

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



**PLAN ESTRATEGICO DE LA ASOCIACIÓN VENEZOLANA ANDINA  
DEL ESTE PERIODO 2024-2028**

**Presentado por:**

**LCDO. FLORO MÉNDEZ**

**BR. LAURA PATRICIA VÁSQUEZ VILLEGAS**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2024**

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



**PLAN ESTRATEGICO DE LA ASOCIACIÓN VENEZOLANA ANDINA  
DEL ESTE PERIODO 2024-2028**

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado (os) en Contaduría Pública**

**Presentado por:**

**LCDO. FLORO MÉNDEZ**

**BR. LAURA PATRICIA VÁSQUEZ VILLEGAS**

**Tutor**

**MSC. KARELIS PAREDES**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2024**

## VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE ASOCIACIÓN VENEZOLANA ANDINA DEL ESTE C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta el bachiller **MÉNDEZ BUSTOS FLORO**, portador de la Cédula de Identidad No. 23.918.085, 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 Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

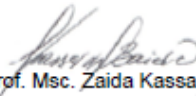
En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de febrero del año dos mil veinticuatro.




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




Prof. Msc. Karelis Paredes  
C.I. 14.799.624  
TUTORA



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

Prof. Msc. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
DECANO

Prof. Msc. Zaida Kassar  
C.I. 9.175.011  
VICERECTORA ACADÉMICA

## VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Karelis Paredes, Prof. Msc. Zaida Kassar y Prof. Msc. Gilberto Rojas, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado PLAN ESTRATÉGICO DE ASOCIACIÓN VENEZOLANA ANDINA DEL ESTE C.A. PERÍODO 2024-2028, que presenta la bachiller VÁSQUEZ VILLEGAS LAURA PATRICIA, portadora de la Cédula de Identidad No. 27.618.114, 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 Mombuy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

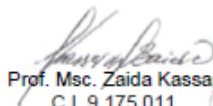
En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de febrero del año dos mil veinticuatro.



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



Prof. Msc. Karelis Paredes  
C.I. 14.799.624  
TUTORA



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




Prof. Msc. Héctor Antúnez  
C.I. 9.364.278  
DECANO




Prof. Msc. Zaida Kassar  
C.I. 9.175.011  
VICERRECTORA ACADÉMICA

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de grado quiero dedicarlo a Dios primeramente que nos da la sabiduría y el tiempo requerido para lograr terminar esta carrera. Alcanzando así un segundo título para dedicarlo a su servicio, gracias Dios por darme tanto.

A mi esposa por su apoyo incondicional y comprender muchas veces mi ausencia para dedicar tiempo a este proyecto. Gracias Doris Lucía por ser parte de mi inspiración y alcanzar esta meta que me llena de satisfacción.

A mis dos hijos Ronny Alexander y Karen Andreina, que también son fuente de inspiración para mí y que de alguna forma me apoyaron también para alcanzar este segundo título como profesional.

A la Universidad Valle del Momboy por abrir sus puertas como casa de estudio para formarnos como profesionales en el área contable.

**FLORO MENDEZ BUSTOS**

## **DEDICATORIA**

Doy gracias a Dios y a la Santísima Virgen de Guadalupe en primer lugar por darme la sabiduría y fortaleza que he necesitado para llegar hasta este nuevo logro alcanzado.

A mi familia, mis hijos Marcelo y Sophia, mi esposo José Leonardo, mi mamá Zonia, mi papá Jorge, mi hermana Lucía, tía Moraima y primas Verónica y Daniela, quienes fueron pilares fundamentales que me animaron a emprender en este sueño, acompañándome con su amor incondicional y apoyándome durante todo el camino.

A la universidad Valle del Momboy, por ser la casa de estudio que me abrió sus puertas para la amplitud y el desarrollo de mis conocimientos y poder ser la profesional que este país requiere.

**LAURA P. VÁSQUEZ. V**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios que nos da el tiempo, la sabiduría y la fuerza para crecer como persona y como profesional.

A la directiva de la Unión Venezolana Occidental por la motivación y capacitación en las diferentes áreas de trabajo motivándome así a crecer profesionalmente.

A la directiva de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día por permitirnos hacer este trabajo contando con su información financiera y así alcanzar la experiencia y culminar con éxito esta carrera.

A los Profesores de la Universidad Valle del Momboy por impartirme sus conocimientos y así contribuir a mi formación como licenciado en contaduría pública.

Y por último, pero no menos importante a nuestros compañeros, muy especialmente a Karen Méndez quienes con su apoyo hicimos un gran equipo, para culminar esta meta que enriquece nuestra vida como profesionales, para servir a Dios y la sociedad.

## RESUMEN

Investigando en buscar de aportar positivamente, para disminuir las problemáticas de La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, y ayudarla a mejorar sus finanzas e impulsar su posicionamiento como organización a nivel nacional; se procede a la elaboración del plan estratégico para ser llevado a cabo entre los años 2024-2028, enfocado principalmente en mejorar los procesos administrativos contables. Analizando descriptivamente todos los entornos que abarca el área contable y administrativo, y dando como resultado cuáles son los peligros a los que está expuesto, ideando así estrategias que sirvan para ser aplicadas. Así mismo, buscando el éxito del plan estratégico, se recalcó cual es el modelo de negocio de la asociación. Del mismo modo, se trazaron el plan funcional de marketing, plan funcional de operaciones, plan funcional de recursos humanos, plan de responsabilidad social empresarial y el plan funcional de finanzas; adjuntando para cada uno el presupuesto que necesitaran para ejecutar las estrategias planeadas, cumpliendo cabalmente con lo establecido en cada uno. Por otra parte es necesario resaltar que este plan será desarrollado de manera gradual, para obtener los resultados esperados. Afirmando así que el servicio cristiano que se presta, estará siendo llevado a cabo con mayor eficiencia.

Palabras clave: **Estratégico, Finanzas, Problemática.**

## **ABSTRACT**

Investigating to seek to contribute positively, to reduce the problems of the Eastern Andean Venezuelan Association of Seventh-day Adventists, and help it improve its finances and boost its positioning as an organization at the national level; The strategic plan is prepared to be carried out between the years 2024-2028, focused mainly on improving administrative accounting processes. Descriptively analyzing all the environments that the accounting and administrative area covers, and resulting in the dangers to which it is exposed, thus devising strategies that can be applied. Likewise, seeking the success of the strategic plan, the association's business model was highlighted. Similarly, the functional marketing plan, functional operations plan, functional human resources plan, corporate social responsibility plan and the functional finance plan were drawn up; attaching for each one the budget they will need to execute the planned strategies, fully complying with what is established in each one. On the other hand, it is necessary to highlight that this plan will be developed gradually, to obtain the expected results. Thus affirming that the Christian service that is provided will be carried out with greater efficiency.

**Keywords: Strategic, Finance, Problematic.**

## TABLA DE CONTENIDO

VEREDICTO .....	3
VEREDICTO .....	4
DEDICATORIA .....	5
DEDICATORIA .....	6
AGRADECIMIENTOS .....	7
RESUMEN .....	8
ABSTRACT.....	9
INDICE DE TABLAS .....	14
INDICE DE FIGURAS.....	15
INDICE DE ANEXOS .....	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	17
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio .....	17
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	17
1.3 Equipo de trabajo .....	17
1.4 Diagnostico organizacional .....	20
1.5 Diagnostico situación contable-financiera .....	20
1.6 Definición del problema.....	21
1.7 Propuesta de valor. ....	22
1.7 Objetivos del trabajo de investigación. ....	22
1.7.1 Objetivo general .....	22
1.7.2 Objetivos específicos .....	23
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	24
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	24
2.1.1. Entorno político: .....	24
2.1.2. Entorno económico: .....	25
2.1.3. Entorno social:.....	26
2.1.4. Entorno tecnológico: .....	26

2.1.5.	<i>Entorno ecológico:</i> .....	27
2.1.6.	<i>Entorno legal:</i> .....	27
2.1.7.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i> .....	28
2.2	Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	28
2.2.1.	<i>Negociación con proveedores:</i> .....	28
2.2.2.	<i>Negociación con clientes:</i> .....	29
2.2.3.	<i>Rivalidad entre competidores existentes:</i> .....	29
2.2.4.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos:</i> .....	30
2.2.6.	<i>Nivel de atractividad de la industria:</i> .....	30
2.2.7	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	30
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....		32
3.1	Modelo de negocio CANVAS.....	32
3.2	Análisis funcional de la empresa.....	37
3.2.1.	<i>Gerencia de la empresa</i> .....	38
3.2.2.	<i>Recursos humanos</i> .....	39
3.2.3.	<i>Investigación y desarrollo</i> .....	39
3.2.4.	<i>Finanzas</i> .....	40
3.2.5.	<i>Logística y aprovisionamiento</i> .....	40
3.2.6.	<i>Operaciones</i> .....	41
3.2.7.	<i>Marketing y ventas</i> .....	41
3.2.8.	<i>Servicios postventa</i> .....	41
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028.....		43
4.1	Objetivo general 2024 a 2028 .....	43
4.2	Objetivos estratégicos 2024 a 2028.....	43
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028. ....	44
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....		45
5.1	Formulación de la estrategia .....	45
5.1.1	<i>Matriz FODA cruzada (MFODA)</i> .....	45
5.1.2.	<i>Matriz Interna y Externa (MIE)</i> .....	46
5.2	Selección de la estrategia .....	48

5.2.1.	<i>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i> .....	48
5.2.2.	<i>Estrategias seleccionadas</i> .....	49
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....		50
6.1	Plan funcional de marketing.....	50
6.1.1.	<i>Situación actual de la gerencia de marketing</i> .....	50
6.1.2.	<i>Objetivos de marketing</i> .....	51
6.1.3.	<i>Acciones estratégicas de marketing</i> .....	51
6.1.4.	<i>Presupuesto</i> .....	53
6.1.5	<i>Ejecución de tareas del plan de marketing.</i> .....	53
6.2	Plan funcional de operaciones.....	54
6.2.1.	<i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i> .....	54
6.2.2.	<i>Objetivos de operaciones</i> .....	55
6.2.3.	<i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i> .....	55
6.2.4.	<i>Presupuesto</i> .....	56
6.2.5	<i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i> .....	56
6.3	Plan funcional de recursos humanos .....	57
6.3.1.	<i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i> .....	57
6.3.2.	<i>Objetivos de recursos humanos</i> .....	57
6.3.3.	<i>Estrategias</i> .....	58
6.3.4.	<i>Presupuesto</i> .....	59
6.3.5	<i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i> .....	59
6.4	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	59
6.4.1.	<i>Situación actual de la RSE</i> .....	59
6.4.2	<i>Objetivos de RSE</i> .....	60
6.4.3.	<i>Actividades de RSE</i> .....	60
6.4.4.	<i>Presupuesto</i> .....	62
6.4.5.	<i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i> .....	63
6.5	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	63
6.5.1.	<i>Situación actual de la gerencia financiera</i> .....	63
6.5.2.	<i>Objetivos de finanzas</i> .....	64
6.5.3.	<i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028.</i> 65	

6.5.4. <i>Proyección de ventas 2024-2028</i> .....	66
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028</i> .....	67
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2024-2028</i> .....	68
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028</i> .....	69
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2024-2028</i> . ....	70
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2024-2028</i> . ....	71
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2024-2028</i> .....	72
6.5.11. <i>Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias)</i> . ....	72
6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2024-2028</i> . ....	73
CONCLUSIONES .....	74
RECOMENDACIONES.....	76
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	77
ANEXOS .....	78

**INDICE DE TABLAS**

TABLA I <i>MATRIZ MEFE</i>	28
TABLA II <i>MATRIZ MEFI</i>	31
<b>TABLA III</b> <i>MATRIZ FODA CRUZADA (MFODA)</i>	45
TABLA IV <i>RESUMEN MEFE Y MEFI</i>	47
TABLA V <i>MATRIZ INTERNA – EXTERNA</i>	47
TABLA VI <i>MATRIZ DE ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</i>	49
TABLA VII <i>PRESUPUESTO DEL PLAN FUNCIONAL DE MARKETING</i>	53
TABLA VIII <i>PRESUPUESTO DEL PLAN FUNCIONAL DE OPERACIONES</i>	56
TABLA IX <i>PRESUPUESTO PLAN DE RECURSOS HUMANOS.</i>	59
TABLA X <i>PRESUPUESTO PLAN DE ACTIVIDADES DEL RSE.</i>	62
TABLA XI <i>PLAN DE EJECUCIÓN DE TAREAS DEL RSE.</i>	63
TABLA XII <i>INVERSIÓN EN ACTIVOS</i>	66
TABLA XIII <i>PROYECCIÓN DE VENTAS</i>	66
TABLA XIV <i>PROYECCIÓN DE COSTOS Y GASTOS</i>	67
TABLA XVI <i>ESTRUCTURA Y OPCIONES DE FINANCIAMIENTO</i>	69
TABLA XVII <i>ESTADO DE RESULTADOS</i>	70
TABLA XVIII <i>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</i>	71
TABLA XXI <i>INDICADORES DE RENTABILIDAD</i>	73

