, y de creación de otros nuevos?

¿Manejas el concepto de mejora continua? ¿Conocen este concepto tus empleados?

¿Desarrollan planes de acción

¿Aplican el plan o lo abandonan por falta de tiempo?

¿Quiénes son tus cinco principales competidores?

¿Tienes elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?

¿Se analiza el nivel de satisfacción de los clientes?

¿Recibe su empresa quejas de sus clientes?

¿Cómo se fijan las diferentes tareas y responsabilidades de los empleados?

Como es el esquema al que responde todos los servicios que ofrecen.

¿Existen un manual de gestión de la organización?

¿Cómo enfocan la mejora de un área o de una actividad?

¿Identifican actividades innecesarias o desperdicios?

¿Toman acciones para eliminarlas?

¿Miden el resultado y lo informan?

¿Hay tiempo para mejorar? ¿Existe el compromiso?

¿Hay disposición para el cambio?

¿Los involucrados sacan lecciones?

¿Hacen seguimiento al resultado?

¿Comunican y dan visibilidad de los resultados?...

¿Cómo describiría la comunicación con los empleados, es la idónea?

¿Con Que frecuencia capacitan al personal

¿Existe un plan de formación del personal según necesidades?

¿Con que medios o redes sociales cuentan para promocionar los servicios y dar a conocer los resultados para el posicionamiento?

¿En qué se basa tu empresa para tomar decisiones de marketing?

¿Se conoce y controla el coste y margen de cada tipo o línea de servicio?

¿Tiene gastos financieros excesivos?