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 <i>ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN VENEZOLANA ANDINA DEL ESTE DE LOS ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DÍA.</i>	19
FIGURA 2 <i>MODELO DE NEGOCIO CANVAS.</i>	32
FIGURA 3 <i>CADENA DE VALOR</i>	38

**INDICE DE ANEXOS**

ANEXO 1 <i>ESTADOS FINANCIEROS</i> .....	78
ANEXO 2 <i>ENTREVISTA (REALIZADA DE MODO DEMOCRÁTICO)</i> .....	79
ANEXO 3 <i>ENTREVISTA</i> .....	80
ANEXO 4 <i>DONACIÓN DE ALIMENTOS (SABANA DE MENDOZA)</i> .....	81
ANEXO 5 <i>INAUGURACIÓN DE UNO DE LOS CENTROS DE VIDA SANA EN TIMOTES.</i> .....	82
ANEXO 6 <i>CENTRO DE INFLUENCIA DE DIOS SANO.</i> .....	83

## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

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

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, es una asociación civil, sin fines de lucro que se sostiene financieramente por donaciones voluntarias, recibidos de donantes tanto a nivel del estado Trujillo como también de donaciones voluntarias de personas e instituciones privadas que residen fuera de Venezuela. Esta institución se fundó el 12 de noviembre del año 2015 con registro de información fiscal RIF J-407024981.

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

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, tiene como propósito compartir la enseñanza bíblica, conduciendo a las personas a tener un conocimiento ayudándoles a su crecimiento como persona, tanto espiritual como de sus valores morales. A tal fin podrá organizar iglesias, fomentar donaciones voluntarias, promover la creación de escuelas, colegios, centros médicos y de influencia, y promover las diferentes áreas de apoyo y beneficio a la comunidad como son ADRA, Hospital Adventista de Venezuela, Instituto Universitario Adventista de Venezuela entre otras instancias.

### **1.3 Equipo de trabajo**

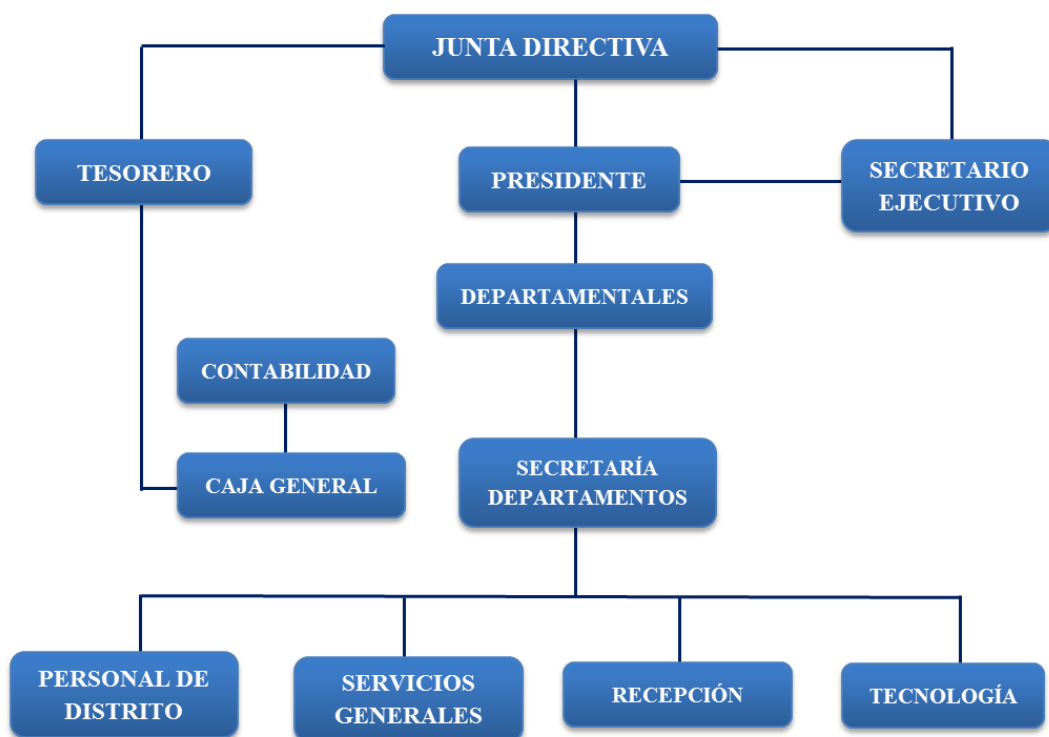
La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, tiene un equipo de talento humano, comprendido por una junta directiva conformada por 15 personas, luego en el trabajo propiamente operativo tenemos un tren administrativo conformado por un presidente, un secretario y un tesorero, una contadora cajera y también contamos con ocho licenciados en teología que atienden los feligreses de las 70 congregaciones a lo largo y ancho del estado Trujillo.

Cabe señalar que todo el personal de planta es personal profesional, cuyo perfil se adapta al cargo que desempeña en cada uno de ellos, y en cada cierto tiempo se hace también rotación de personal de ser necesario siendo autorizado por la junta directiva.

Adicional a lo antes mencionado, el equipo de trabajo de la Asociación venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, está regido en sus funciones por un reglamento operativo a nivel de Inter américa, un manual internacional de contabilidad para regular asuntos contables y de personal de la organización y un reglamento interno de la Organización a nivel de Venezuela Occidental, sin dejar a un lado las normas y reglamentos de la LOTT.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ASOCIACIÓN VENEZOLANA ANDINA DEL ESTE



Wilkar A. Rivero  
Presidente MVAE

Floro Méndez  
Director Talento Humano

ASOCIACION VENEZOLANA  
ANDINA DEL ESTE DE LOS  
ADVENTISTAS DEL 7MO. DIA  
RIF. J-407024981  
VALERA, ESTADO TRUJILLO

**Figura 1** Organigrama de La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día.

#### **1.4 Diagnostico organizacional**

En la última década, la tecnología ha sido uno de los impulsores del desarrollo empresarial, el desarrollo organizacional vigente necesita de un importante empuje de la gestión administrativa, resultando esta una herramienta esencial en la toma de decisiones adecuadas que permitan alcanzar elevados niveles de satisfacción de los clientes. “El diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades.” (Francés, 2001, p.1317).

Nuestra visión a futuro es alcanzar los niveles adecuados de solvencia financiera establecidos en los estándares exigidos por la organización, niveles que están reglados en la póliza de reglamentos a nivel de Inter América, esto en cuanto a los ratios y solidez financiera, para obtener una solvencia financiera.

Se ha realizado el diagnostico por el método de la entrevista, así como también por el método de la observación y se ha detectado que existe una participación bastante baja de donantes participando en las donaciones voluntarias, es decir del 100 % de los feligreses y potenciales donantes solo están participando activamente el 55 % de ellos, lo que ha provocado una caída en los valores y por ende han bajado los niveles de auto sostenimiento y los niveles ideales de solvencia financiera.

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

Antes de describir esta área, debemos aclarar y mencionar que el sistema contable que se utiliza en la organización Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día no es un sistema convencional de contabilidad financiera como la mayoría de las

organizaciones lo hacen, este es un sistema reconocido mundialmente llamado Sun Plus Systems y está basado en lo que es conocido como contabilidad de fondos, que abarca además de la contabilidad comercial una serie de elementos adicionales conocidos como funciones y dimensiones.

Según los estados financieros suministrados al cierre de diciembre 31 del 2022 la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, presenta insolvencia financiera, además presenta niveles de índices financieros y ratios financieros que no cumplen con los estándares exigidos por la organización. Además, presenta una pérdida en el ejercicio fiscal ya que los gastos superaron los ingresos, afectando así al fondo de capital. Los indicadores presentan valores negativos lo que hace muy frágil su solvencia financiera. Se pudo detectar por el método de la entrevista que la participación de los donantes en cada congregación está en un nivel bastante bajo, solo un 55% de ellos están aportando donaciones, lo que ha llevado a que no se cubran los niveles de solvencia requeridos para gozar de una salud financiera ideal.

### **1.6 Definición del problema.**

Toda empresa u organización debe siempre realizar una planificación estratégica para llevar de la mejor manera la dirección y buscar las estrategias más adecuadas para cumplir con los objetivos propuestos, como nos dice el siguiente autor: “La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (Fernández, 2004, pág. 9).

Resulta de gran relevancia para la gerencia y administración de una organización, la investigación financiera, esta es la base de toda buena decisión, ya que el personal del área contable y administrativo deben tomar decisiones correctas y para ello necesita información apta

y oportuna. En este sentido, los estados financieros son indispensables para exponer juicios, además de ejecutar un análisis y definiciones pertinentes sobre dicha información financiera.

De este modo se hace mención que un buen sistema de contabilidad en una empresa se convierte en una herramienta indispensable de fuente de información para conocer la situación económica y financiera de toda organización.

En la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del 7mo día se cuenta con un manual de funciones y un manual de procedimientos, sin embargo se requiere de una actualización.

El problema que se presenta en la Asociación Venezolana Andina del Este es que los niveles de solvencia financiera no alcanzan los estándares exigidos por las normas internas de la organización y tampoco por los niveles normales de la contabilidad en general.

## **1.7 Propuesta de valor.**

Alcanzar en un mediano plazo los niveles de solvencia financiera saludables y así llegar a ser una organización autosustentable, basándose en las donaciones recibidas y que estas puedan superar los gastos operativos.

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

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

Diseñar un plan estratégico para la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día enfocándonos en alcanzar los niveles adecuados de solvencia financiera exigidos por la organización.

### ***1.7.2 Objetivos específicos***

- a) Detallar el macro entorno competitivo en el cual debe enmarcar la Asociación Venezolana Andina del Este, enfocado en alcanzar los niveles de solvencia ideales y así mejorar su situación financiera.
- b) Definir el modelo de negocio, características del servicio a prestar y fijar los planes para implementar las medidas necesarias para mejorar sus índices.
- c) Definir cuáles serán los objetivos estratégicos de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, teniendo como foco elevar los niveles de solvencia, capital de trabajo y liquidez.
- d) Proponer las estrategias de marketing, operaciones, responsabilidad social y finanzas de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, direccionados en mejorar los índices e indicadores de solvencia financiera.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL)

Según Amador (2022) “el análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de las palabras Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal” (pág. 4).

Este análisis se utiliza para evaluar estos seis factores externos en relación con la situación comercial. El análisis consiste en examinar oportunidades y amenazas que surgen a partir de dichos factores.

#### 2.1.1. Entorno político:

En nuestro país Venezuela, las políticas en cuanto a la libertad de culto están reglamentadas en la constitución Nacional. La Constitución consagra la libertad de culto, siempre y cuando la práctica de una religión cualquiera sea, no infrinja la moralidad, la decencia o el orden públicos. Las demás leyes y normas contribuyen a que, por lo general, la religión se practique libremente.

CRBV Artículo 59 “El Estado garantizará la libertad de religión y de culto. Toda persona tiene derecho a profesar su fe religiosa y cultos y a manifestar sus creencias en privado o en público, mediante la enseñanza u otras prácticas, siempre que no se opongan a la moral, a las buenas costumbres y al orden público”.

La Asociación Venezolana Andina del Este como organización, cree que adoptar una postura que no involucre afiliación partidaria o cualquier tipo de compromiso con los partidos políticos es una de las maneras de mantener sus principios vigentes. Esta forma de mantenerse al

margen con relación a la política de estado es conveniente no solo de la Asociación Venezolana Andina del Este como organización adventista en todos sus niveles administrativos, sino también de las instituciones mantenidas por esta, y su personal tanto empleado como voluntarios y servidores.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día reconoce el papel legítimo de los gobiernos organizados en la sociedad, respeta el derecho del Estado a legislar y consentimos con esas leyes, cuando no estén en oposición a los preceptos divinos.

### ***2.1.2. Entorno económico:***

En Venezuela la economía es un elemento que afecta a toda industria por igual, desde los proveedores hasta plantas y fábricas de productos terminados, del mismo modo, empresas que prestan servicios, ventas al por mayor y hasta organizaciones sin fines de lucro se ven afectadas por este segmento. Es por ello que estudiar las tendencias en las variables económicas resulta clave, puesto que es posible observar el comportamiento de la industria.

En Venezuela, en años anteriores y por mucho tiempo tuvo una muy buena economía, posicionándose como uno de los países más productivos, sin embargo, con el paso de los años la economía ha tenido un descenso y esto afecta directamente el ámbito económico para cada organización y como resultado afecta también la economía de cada ciudadano. La inflación es, la tasa en que se incrementan los precios de los productos y servicios. Cuanto mayor, es más se devalúa el dinero y reduce el consumo de las familias. Con la evidente inflación se ha perdido el poder adquisitivo del bolívar, además de la unidad de control que se conservó hasta la década de los ochenta, ciclo en el que se mostraba como una de las monedas más fuertes, no solo del continente americano, sino del mundo

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

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, tiene sus oficinas administrativas ubicadas en la Urbanización Santa Ana, calle 1 casa Nro. 1 Sector la Hoyada Municipio Carvajal.

Se encuentra en una zona netamente urbana, y desde allí se planifica y ejecutan programas de orden social beneficiando a la población y comunidades adyacentes, enfocándose en las familias más vulnerables, con programas de capacitación y educación dando talleres a la comunidad en el área de orientación juvenil, consejería familiar, atención primaria de salud con clínicas abiertas, se cuenta también con cuatro emisoras de radio y un colegio que abarca desde educación inicial hasta bachillerato.

### **2.1.4. Entorno tecnológico:**

Hoy la Iglesia Adventista del séptimo Día se encuentra en 203 países del mundo, donde predica el evangelio de Jesucristo y da un mensaje basado en salvación y servicio. Y es gracias a ese sentimiento de urgencia por proclamar el evangelio en cada rincón del mundo, que el mensaje entro en nuestro país y hoy se sigue compartiendo en cada rincón de nuestro planeta.

En esta era, también conocida como la Era de la Computación, la mayoría de las organizaciones en todos los sectores de la industria, comercio y gobierno dependen fundamentalmente de sus sistemas de información. En consecuencia, las organizaciones están buscando crecientemente la aplicación de la tecnología no sólo para apoyar operaciones existentes del negocio, pero también para crear oportunidades que les den una fuente de ventaja competitiva. Se hace evidente entonces que las Iglesias Adventistas exploten los medios tecnológicos disponibles para cumplir la misión de la organización, actualmente se cuenta con un

sistema de contabilidad en tiempo real conocido como SunPlus Systems, este sistema es utilizado en la organización a nivel mundial.

#### **2.1.5. Entorno ecológico:**

En Venezuela como en todos los países en el mundo se está luchando contra la contaminación ambiental, sin embargo parece ser que los países desarrollados no toman muy en serio este problema, en un grado mayor los países desarrollados y en un grado menor los menos desarrollados, pero al final existe un problema generalizado de contaminación global. Esto ha causado un desgaste importante en nuestro planeta principalmente en la naturaleza y medio ambiente. Las personas no tienen sentido común de conservación del medio ambiente, problema que hemos observado muy marcado de contaminación por bote de desperdicios en la Ciudad de Valera y sus alrededores.

Por lo tanto la Asociación se plantea políticas ambientales que ayuden a fortalecer el ecosistema y medio ambiente, por medio de programas de concientización y jornadas de limpieza en un programa social llamado Cerca de Ti Venezuela, que realizamos cada año en el mes de agosto por el lapso de una semana.

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

El entorno legal en Venezuela está muy bien definido ya que se cuenta con una serie de normas, reglamentos y leyes que regulan toda actividad, y en el caso de la Asociación por ser una institución religiosa, actualmente está inscrita en el ministerio de justicia y culto además de tener el acta constitutiva desde cuando se creó en el año 2016.

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

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Nuevos acuerdos comerciales	0.15	3	0.45
Incremento de Voluntarios	0.15	4	0.60
Entorno Urbano	0.10	3	0.30
Cumplimiento de Políticas Ambientales	0.10	2	0.20
Amenazas			
Cambio de leyes Cristianas	0.10	2	0.20
Inflación del País	0.15	2	0.30
Comportamiento del Mercado	0.10	2	0.20
Control Político sobre la Banca	0.15	1	0.15
<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>2.40</b>

**Tabla I** Matriz MEFE

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

## 2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

### 2.2.1. Negociación con proveedores:

Los proveedores son fundamentales para la iglesia adventista; desde los suministros de papelería, limpieza y productos que se utilizan como parte de los gastos generales, hasta el servicio de línea Cantv. Básicamente la iglesia adventista necesita de muchos proveedores ya que al ser un ente al servicio de las comunidades, requiere de la colaboración para así poder adquirir los medios necesarios como; comida, insumos médicos, atención médica, ropa, entre otros.

Los proveedores pueden hacer mucho más que simplemente proporcionar los materiales y servicios que ofrecen. También pueden ser fuentes importantes de información, que ayudan a evaluar las carencias y beneficios que se puedan brindar en la empresa. La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del 7mo día no cuenta con muchos proveedores,

Además, cabe resaltar que la relación con algunos proveedores se conserva desde años anteriores. Generalmente suelen hacer su colaboración o aporte al contado o por transferencia.

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

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día es una organización sin fines de lucro, por lo que más que clientes se tiene miembros que asisten a sus congregaciones de forma voluntaria, y si se les puede catalogar como clientes seria clientes buscando un mejor estilo de vida, procurando ser un mejor ciudadano y procurando también mejorar la calidad de personas dentro de una comunidad particular.

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

En Venezuela tenemos libertad de expresión y por consiguiente libertad religiosa esto significa que cada ciudadano puede decidir que religión profesar y que credo aceptar. Por lo tanto es decisión de cada persona elegir que hacer en este sentido, sin embargo hay una cantidad de religiones protestantes en el mundo y Venezuela no escapa de ello, pero hay una ventaja importante, si se quiere llamar ventaja y es que tenemos como organización, una serie de creencias y principios basados en la sagrada escritura a diferencia de algunas otras que en la mayoría de los casos no tienen una organización como tal, con sistemas de registro tanto en el área de secretaria con el sistema ACMS y en el área de manejo y registro de personal activo como es el sistema ERS además del sistema contable Sun PlusXtra Systems, lo que permite que sea auditable en estas tres áreas, por profesionales calificados y autorizados.

Por lo antes mencionado podemos decir que no tenemos una competencia que se convierta en amenaza para la organización.

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

El servicio ofrecido por La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del 7mo Día, es un servicio netamente orientado a la comunidad en general la Iglesia Adventista que podría ser sustituido por un sistema educativo sin alguna referencia religiosa.

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

En esta área, existe la posibilidad de que nazcan nuevas organizaciones similares a la nuestra, buscando mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, pero no se tiene evidencia alguna de que se conviertan en competencia al menos que no tengan un grado de rigidez tanto en los principios como en los valores que se imparten en nuestra organización.

#### **2.2.6. Nivel de atractividad de la industria:**

Nuestra organización es una asociación civil sin fines de lucro, y el objeto para el cual se constituyó según acta constitutiva es de servicio a la comunidad en forma gratuita, por lo tanto no se tiene autorización de actividad comercial con ningún producto ni servicio.

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

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Entorno laboral favorable	0.10	4	0.40
Facilidad de Pago para clientes	0.20	4	0.80
Industria más Atractiva	0.15	4	0.60
Servicio único en la Ciudad	0.10	3	0.30
Posee equipo de trabajo diverso	0.10	3	0.30
<b>Debilidades</b>			
Falta de Personal Administrativo	0.15	3	0.45
Instalaciones pequeñas	0.10	4	0.40
Poca Diversidad en la Presentación del Servicio	0.10	2	0.20

<b>Totales</b>	<b>1.00</b>		<b>3.45</b>

**Tabla II** *Matriz MEFI*

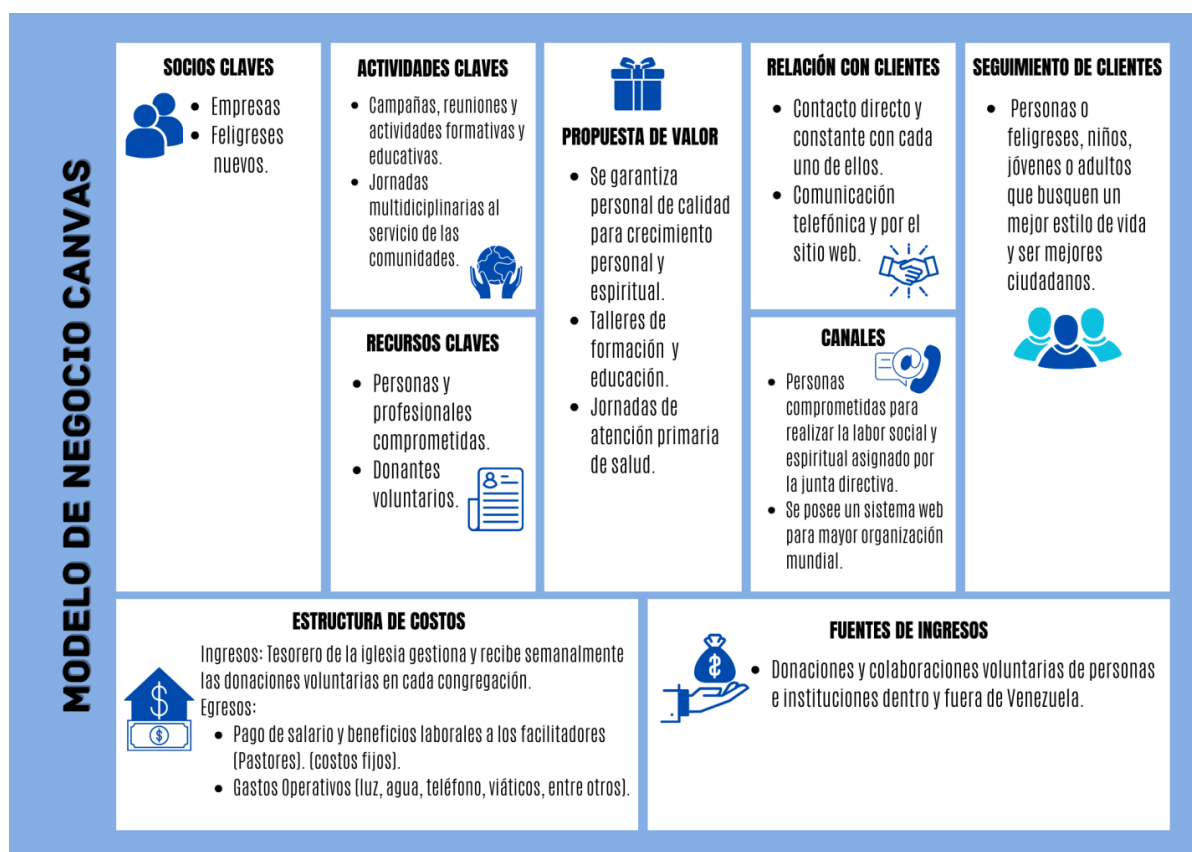
**Fuente:** Adaptado al modelo de D'Alessio (2008).

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS

Según Osterwalder y Pigneur, (2009) definen “Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (p.14).

Este modelo permite tener una idea clara del proyecto con un simple golpe de vista, teniendo en cuenta sus factores internos y externos; ayuda a mejorar la comprensión, tomando en cuenta distintos puntos de enfoque; dando como resultado un análisis estratégico del negocio. Así mismo el modelo de negocio Canvas de La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del 7mo día puede representarse de la siguiente forma:



**Figura 2** Modelo de negocio CANVAS.

**Fuente:** Elaboración propia.

- **Segmentación:**

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, se encuentra ubicada en la urbanización Santa Ana, calle 1, casa #1, sector La Hoyada Carvajal, Estado Trujillo; sus feligreses varían desde 3 años de edad hasta 70 años, está formado por niños (as), jóvenes y adultos mayores. Así mismo, es importante destacar que también se encuentra dentro de la feligresía los niños recién nacidos, sin embargo, la iglesia adventista no los bautiza hasta que estos no tienen conciencia propia de sus decisiones. Además de esta Asociación tenemos en el área de Venezuela Occidental nueve (9) asociaciones más que están distribuidas entre los estados del occidente desde el estado Zulia hasta el estado Carabobo incluyendo los estados andinos, Táchira y Mérida.

- **Propuesta de Valor:**

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día fomenta los valores cristianos, orientando a sus feligreses y guiándolos por senderos de paz con la finalidad de mejorar su calidad de vida a través de programas sociales y talleres socio-educativos con el objetivo de crear conciencia en cada una de las personas que la integran. Todo esto con el propósito de formar buenos ciudadanos que practiquen los valores éticos y morales en cada uno de sus entornos, para lograr integrar un mundo, un país que se desmorona cada día a falta de integridad y ausencia de valores entre sus ciudadanos, especialmente en el estado Trujillo.

- **Canales:**

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, en el aspecto financiero tiene como finalidad mejorar sus indicadores financieros para alcanzar la solvencia financiera ideal y poder crecer como institución. Esto será posible valiéndose de

herramientas indispensables como es el recurso humano, recurso tecnológico y recurso financiero.

Por consiguiente, todo es guiado, organizado y planificado bajo un sistema de organización que comprende varios niveles, se cuenta con una página web a nivel mundial, donde se encuentra segmentado de acuerdo a los niveles que tiene la iglesia; nivel básico, que es el nivel más bajo, son las congregaciones o iglesias; nivel de distritos (cuando son 8 o 10 congregaciones) guiado por un pastor licenciado en teología que pertenece a la Asociación Venezolana Andina del Este o campo local. La oficina principal o también llamada organización superior se encuentra en Barquisimeto y coordina todo el occidente.

- **Relación con los clientes:**

En La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día se mantiene un contacto directo con sus clientes, ya que es una organización que ofrece un servicio de asistencia, orientación y relación interpersonal, tienen acceso a las oficinas, originando relaciones unipersonales. Se realizan constantes conferencias y charlas a nivel grupal lo que hace que la relación sea más estrecha, creando un ambiente ideal para todos, tanto para los clientes o feligreses, como para los organizadores.

- **Fuentes de Ingresos:**

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día tiene como fuente principal de ingreso las donaciones voluntarias, estas donaciones se conocen como el diezmo u ofrendas provenientes un 100% de personas o empresas nacionales e internacionales con la finalidad de costear las obras sociales y demás actividades caritativas. Es importante resaltar que estas donaciones voluntarias son agrupadas por congregaciones, cada congregación tiene una persona responsable de recibir, cuidar y registrar los fondos en un sistema online

llamado Ecclesia<sup>7</sup>, en cada congregación hay un personal voluntario para realizar este trabajo y es denominado tesorero de la iglesia. Además, cabe resaltar que hay dos personas junto con el tesorero de la iglesia, tienen la función de recibir los fondos, hacen el conteo y registro de fondos en presencia de ellos, realizándose una vez por semana, lo que hace que la operación de registro sea transparente y este avalada por la firma de estos dos acompañantes. Finalmente, estos registros tanto de ingreso como de egreso que realiza cada tesorero de la iglesia, son auditados una vez al año, el auditor provee un informe de auditoría tanto para los líderes locales de cada congregación, como para la feligresía en general, de igual manera para la administración de la Asociación Venezolana Andina de Este de los Adventistas del Séptimo Día.

- **Recursos Claves:**

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día tiene como recurso principal las personas que la integran o están al frente de la Asociación, el Presidente, Secretario Ejecutivo y tesorero, son los encargados en llevar la administración y actividades que realizan. De igual manera también lo integran un Auditor, un Contador y un Cajero. Se cuenta con un personal voluntario en cada congregación, denominados dirigentes locales. En el área financiera se tiene por cada congregación un tesorero y un director de mayordomía, además de una junta directiva en cada congregación, pero se debe resaltar que tanto el tesorero como el director de mayordomía junto a la asesoría del pastor, son los responsables de motivar y orientar a cada feligrés a realizar sus donaciones voluntarias para el autofinanciamiento tanto de la Asociación como gastos por los programas que realiza cada congregación.

Otro Recurso clave para el buen desempeño de la Asociación son los Bienhechores, gracias a las donaciones que realizan, se solventan los gastos de la misma. Así mismo es

importante resaltar que se cuenta con personal capacitado académicamente para formar a los feligreses. También se cuenta con Profesionales en diversas áreas al servicio de la Asociación, voluntarios que ofrecen su tiempo y sus conocimientos.

- **Actividades Claves:**

Existen diversas actividades que se realizan en la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, fundamentándose en los principios y valores cristianos, con el objetivo de desarrollar un equilibrio en la vida espiritual, intelectual, física, social, emocional y vocacional de sus feligreses. Por consiguiente se facilitan talleres, conferencias y ponencias dirigidos a niños, jóvenes y adultos. De igual manera se ejercen programas sociales y de ayuda a las comunidades más vulnerables, tales como: jornadas de entregas de alimentos, medicinas, aseo personal, ropa y juguetes, entre otras actividades. Por ejemplo, cada año se realiza una actividad llamada “Cerca de ti Venezuela”, programa que se realiza a nivel de todo el país, incluyendo al estado Trujillo, programa social donde se realizan diversas actividades como: atención médica gratuita, corte de cabello, toma de tensión, donación de sangre, donación de comida entre otras actividades.

- **Socios Claves:**

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día trabaja de la mano con Bienhechores, Voluntarios y Profesionales que hacen posible la Asociación. También todas aquellas personas que hacen vida activa dentro de la Asociación, como: personal de limpieza, mantenimiento, vigilantes, entre otros, ya que las funciones que cumplen cada uno es de suma importancia para el óptimo desempeño de la Iglesia.

- **Estructura de Costes:**

La estructura de costo de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día se fundamenta en los ingresos variables que adquiere a través de donaciones voluntarias, llamadas ofrendas y diezmos que se hacen presente por medio de los feligreses de manera voluntaria. Estos recursos se relacionan, se registran y se contabilizan en cada congregación a través de un sistema online llamado Ecclesia7 y en un periodo semanalmente, para luego hacer un cierre mensual y enviarlo a la oficina de tesorería específicamente al departamento de caja de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día.

En cuanto a los gastos operativos se encuentran los servicios públicos (agua, luz, teléfono, entre otros), así como también se cuenta con gastos fijos como: la nómina del pastor, la nómina del personal administrativo y el personal obrero; los cuales son los gastos necesarios para el funcionamiento adecuado de la organización.

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

El análisis funcional va a depender del tamaño de la empresa, aunque la empresa no tenga una estructura con todos los elementos o departamentos, si tiene el personal que desempeña varias funciones.



**Figura 3** Cadena de Valor

**Fuente:** Elaboración propia.

### 3.2.1. Gerencia de la empresa

Gerencia es un concepto muy amplio que abarca gestiones en todos los ámbitos, según Chiavenato (2001) considera que “la gerencia implica la previsión, organización, dirección y control en la búsqueda de mejores resultados; señala que esta es un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera posible, al menor costo y con la mayor eficiencia” (p. 208).

Por lo tanto, la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, entrega la responsabilidad en la persona del Presidente, Secretario Ejecutivo y Tesorero para que sean ellos los responsables directos en la administración y gerencia de los recursos, tanto el talento humano como el recurso financiero, teniendo que dar cuenta de su gestión a la junta directiva.

En este contexto, la cultura organizacional de la Asociación, está basada en la rendición de cuentas a la entidad superior pero también a la junta directiva según nuestra línea de mando.

Estos reportes de rendición de cuentas se deben enviar mensualmente y cada vez que se convoque a una sesión o reunión de junta directiva.

### **3.2.2. Recursos humanos**

Las personas son “el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la compañía, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad” (Chiavenato, 2011, p.17). El recurso o talento humano como se le conoce hoy en la administración moderna es uno de los principales recursos que poseen las organizaciones, la Gestión de Talento Humano GTH es el recurso esencial para cada organización.

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, cuenta con un personal calificado para desempeñar sus funciones en cada área, en el aspecto financiero cuenta con licenciados en contaduría y administración, y en el área de personal de campo - de pastores o facilitadores - también son profesionales con licenciatura en Teología, lo que hace un mejor desempeño en cada una de sus funciones.

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

Se puede definir la investigación y desarrollo empresarial como la responsable de utilizar sistemas que permiten la toma de decisiones acertadas, que le permitan a las organizaciones mantenerse al día con el mercado y sus tendencias e innovaciones para mantenerse a la vanguardia, elaborando operaciones tecnológicas precisas para cada acción en la cadena de valor.

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, tiene entre sus actividades la formación y capacitación de su personal profesional, un programa de

crecimiento y capacitación permanente, enfocado en cada área, finanzas o tesorería. También en cada departamento como clubes de jóvenes, niños y adultos para prestar un mejor servicio y una mayor atención a los diferentes programas.

Este tipo de formación es adquirida utilizando los sistemas de información tecnológicos actuales como es vía Zoom, teleconferencias, reuniones virtuales y también de forma presencial aprovechando el recurso humano profesional y especializado en la materia.

Es importante señalar que la Asociación debe implementar mayor uso de los avances tecnológicos para su desarrollo e investigación, ya que es una fortaleza disponible y que no se está explotando en su máxima expresión.

#### **3.2.4. Finanzas**

Las finanzas se componen de un conjunto de actividades que nos ayudan a manejar los recursos financieros de una organización o empresa para lograr optimizar sus bienes. Además, estudia el intercambio Inter temporal de capital entre individuos, empresa o estado.

Para Ferrel O. y Hirt, G (2004), el término finanzas se refiere a "todas las actividades relacionadas con la obtención de dinero y su uso eficaz". (p. 7)

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, utiliza un sistema de registro contable de vanguardia usado a nivel mundial llamado SunPlusxtra Systems, aquí se registran todos los procesos contables y se tiene contabilidad en tiempo real ya que este sistema funciona online o en la nube.

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

La logística y aprovisionamiento es el proceso donde se toma en cuenta la entrada que son los ingresos de materia prima (fondos donados) además de los recursos (personal profesional

calificado) para una producción de proyección de programas orientados a captar nuevos feligreses (potenciales donantes) para seguir expandiéndose y creciendo como organización.

En relación al aprovisionamiento es definido como la operación logística, que tiene como fin proveer de materias primas a un almacén para asegurar el correcto desarrollo de la actividad empresarial. En la Asociación se cuenta con importante recurso para ello y son los pastores o personal de apoyo logístico preparado para impartir y capacitar a los feligreses.

### ***3.2.6. Operaciones***

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, cuenta con un personal de ocho (8) licenciados (pastores) y un personal de oficina de cinco (5) licenciados en administración y finanzas en total trece (13) profesionales comprometidos y dispuestos a llevar adelante las operaciones de la Asociación, enfocadas a los más de dos mil (2.000) feligreses que hacen vida activa en el estado Trujillo.

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

Se debe diseñar un plan de marketing, basado en un programa estratégico de oferta de materiales y talleres que ayuden a retener y captar nuevos feligreses para automáticamente aumentar el número de donantes voluntarios. Apoyándose en la tecnología, la forma más accesible como la Web. Entre otros recursos. El plan estratégico a diseñar debe contener estas estrategias.

### ***3.2.8. Servicios postventa***

En este aspecto se debe tomar en consideración la ayuda y atención que se le debe brindar a cada feligrés, ya que están siendo afectados por un sin números de dificultades y deficiencias tanto a nivel corporativo como a nivel personal, por consiguiente, se debe prestar ayuda a cada

persona que forma parte de la Organización, ayudándoles a generar recursos propios a través de emprendimientos y otras actividades que vengan a suplir las carencias de recursos, y así opten por una mejor calidad de vida.

## **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028**

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

Implementar un plan estratégico que permita alcanzar los niveles óptimos e ideales según la exigencia del reglamento operativo con relación a la solvencia e indicadores financieros y niveles ideales de autofinanciamiento, de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día. Orientado a mejorar la calidad de vida de los pobladores del estado Trujillo, por medio de implementación de estrategias tanto financieras como de recursos humanos, mejorando la calidad de servicios a la comunidad en general, que le permitan crecer como organización para convertirse en uno de los mejores entre los diez campos locales de nuestra organización superior.

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

- a) Incrementar el nivel de ingresos mensuales en forma sostenida y creciente.
- b) Incrementar los niveles ideales de rentabilidad y auto sostenimiento a partir de un 5 % anual con tendencia a un crecimiento sostenido promedio desde los resultados financieros anuales del 2024 hasta el 2028.
- c) Formalizar, alcanzar y estructurar los procesos de captación de fondos en un lapso de 3 a 4 años a partir de ahora.
- d) Desarrollar y promocionar las diferentes actividades de proyección a la comunidad de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, a través de la página web y las redes sociales actuales, proyectando así la imagen corporativa de esta organización.

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

- a) Se requiere aplicar nuevos métodos de captación de fondos, utilizando la plataforma tecnológica actual ya que no solo se debe recibir donaciones en efectivo. Además, se debe captar nuevos donantes voluntarios tanto a nivel del estado Trujillo como a nivel del exterior del país.
- b) Aplicar políticas financieras que permitan incrementar los niveles de rentabilidad, por medio de programas de captación de nuevos feligreses que se conviertan en multiplicadores de los programas a impartir en la comunidad, y que se conviertan en donantes voluntarios potenciales, para apoyar el desarrollo y crecimiento sostenido de la organización, abarcando los periodos de 2024 al 2028.
- c) Formalizar, alcanzar y estructurar programas que permitan además de promover una educación informal y de orientación a la comunidad, también puedan servir como estrategia para incrementar la captación de fondos de forma voluntaria en un lapso de tiempo de 4 años.
- d) Desarrollar la estrategia para promover a través de la web, la publicación de las diferentes actividades desarrolladas e impartidas entre la población del estado Trujillo, logrando proyectar la imagen corporativa y dar a conocer a mayor cantidad de habitantes, los programas sociales que realiza la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventista del Séptimo Día.

## CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia

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

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que “el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas” (p. 8).

En la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, ha seleccionado como estrategia el diseñar productos y servicios especializados por segmentos de donantes, y la estrategia general es que todo miembro debe estar involucrado en el financiamiento de la misión de la iglesia. Por medio de programas y planes que lleguen a cada uno de ellos y así sientan el compromiso de financiar cada proyecto y estrategia a través de donaciones voluntarias.

Así mismo la Matriz FODA de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día la podemos expresar de la siguiente forma:

**Tabla III** *Matriz FODA Cruzada (MFODA)*

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Fortalezas:</b>	<b>Debilidades:</b>
	F1. Se cuenta con un apoyo del 55% de los donantes	D1. Falta de compromiso de algunos donantes en potencia

<b>Ambiente Externo</b>	internos para financiar los proyectos de desarrollo orientado	para financiar los proyectos y actividades, poca participación en los mismos.
<b>Oportunidades:</b>  O1. Proyección de expansión en el área de tecnología y finanzas.	<b>Estrategias FO:</b>  FO1: Diseñar productos y servicios especializados para segmentos de donantes en general (F3, F4, F5, F9, O1, O2, O4, O5, O6).	<b>Estrategias DO:</b>  DO3: Planificar el aprovisionamiento a mediano plazo en atención a las metas planteadas y crecimiento financiero preestablecidas (D5, O6, O7)
<b>Amenazas</b>  A1. Influencia directa de la hiper inflación del país sobre los feligreses y donantes en potencia.	<b>Estrategias FA:</b>  FA2: Desarrollar una política permanente de investigación sobre los factores que afectan a los donantes (F3, F4, F7, O1, O2, O4, O6)	<b>Estrategias DA:</b>  DO4: Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el crecimiento de funciones aplicadas específicamente y orientadas al estilo de vida y necesidades de los donantes (D5, D6, O2, O3, O4, O5, O6)

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

**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.1.2. Matriz Interna y Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa consiste en un instrumento para evaluar una organización, tomando en consideración los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y sus factores externos (Oportunidades y Amenazas) ponderando un índice que se pueda representar gráficamente y ubicar en uno de los nueve (9) cuadrantes de dicha Matriz.

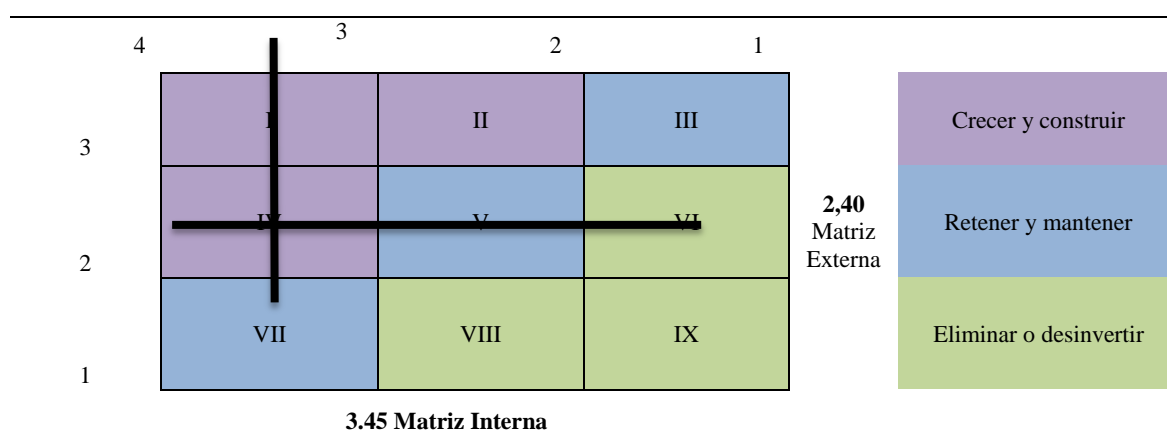
Por ende la Matriz Interna – Externa es una herramienta básica para realizar un análisis general de la empresa, que sirve para ayudar en la toma de decisiones que nos lleven a la creación y empleo de nuevas estrategias, que contribuyan a la Asociación llegar a su máximo nivel de crecimiento y expansión, tomando en cuenta sus oportunidades y amenazas, sus fortalezas y debilidades. De esta manera se cuantifican los índices para permitir el intercambio.

De esta misma forma la Matriz Interna – Externa de la Asociación Venezolana Andina del Este se puede graficar de la siguiente manera:

Matriz	Resultado
MEFE	2.40
MEFI	3.45

**Tabla IV** Resumen MEFE y MEFI

**Fuente:** Elaboración propia.



**Tabla V** Matriz Interna – Externa

**Fuente:** Elaboración propia.

## 5.2 Selección de la estrategia

Esta selección se trata, en primera instancia, de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas y evita las debilidades internas y las amenazas del entorno. Asimismo, se buscará la forma de comprobar la adecuación de las estrategias a los objetivos de la organización ya planificados y definidos.

### 5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a las organizaciones a alinear sus objetivos de largo plazo con las estrategias necesarias para alcanzarlos. Esta matriz se utiliza para visualizar la relación entre los objetivos de largo plazo de una organización y las estrategias que se implementarán para lograr esos objetivos. La matriz consta de dos ejes: el eje vertical representa los objetivos de largo plazo y el eje horizontal representa las estrategias.

<b>Objetivos estratégicos</b>	Incrementar el nivel de ingresos en forma sostenida y creciente 2024.	Incrementar los niveles ideales de rentabilidad y auto sostenimiento a partir de un 5 % anual con tendencia a un crecimiento sostenido desde los resultados financieros anuales 2024 - 2028.	Formalizar, alcanzar y estructurar los procesos de captación de fondos en un lapso de 3 a 4 años a partir de ahora 2024-2028.	Desarrollar y promocionar las diferentes actividades de proyección a la comunidad, a través de la página web y las redes sociales, proyectando así la imagen corporativa de esta organización.
<b>Estrategias</b> Diseñar productos y servicios especializados para segmentos de donantes en general	X	X	X	X
Desarrollar una política permanente de investigación sobre los factores		X	X	X

que afectan a los donantes		
Planificar el aprovisionamiento a mediano plazo en atención a las metas planteadas y crecimiento financiero preestablecidas	X	X
Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el crecimiento de funciones aplicadas específicamente y orientadas al estilo de vida y necesidades de los donantes	X	X

**Tabla VI** *Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos*

**Fuente:** Elaboración propia.

### 5.2.2. *Estrategias seleccionadas.*

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, requiere de estrategias e ideas nuevas que la impulsen a sobresalir entre sus similares, una de esas ideas es la implementación de sistemas que permitan motivar a los donantes a ser más comprometidos para cumplir los objetivos y proyectar así la Asociación. Además del marketing y publicidad que se pudiera estar dejando a un lado y como herramienta tecnológica pudiéramos aprovechar.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.1 Plan funcional de marketing

Según Philip Kotler (2006) el plan de marketing es un "documento escrito que resume lo que el especialista de marketing ha aprendido sobre el mercado, que indica cómo la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing y que facilita, dirige y coordina los esfuerzos de marketing"(pág. 1).

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

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, es una ONG enmarcada según la legislación Venezolana como una Asociación Civil sin fines de lucro, según su acta constitutiva debidamente inscrita por ante la Oficina de Registro Público, de los municipios Valera, Motatán y San Rafael de Carvajal Estado Trujillo, bajo el número 12, folio 42 tomo 31 en fecha 12 de noviembre del 2015.

Se encuentra ubicada en la Urbanización Santa Ana, calle 1, casa 1 sector la Hoyada Carvajal, ofreciendo orientación a los ciudadanos en el área de orientación familiar, en salud y en el área de orientación y consejería espiritual, resaltando los valores morales y enseñanza bíblica.

Como Institución no se tiene creado el departamento de Marketing, tampoco implementa estrategia de mercado y por lo tanto limita su desarrollo y crecimiento convirtiéndose en una amenaza para la institución, y por ser una organización de servicio, el no tener una estrategia de marketing se tiende a un estancamiento de la misma en cuanto a su crecimiento y desarrollo. Por tal sentido se carece de proyección para con la población en general.

En otro orden de ideas es importante señalar que la Asociación Venezolana Andina del Este es una institución poco atractiva para el público ya que no se cuenta con un plan estratégico de marketing, que la pueda promocionar en el mercado.

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

- Lograr la implementación de sistemas, que permitan motivar a los donantes a ser más comprometidos para cumplir los objetivos y proyectar así la Asociación, en el periodo comprendido desde el 2024 hasta el 2028.
- Diseñar productos y servicios especializados para segmentos de donantes por ubicación geográfica y en base al territorio asignado a cada facilitador en general.
- Desarrollar una política permanente de investigación sobre los factores que afectan a los donantes.
- Planificar el aprovisionamiento a mediano plazo en atención a las metas planteadas y crecimiento financiero preestablecidas.
- Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el crecimiento de funciones aplicadas específicamente y orientadas al estilo de vida y necesidades de los donantes.

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

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

Para lograr un posicionamiento del mercado la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, debe implementar el uso de las redes sociales actuales, conocidas en Venezuela como Instagram, Facebook, Twitter, TikTok, YouTube, entre otras. Compartiendo a través de estas redes, contenido como: UGC, Podcasts, transmisiones en vivo,

infografías, contenido de realidad virtual entre otros materiales. Un ejemplo de contenido de realidad virtual se puede observar a través de este enlace donde se promociona el turismo:

[https://youtu.be/O\\_9TgmIg1nA](https://youtu.be/O_9TgmIg1nA)

De esta forma se podrá impactar al público en general que hoy por hoy está sumergido y atraído por las redes sociales y se puede convertir en una herramienta de mucho valor para dar a conocer los programas y proyectos de la Asociación.

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

La segmentación es el proceso de dividir el mercado en varios grupos de compradores en este caso de beneficiarios del servicio, de acuerdo a sus necesidades.

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día tiene la fortaleza de que como organización solo cuenta con una sede en el Estado Trujillo, territorio asignado por la oficina de la organización superior; dicho territorio del estado Trujillo y parte de Mérida específicamente la población de Timotes, esta segmentado en ocho distritos. Cada distrito está dirigido o coordinado por un facilitador llamado pastor de distrito y finalmente cada distrito está conformado por entre 6 a 12 congregaciones. Sin embargo se debe realizar un estudio del territorio por cada municipio del estado para determinar donde no existe alguna congregación e iniciar el plan de acción estratégica para orientar los recursos de personal y financieros para lograr establecer una o más congregaciones en cada municipio donde no se tiene presencia.

En el área de Posicionamiento como Institución es una de las pocas instituciones que se dedican a orientar a la comunidad a mejorar su estilo de vida, impartiendo programas de mejoramiento de la salud física como emocional.

Atendiendo el aspecto de la fidelización la Organización tiene actividades donde se desarrolla un cronograma bastante extenso durante todo el año realizando actividades de reunión local por congregación, como también planifican actividades a nivel de distrito, zona y de todo el estado Trujillo, actividades que involucran a cada área o departamento, por ejemplo, ministerio infantil para los niños, departamento de la mujer para las damas, y departamento de jóvenes como lo dice para actividades juveniles; con estos programas se persigue que cada miembro de iglesia se mantenga activo y participando, esto incluye la participación de otras personas que no son miembros regulares para animarlos a que se involucren también a participar.

***Estrategia funcional:***

***6.1.4. Presupuesto***

<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo unitario (\$)</b>	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
<b>Acciones</b>							
Investigación de mercado para implementar programas de promoción y uso de redes sociales	Contratación de equipo de especialistas en redes sociales para incurrir en esta área	\$2.000,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$300,00	\$200,00
Diseño de programas para formar nuevas congregaciones en los municipios donde no se tiene ninguna congregación	Empleo de 2 personas dedicadas a tiempo completo por cada municipio donde no exista ninguna congregación	\$5.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00
TOTAL (\$)			\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.300,00	\$1.200,00

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

**Fuente:** Elaboración propia.

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

La ejecución de tareas del plan de marketing estará siendo implementada durante el periodo de 5 años a partir de la presente fecha, y estará a cargo y bajo la supervisión de la Junta

directiva y administradores de la Asociación Venezolana Andina del Este, y según el plan de acción se contratará personal en dos áreas una es especialistas en redes sociales para incursionar como organización a través de los diferentes productos para promocionar las actividades de proyección a la comunidad.

En segundo lugar, se contratará personal especializado para organizar y crear congregaciones en los municipios donde no existe ninguna, luego de haber hecho un levantamiento de información sobre el tema. Este personal implementara un plan de acción de reclutamiento de voluntarios que quieran formar parte de las congregaciones para beneficiar a sus comunidades en el área de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y sembrando valores morales que se han ido perdiendo en a la sociedad actual.

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

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios.

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

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, en su plan de desarrollo estratégico no posee una gerencia de operaciones especialmente para realizar estas tareas, uno de los aspectos es el aspecto presupuestario y déficit de recursos.

El trabajo de ejecución de tareas se lleva a cabo por un cronograma preestablecido y votado por la junta directiva, sin embargo cada facilitador lo aplica de acuerdo a su capacidad y área asignada, esto conlleva a tener ciertas amenazas de deficiencia de aplicación de los proyectos y planes porque, aunque se pide reporte de los mismo no se lleva una evaluación

estricta y directa en cada lugar donde se debe desarrollar el mismo, generando debilidades en el proceso.

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

- Lograr la implementación de sistemas, que permitan motivar a los donantes a ser más comprometidos para cumplir los objetivos y proyectar así la Asociación, en el periodo comprendido desde el 2024 hasta el 2028.
- Diseñar productos y servicios especializados para segmentos de donantes por ubicación geográfica y en base al territorio asignado a cada facilitador en general.
- Desarrollar una política permanente de investigación sobre los factores que afectan a los donantes.
- Planificar el aprovisionamiento a mediano plazo en atención a las metas planteadas y crecimiento financiero preestablecidas.
- Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el crecimiento de funciones aplicadas específicamente y orientadas al estilo de vida y necesidades de los donantes.
- Implementar el uso activo de las redes sociales actuales, ya que este es un recurso valioso para proyectar la Asociación en el programa de marketing que de vaya a desarrollar.

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

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

Buscar personal calificado en asesoría financiera para evaluar la estructura financiera actual y como aplicar el plan estratégico para alcanzar la solvencia y auto sostenimiento.

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

Evaluar los procesos a aplicar en cada sector o segmento para verificar que se están desarrollando según lo planificado el plan de Marketing.

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

Aplicar programas que sean alcanzables en un corto y mediano plazo para alcanzar una mejor calidad en la prestación de servicio.

#### **6.2.4. Presupuesto**

<b>PLAN DE OPERACIONES</b>	<b>Recursos</b>	<b>Costo unitario (\$)</b>	<b>Año 1 (\$)</b>	<b>Año 2 (\$)</b>	<b>Año 3 (\$)</b>	<b>Año 4 (\$)</b>	<b>Año 5 (\$)</b>
<b>Acciones</b>							
Evaluación de plan para mejorar la solvencia financiera	120 horas x 1 asesor	\$2,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
Ejecución del plan estratégico de marketing	120 horas x 2 personal	\$2,00	\$480,00		\$480,00		\$480,00
Implementar programas que mejoren la calidad de servicio	120 horas x 1 personal	\$2,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00	\$240,00
<b>TOTAL (\$)</b>			<b>\$960,00</b>	<b>\$480,00</b>	<b>\$960,00</b>	<b>\$480,00</b>	<b>\$960,00</b>

**Tabla VIII** *Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones*

**Fuente:** Elaboración propia.

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

En la Asociación Venezolana Andina del Este se requiere del apoyo de la administración para desarrollar la ejecución del plan de operaciones, los administradores en la persona del presidente y secretario junto con el tesorero de la Asociación serán los responsables para ejecutar el plan, este plan se debe desarrollar en un periodo de cinco años, pero se desarrollará en cinco fases de 15 días por año o periodo.

Con relación al plan de marketing se desarrollara cada dos periodos iniciando en la primera fase por un lapso de dos periodos, luego se ajusta en el tercer periodo con una duración de dos periodos más y finalmente se termina en el último periodo.

Para implementar el plan de mejoramiento del servicio se deben aplicar programas a corto y mediano plazo que sean alcanzables y medibles, este plan se hará cada periodo por un lapso de cinco periodos.

### **6.3 Plan funcional de recursos humanos**

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

La Asociación Venezolana Andina del Este tiene como norma hacer la selección de su personal por el método de reclutamiento y es aprobado cada empleo por la junta directiva en sesión ordinaria, el director de Talento Humano recibe los resúmenes curriculares y los clasifica de acuerdo al perfil, pero finalmente es la junta directiva la que toma la decisión de emplear o no.

“El encargado del personal es el mejor puente que existe entre los empleados y la directiva, lo que permite que se trabaje de manera optimizada, colaborando así para que la organización crezca eficientemente y pueda lograr todos sus objetivos” (Chiavenato, 2007, pag. 8)

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

- Fortalecer la participación de los donantes voluntarios llevando la participación a un 75% en el primer periodo y de esta forma ir aumentado sistemáticamente hasta llegar a un 95% en el último periodo.
- Diseñar productos para mejorar en el servicio, aplicándose por segmentos o zonas de donantes por ubicación geográfica y en base al territorio asignado a cada facilitador en general.

- Sistematizar información sobre los segmentos del mercado para el crecimiento de funciones aplicadas específicamente y orientadas al estilo de vida y necesidades de los donantes.
- Desarrollar políticas de investigación para aplicarlo al recurso humano tanto voluntario como contratado para determinar su grado de compromiso con la Asociación.
- Implementar el uso activo de las redes sociales actuales, ya que este es un recurso valioso para proyectar la Asociación en el programa de marketing que de vaya a desarrollar, valiéndose de las redes como un recurso económico y aplicable para todo público.

### **6.3.3. Estrategias**

- Capacitar al personal contratado para que este tenga las herramientas necesarias para motivar a los donantes voluntarios a una mayor participación.
- Crear programas de impacto que se puedan desarrollar por sectores para alcanzar la mayor cantidad de público y así lograr reclutar mayor cantidad de donantes.
- Estudiar las fortalezas y debilidades de cada donante en potencia.
- Analizar el grado de compromiso que tiene cada donante en la participación activa de entrega de donaciones.
- Implementar el plan de Marketing utilizando el recurso de las redes sociales, por el impacto positivo que tienen las redes en el público en general.

### 6.3.4. Presupuesto

PLAN DE RECURSOS HUMANOS	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Acciones			
Instruir al equipo de trabajo contratado para motivar a los donantes.	Talleres de motivación sobre incremento de aportes	30\$	60\$
Formar, desarrollar y capacitar al personal en cómo aprovechar las redes.	Capacitación al personal sobre cómo utilizar las redes sociales	50\$	250\$
Implementar el plan de Marketing	Utilizar personal de la Asociación o contratar personal experto en Marketing	100\$	500\$
TOTAL (\$)			810\$

**Tabla IX** Presupuesto Plan de Recursos Humanos.

**Fuente:** Elaboración propia.

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

El responsable directo para ejecutar las tareas del plan de operaciones de los recursos humanos es el director de talento humano de la Asociación, por medio de talleres al personal contratado y voluntario donde se les capacite en cómo alcanzar y reclutar el personal ideal para encargarse de la capacitación y motivación de cada miembro de iglesia.

El tiempo de ejecución es permanente durante cada periodo a partir de este año 2024.

## 6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

### 6.4.1. Situación actual de la RSE

La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día está constituida como una asociación civil según su acta constitutiva, y su naturaleza es de carácter social, sin embargo, la Asociación no cuenta con una gerencia de RSE que se encargue de analizar las acciones que impacten de manera positiva la comunidad de todo el estado Trujillo.

La responsabilidad social empresarial (RSE) consiste en el hecho de que las empresas deben ser responsables del impacto económico, social y ambiental en la sociedad.

Para Pablo Vladimir (2013) dice, que “la responsabilidad social empresarial es un estándar de calidad que consumidores finales, clientes, gobiernos y la comunidad exigirán cada vez más a las empresas y no incluir RS está considerado entre los principales riesgos que más amenazan el desarrollo empresarial” (pág. 4).

Es importante señalar que una de las metas y objetivos de la Asociación, es la labor social en la comunidad. Por lo tanto, ya está implícita en el desarrollo de las actividades, realizar un trabajo de impacto y de interacción con la comunidad del estado Trujillo, pero se puede mejorar al buscar un gerente en esta área que se enfoque más de lleno en lo que es la responsabilidad social. Y no solamente en el área social sino también realizar un programa de impacto en el área ambiental o cuidado del medio ambiente en todo el estado Trujillo.

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

- Aplicar una estrategia donde se impacte socialmente a la población del estado Trujillo.
- Implementar estrategias donde se tenga directamente un impacto ambiental.
- Activar un plan para involucrar a voluntarios en las actividades de impacto social.
- Realizar el programa Cerca de Ti donde se tenga un impacto Social y Ambiental.
- Investigar de qué forma se puede mejorar el medio ambiente del estado Trujillo.

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

- **Aplicar una estrategia donde se impacte socialmente a la población del estado Trujillo.**

- a) Realizar la semana de impacto social llamado Cerca de Ti Venezuela (Trujillo) en diferentes sectores.
- b) Durante esta semana se realizará entre la población impacto social con programas de corte de cabello gratis, consultas médicas gratuitas, donación de sangre, donación de alimentos.
- **Implementar estrategias donde se tenga directamente un impacto ambiental.**
  - a) En el marco de la semana Cerca de Ti implementar la siembra de 500 árboles ornamentales en todo el estado Trujillo.
  - b) Realizar caminatas ecológicas de recolección de basura y limpieza en las calles principales de Valera.
- **Activar un plan para involucrar a voluntarios en las actividades de impacto social.**
  - a) Reclutar nuevos voluntarios que contribuyan a llevar a cabo los programas de impacto social
  - b) Realizar semanas de capacitación a los voluntarios para que contribuyan con sus donaciones y así financiar todos los programas y proyectos planificados.
- **Realizar el programa Cerca de Ti donde se tenga un impacto Social y Ambiental.**
  - a) Desarrollar todas las actividades planificadas en esa semana, en el mes de agosto en 10 o 12 puntos de impacto a lo largo y ancho del estado Trujillo.
- **Investigar de qué forma se puede mejorar el medio ambiente del estado Trujillo.**
  - a) Hacer un trabajo de campo con la participación de voluntarios donde se logre determinar, como la Asociación puede contribuir en campañas de concientización de cuidado y mejora del ecosistema y medio ambiente entre la población, utilizando como herramienta básica el aprovechamiento de las redes sociales y el internet.

#### 6.4.4. Presupuesto

ACTIVIDADES DEL RSE	Estrategia	Costo unitario (\$)	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
Acciones							
Aplicar una estrategia donde se impacte socialmente a la población del estado Trujillo.	Realizar la semana de impacto social llamado Cerca de Ti Venezuela (Trujillo) en diferentes sectores	300\$	300\$	300\$	300\$	400\$	500\$
Implementar estrategias donde se tenga directamente un impacto ambiental.	En el marco de la semana Cerca de Ti implementar la siembra de 500 árboles ornamentales en todo el estado Trujillo.	300\$	300\$	400\$	400\$	500\$	500\$
Activar un plan para involucrar a voluntarios en las actividades de impacto social.	Realizar semanas de capacitación a los voluntarios para que contribuyan con sus donaciones y así financiar todos los programas y proyectos planificados	100\$	100\$	100\$	100\$	100\$	100\$
Realizar el programa Cerca de Ti donde se tenga un impacto Social y Ambiental.	Desarrollar todas las actividades planificadas en esta semana en el mes de agosto en 10 o 12 puntos de impacto a lo largo y ancho del estado Trujillo.	300\$	300\$	400\$	400\$	400\$	500\$
Investigar de qué forma se puede mejorar el medio ambiente del estado Trujillo.	Hacer un trabajo de campo con la participación de voluntarios donde se logre determinar como la Asociación puede contribuir en campañas de concientización de cuidado y mejora del ecosistema y medio ambiente entre la población, utilizando como herramienta básica el aprovechamiento de las redes sociales y el internet.	400\$	400\$	400\$	500\$	500\$	600\$
		1.400\$	1.400\$	1.600\$	1.700\$	1.900\$	2.200\$

**Tabla X** Presupuesto Plan de Actividades del RSE.

**Fuente:** Elaboración propia.

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

<b>EJECUCIÓN DE TAREAS DEL RSE</b>		
<b>Acciones tiempo y responsable</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsable</b>
Realizar la semana de impacto social llamado Cerca de Ti Venezuela (Trujillo) en diferentes sectores.	Por 5 años 2023-2027	Administración de recursos humanos y Marketing
En el marco de la semana Cerca de Ti implementar la siembra de 500 árboles ornamentales en todo el estado Trujillo.	Por 5 años 2023-2027	250 voluntarios
Realizar semanas de capacitación a los voluntarios para que contribuyan con sus donaciones y así financiar todos los programas y proyectos planificados	Por 5 años 2023-2027	Administración de recursos humanos y Marketing
Desarrollar todas las actividades planificadas en esta semana en el mes de agosto en 10 o 12 puntos de impacto a lo largo y ancho del estado Trujillo.	Por 5 años 2023-2027	Administración de recursos humanos y Marketing
Hacer un trabajo de campo con la participación de voluntarios donde se logre determinar como la Asociación puede contribuir en campañas de concientización de cuidado y mejora del ecosistema y medio ambiente entre la población, utilizando como herramienta básica el aprovechamiento de las redes sociales y el internet.	Por 5 años 2023-2027 Cada año una vez por semestre	Administración de recursos humanos y Marketing
		<b>TOTAL (\$)</b>

**Tabla XI** Plan de Ejecución de Tareas del RSE.

**Fuente:** Elaboración propia.

### 6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

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

Como Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, se debe tener en cuenta que los estados financieros que presenta al cierre del año 2022 estén libres de errores significativos que en el momento de ser analizados estos se puedan corregir y no impactar significativamente los resultados finales de los mismos.

Según los estados financieros suministrados al cierre de diciembre 31 del 2022 La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, presenta insolvencia financiera, además presenta niveles de índices financieros y ratios financieros que no cumplen con los estándares exigidos por la organización. Además, presenta una pérdida en el ejercicio fiscal ya que los gastos superaron los ingresos, afectando así al fondo de capital. Los indicadores presentan valores negativos lo que hace muy frágil su solvencia financiera. Se pudo detectar por el método de la entrevista que la participación de los donantes en cada congregación está en un nivel bastante bajo, solo un 55% de ellos están aportando donaciones, lo que ha llevado a que no se cubran los niveles de solvencia requeridos para gozar de una salud financiera ideal.

Es importante tomar en consideración en el proyecto poder incluir la estrategia de Marketing para aplicarlo y así contribuir a mejorar la situación financiera de la Asociación.

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

- Incrementar el nivel de ingresos mensuales en forma sostenida y creciente.
- Incrementar los niveles ideales de rentabilidad y auto sostenimiento a partir de un 5% anual con tendencia a un crecimiento sostenido promedio desde los resultados financieros anuales del 2024 hasta el 2028.
- Formalizar, alcanzar y estructurar los procesos de captación de fondos en un lapso de 3 a 4 años a partir de ahora.
- Desarrollar y promocionar las diferentes actividades de proyección a la comunidad de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, a través de la página web y las redes sociales actuales, proyectando así la imagen corporativa de esta

- Aplicar un programa de reclutamiento de voluntarios dispuestos a contribuir con el desarrollo y crecimiento de la Asociación con sus donaciones voluntarias, para mejorar los niveles de auto sostenimiento y rentabilidad, para mejorar los índices financieros y llegar al nivel ideal de solvencia financiera.

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

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	949,00	2.087,80	3.454,36	5.094,23	7.062,08	9.423,49
	4.000,00	9.000,00	15.000,00	22.000,00	30.000,00	39.000,00
	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00
	2.100,00	4.200,00	6.300,00	8.400,00	10.500,00	12.600,00
	1.200,00	2.400,00	3.600,00	4.800,00	6.000,00	7.200,00
	1.000,00	2.000,00	3.000,00	4.000,00	5.000,00	6.000,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>10.249,00</b>	<b>21.687,80</b>	<b>34.354,36</b>	<b>48.294,23</b>	<b>63.562,08</b>	<b>80.223,49</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	0,00	104,39	172,72	254,71	353,10	471,17
	0,00	900,00	1.500,00	2.200,00	3.000,00	3.900,00
	0,00	200,00	300,00	400,00	500,00	600,00
	0,00	210,00	315,00	420,00	525,00	630,00
	0,00	160,00	240,00	320,00	400,00	480,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>1.574,39</b>	<b>2.527,72</b>	<b>3.594,71</b>	<b>4.778,10</b>	<b>6.081,17</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
	0,00	104,39	277,11	531,82	884,92	1.356,10
	0,00	900,00	2.400,00	4.600,00	7.600,00	11.500,00
	0,00	200,00	500,00	900,00	1.400,00	2.000,00
	0,00	210,00	525,00	945,00	1.470,00	2.100,00
	0,00	160,00	400,00	720,00	1.120,00	1.600,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0,00</b>	<b>1.574,39</b>	<b>4.102,11</b>	<b>7.696,82</b>	<b>12.474,92</b>	<b>18.556,10</b>

**Tabla XII Inversión en Activos****Fuente:** Elaboración propia.

La inversión de activos fijos está compuesta por activos fijos tangibles, como es el mobiliario de archivo, equipos portátiles, equipos de mesa, equipos de aire acondicionado, escritorios, planta de sonido y cornetas.

Se puede observar en esta tabla que la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, no cuenta con fondos disponibles suficientes o un superávit para invertir en activos fijos en los próximos cinco años, se está proyectando la reposición de algunos activos pero es una inversión baja con relación a los ingresos que se estiman van a recibir.

**6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028**

		ASOCIACION VENEZOLANA ANDINA DEL ESTE				
SERVICIOS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DONACIONES TRUJILLO	unidades	3.000.000,00	4.050.000,00	5.467.500,00	7.381.125,00	9.964.518,75
	precio	249,09	323,82	420,97	547,26	711,44
	<b>Sub-total</b>	<b>747.281.250,00</b>	<b>1.311.478.593,75</b>	<b>2.301.644.932,03</b>	<b>4.039.386.855,71</b>	<b>7.089.123.931,78</b>
DONACIONES DEL EXTERIOR	unidades	25,00	32,50	42,25	54,93	71,40
	precio	9.210,96	11.974,25	15.566,52	20.236,48	26.307,42
	<b>Sub-total</b>	<b>230.274,00</b>	<b>389.163,06</b>	<b>657.685,57</b>	<b>1.111.488,62</b>	<b>1.878.415,76</b>
OTRAS DONACIONES	unidades	5,00	6,75	9,11	12,30	16,61
	precio	1.785,60	2.321,28	3.017,66	3.922,96	5.099,85
	<b>Sub-total</b>	<b>8.928,00</b>	<b>15.668,64</b>	<b>27.498,46</b>	<b>48.259,80</b>	<b>84.695,95</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>747.520.452,00</b>	<b>1.311.883.425,45</b>	<b>2.302.330.116,07</b>	<b>4.040.546.604,13</b>	<b>7.091.087.043,49</b>
Periodo medio de cobro (días)		30				
Crédito a clientes		61.440.037,15	107.826.034,97	189.232.612,28	332.099.720,89	582.829.072,07

**Tabla XIII Proyección de Ventas****Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto a la proyección de ventas, se estima un incremento sostenido y ascendente de un 30% en cada periodo desde el 2024 hasta el 2028, esto se logrará con un incremento de donantes en cada periodo de un 35% de un periodo a otro hasta los 5 años, representando un incremento promedio de mil nuevos donantes en cada periodo.

Como se puede observar, se proyecta un crecimiento de los ingresos en cada periodo en los próximos cinco años y esta proyección según lo estimado es alcanzable porque en el último año se ha logrado crecer en un 30 %.

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

PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	5.410,80	779.155,00	934.986,00	1.121.983,20	1.346.379,84	1.615.655,81
Incremento salarial anual	20,00%					
Nº de empleados año 1	12					
Nº de empleados año 2	12					
Nº de empleados año 3	12					
Nº de empleados año 4	12					
Nº de empleados año 5	12					
% coste Seguridad Social	9,00%	70.123,95	84.148,74	100.978,49	121.174,19	145.409,02
<b>Total gastos de personal</b>		<b>849.278,95</b>	<b>1.019.134,74</b>	<b>1.222.961,69</b>	<b>1.467.554,03</b>	<b>1.761.064,83</b>
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subida anual prevista en %						
<b>OTROS GASTOS</b>						
PROGRAMAS ESPECIFICOS	8.891,83	106.702,00	149.382,80	209.135,92	292.790,29	409.906,40
ADMINISTRATIVOS	7.361,83	88.342,00	123.678,80	173.150,32	242.410,45	339.374,63
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subida media anual en %	40,00%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>195.044,00</b>	<b>273.061,60</b>	<b>382.286,24</b>	<b>535.200,74</b>	<b>749.281,03</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>1.044.322,95</b>	<b>1.292.196,34</b>	<b>1.605.247,93</b>	<b>2.002.754,76</b>	<b>2.510.345,86</b>

**Tabla XIV Proyección de Costos y Gastos**

**Fuente:** Elaboración propia.

En base a los costos y gastos se estima que haya un incremento de salario para todo el personal de un 20% en cada periodo, además se estima una inversión en programas de capacitación al personal tanto voluntario como contratado para mejorar el plan de Marketing y asuntos financieros en la gestión administrativa.

Se puede observar que los costos y gastos se están proyectando en un 20% de incremento y los ingresos un 30 y un 35 % esto dará como resultado un superávit o utilidad de un 10 % en cada periodo con tendencia a que se incremente por el aumento del número de donantes voluntarios en cada periodo.

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

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>
Activos Corrientes	294.555,66	413.481,39	1.061.624,30	2.732.686,33	6.312.467,04
Pasivos Corrientes	225.714,54	159.735,49			
<b>Total, Capital de Trabajo</b>	<b>68.841,12</b>	<b>253.745,90</b>	<b>1.061.624,30</b>	<b>2.732.686,33</b>	<b>6.312.467,04</b>

**Tabla XV** *Capital de Trabajo*

**Fuente:** Elaboración propia.

En el capital de trabajo se observa una proyección de crecimiento favorable, a partir del segundo periodo, lo que permite proyectarse en una inversión de capital o el tener un capital de trabajo por encima del 100 % que contribuya a un sólido sistema financiero en los próximos 4 periodos.

Este indicador es muy importante porque nos dice de cuánto dinero o capital se tiene que disponer para cubrir los gastos en cada periodo, además nos muestra el equilibrio que debe haber entre los activos y pasivos de la organización.

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

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		448.307,00	537.968,40	645.562,08	774.674,50	929.609,40	1.115.531,27
PRESTAMOS		0,00					
Condiciones	Tipo de interés	12%		0%		0%	
	Años	5		0			
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		<b>448.307,00</b>	<b>537.968,40</b>	<b>645.562,08</b>	<b>774.674,50</b>	<b>929.609,40</b>	<b>1.115.531,27</b>
COMPARACIÓN							
	INVERSIÓN	448.307,00	11.438,80	12.666,56	13.939,87	15.267,85	16.661,42
	FINANCIACIÓN	448.307,00	537.968,40	645.562,08	774.674,50	929.609,40	1.115.531,27

**Tabla XVI** Estructura y Opciones de Financiamiento

**Fuente:** Elaboración propia.

En la estructura y opción de financiamiento se tiene una proyección con recursos propios y se proyecta un crecimiento sostenido anual de un 20% en cada periodo.

Se observa que no se está proyectando la posibilidad de adquirir ningún préstamo y una de las razones es que en el reglamento operativo de la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día no esta contemplado financiar sus operaciones con ningún tipo de préstamo de terceros. Por lo que se muestra un financiamiento con recursos propios.

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

¿Impuesto sobre beneficios?	24,00%				
¿% distribución de beneficios?	10,00%				
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas	747.520.452,00	1.311.883.425,45	2.302.330.116,07	4.040.546.604,13	7.091.087.043,49
Aprovisionamiento	42.102,00	71.152,38	120.247,52	203.218,31	343.438,95
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Margen</b>	<b>747.478.350,00</b>	<b>1.311.812.273,07</b>	<b>2.302.209.868,54</b>	<b>4.040.343.385,82</b>	<b>7.090.743.604,55</b>
Gastos de personal	849.278,95	1.019.134,74	1.222.961,69	1.467.554,03	1.761.064,83
Alquileres	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros gastos	195.044,00	273.061,60	382.286,24	535.200,74	749.281,03
<b>EBITDA ?</b>	<b>746.434.027,05</b>	<b>1.310.520.076,73</b>	<b>2.300.604.620,62</b>	<b>4.038.340.631,06</b>	<b>7.088.233.258,69</b>
Amortizaciones	1.574,39	2.527,72	3.594,71	4.778,10	6.081,17
<b>EBIT ?</b>	<b>746.432.452,66</b>	<b>1.310.517.549,01</b>	<b>2.300.601.025,90</b>	<b>4.038.335.852,96</b>	<b>7.088.227.177,51</b>
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>BAI ?</b>	<b>746.432.452,66</b>	<b>1.310.517.549,01</b>	<b>2.300.601.025,90</b>	<b>4.038.335.852,96</b>	<b>7.088.227.177,51</b>
Impuesto sobre beneficios	179.143.788,64	314.524.211,76	552.144.246,22	969.200.604,71	1.701.174.522,60
<b>Resultado</b>	<b>567.288.664,02</b>	<b>995.993.337,25</b>	<b>1.748.456.779,69</b>	<b>3.069.135.248,25</b>	<b>5.387.052.654,91</b>

**Tabla XVII** Estado de Resultados

**Fuente:** Elaboración propia.

En cuanto al estado de resultado se puede observar que en cada periodo desde el año uno el resultado es positivo, de igual forma en los cuatro siguientes periodos también es positivo esto es por tener un incremento sostenido en las ventas o ingresos y una disminución en los gastos financieros y alquileres.

Esta proyección es muy positiva ya que de esta manera se puede llegar a tener un sistema de financiamiento ideal y así poder llegar a alcanzar los niveles ideales de solvencia financiera exigidos por la organización superior.

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

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	10.249,00	21.687,80	34.354,36	48.294,23	63.562,08	80.223,49
Amortizaciones		1.574,39	4.102,11	7.696,82	12.474,92	18.556,10
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10.249,00</b>	<b>20.113,41</b>	<b>30.252,25</b>	<b>40.597,41</b>	<b>51.087,15</b>	<b>61.667,40</b>
Existencias	438.026,00	438.026,00	438.026,00	438.026,00	438.026,00	438.026,00
Clientes		61.440.037,15	107.826.034,97	189.232.612,28	332.099.720,89	582.829.072,07
Tesorería	32,00	449.647.896,46	1.300.291.325,40	2.793.260.179,15	5.413.533.913,61	10.012.256.902,88
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>438.058,00</b>	<b>511.525.959,61</b>	<b>1.408.555.386,37</b>	<b>2.982.930.817,43</b>	<b>5.746.071.660,50</b>	<b>10.595.524.000,95</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>448.307,00</b>	<b>511.546.073,02</b>	<b>1.408.585.638,62</b>	<b>2.982.971.414,84</b>	<b>5.746.122.747,66</b>	<b>10.595.585.668,35</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	448.307,00	986.275,40	1.631.837,48	2.406.511,98	3.336.121,37	4.451.652,65
Reservas		510.559.797,62	1.406.953.801,14	2.980.564.902,86	5.742.786.626,28	10.591.134.015,70
Resultados negativos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Prestamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>448.307,00</b>	<b>511.546.073,02</b>	<b>1.408.585.638,62</b>	<b>2.982.971.414,84</b>	<b>5.746.122.747,66</b>	<b>10.595.585.668,35</b>
Proveedores		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Tesorería negativa		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>448.307,00</b>	<b>511.546.073,02</b>	<b>1.408.585.638,62</b>	<b>2.982.971.414,84</b>	<b>5.746.122.747,66</b>	<b>10.595.585.668,35</b>

**Tabla XVIII** Estado de Situación Financiera

**Fuente:** Elaboración propia.

En el estado de situación financiera se observa los activos corrientes proyectados a 5 periodos, se ve un incremento en el número de clientes y en tesorería de a partir del segundo periodo en forma sostenida y creciente, lo que refleja un franco crecimiento en los activos, y aunque los pasivos también aumentan, estos no aumentan en la misma proporción que los activos, de lograr alcanzar estos niveles de crecimiento se va a lograr un saludable ambiente de financiamiento de las operaciones en cada periodo.

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

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	32,00	449.647.896,46	1.300.291.325,40	2.793.260.179,15	5.413.533.913,61
+ Beneficio	567.288.664,02	995.993.337,25	1.748.456.779,69	3.069.135.248,25	5.387.052.654,91
+ Amortizaciones	1.574,39	2.527,72	3.594,71	4.778,10	6.081,17
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital	537.968,40	645.562,08	774.674,50	929.609,40	1.115.531,27
+ Crédito de proveedores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Crédito a clientes	61.440.037,15	46.385.997,82	81.406.577,31	142.867.108,61	250.729.351,18
- Dividendos	56.728.866,40	99.599.333,72	174.845.677,97	306.913.524,82	538.705.265,49
- Devoluciones de préstamos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
- Inversiones	11.438,80	12.666,56	13.939,87	15.267,85	16.661,42
- Existencias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Saldo final</b>	<b>449.647.896,46</b>	<b>1.300.291.325,40</b>	<b>2.793.260.179,15</b>	<b>5.413.533.913,61</b>	<b>10.012.256.902,88</b>

**Tabla XIX Flujo de Caja Proyectado**

**Fuente:** Elaboración propia.

El flujo de caja proyectado a 5 años muestra un incremento considerable y positivo cada año, esto se ve reflejado en el crecimiento de capital y por ende en los dividendos en cada periodo. Este reporte es muy importante porque nos da una visión en cuanto a los recursos en efectivo y como se mueven estos en cada periodo e inclusive mes a mes, y nos permite saber si se tiene la capacidad de invertir en el corto plazo.

### 6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)		747.520.452,00	1.311.883.425,45	2.302.330.116,07	4.040.546.604,13	7.091.087.043,49	
Coste variables (C)		42.102,00	71.152,38	120.247,52	203.218,31	343.438,95	
Margen (M)		747.478.350,00	1.311.812.273,07	2.302.209.868,54	4.040.343.385,82	7.090.743.604,55	>CF
% Margen s/ventas		100%	100%	100%	100%	100%	
Costes fijos (CF)		1.044.322,95	1.292.196,34	1.605.247,93	2.002.754,76	2.510.345,86	<M
Umbral Rentabilidad		1.044.381,77	1.292.266,43	1.605.331,77	2.002.855,49	2.510.467,45	<V

**Tabla XX Punto de Equilibrio**

**Fuente:** Elaboración propia.

El punto de equilibrio se tiene a partir del segundo periodo, esto debido a que el margen de rentabilidad es positivo a partir de ese año, esto como resultado de un aumento en las ventas y en el margen de rentabilidad.

Aquí podemos observar que en cada periodo se generan suficientes ingresos para cubrir los costos operativos y así visualizar el tiempo necesario para poder alcanzar la rentabilidad esperada según el plan estratégico.

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

RENTABILIDAD	?							
Económica								
Rotación			1,46	0,93	0,77	0,70	0,67	>0
Margen			1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>0
Financiera								
Apalancamiento			1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal			0,76	0,76	0,76	0,76	0,76	
ROE			1,11	0,71	0,59	0,53	0,51	>0
ROE en %			110,90%	70,71%	58,61%	53,41%	50,84%	>0

**Tabla XVIII** Indicadores de Rentabilidad

**Fuente:** Elaboración propia.

La rentabilidad que tiene la Asociación en estos 5 años se ve en positivo a partir del segundo año, lo cual permite a partir de allí tomar decisiones importantes en cuando a hacer nuevas inversiones, además se observa que el proyecto de desarrollo financiero para la Asociación es viable en los próximos cinco años, para expandirse y crecer en el territorio del estado Trujillo. En este cuadro podemos observar que la Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, se está proyectando un uso adecuado de sus activos, logrando de esta forma alcanzar en cada periodo en un tiempo proyectado de cinco años una utilidad importante que va a incrementar el capital o sus activos.

## CONCLUSIONES

- La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, presenta un modelo de negocio muy bien estructurado, en el cual se hace mención cual es característica del servicio que presta, siendo este de gran ayuda para mejorar la calidad de vida de los habitantes del estado Trujillo.
- El planteamiento de los objetivos estratégicos de La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día para los años 2024-2028, está enfocado en el crecimiento de la asociación, para seguir consolidándose como una de las más importantes a nivel nacional y de ser posible a nivel mundial.
- Llevando a cabo las estrategias proyectadas de marketing, operaciones, recursos humanos, contabilidad, responsabilidad social empresarial y finanzas; se pueden mejorar todos los sistemas y procesos que se manejan para prestar el servicio en la asociación.
- Analizando y evaluando el entorno de La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, tanto interno como externo, se logró hallar así sus oportunidades y amenazas, y sus fortalezas y debilidades. Permitiendo así el diseño de estrategias para que la asociación logre sus propósitos.
- El modelo de negocio de La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, da un análisis estratégico con diferentes puntos de enfoque; que junto al análisis funcional permiten valorar el estado en el que se encuentra la asociación, dejando ver los métodos que utiliza y las funciones del personal.
- La implementación de este plan estratégico, para La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, tiene como propósito principal alcanzar un

excelente servicio de ayuda y calidad dirigido a la población de Valera, Edo Trujillo durante los años 2024-2028.

- Evaluando las oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la asociación, se idearon estrategias que permitieran lograr los objetivos estratégicos.
- Llevando a cabo el plan funcional de operaciones en La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, ayudara a sistematizar y aumentar el nivel de rendimiento.
- Realizando el plan funcional de recursos humanos, La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día, fortalecerá las relaciones del personal, incentivándolos a crecer como profesionales, cumpliendo así con sus objetivos.
- En general La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día necesita la implementación de este plan estratégico para seguir creciendo y lograr mejorar y aumentar sus finanzas.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar los programas de marketing y de reclutamiento de nuevos donantes para poder contribuir con el crecimiento financiero de la empresa en un periodo de 5 años, ya que el año que se cerró y el que va transcurriendo se presenta una pérdida en el ejercicio económico.
- Mantener los gastos operativos en la más mínima expresión posible para evitar la descapitalización.
- Es necesario cumplir con todo lo antes descrito para que se pueda lograr el objetivo principal del plan estratégico.
- La Asociación Venezolana Andina del Este de los Adventistas del Séptimo Día debe tener presente sus oportunidades, amenazas, así como también sus fortalezas y debilidades encontradas para que pueda lograr sus objetivos, conociendo los peligros a lo que está expuesta.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amador, C (2022). *El análisis PESTEL*. The PESTEL analysis. 4(1), 1–2.
- Chiavenato, I. (2021, 10 de abril). *Que son los Recursos Humanos*. Gestipolis. Consultado martes 9 de enero de 2024. <https://gestipolis.com/que-son-recursos-humanos-funciones-importancia/>
- De acuerdo a Chiavenato, I. (2001, citado por Castañeda, R, 2007). GERENCIA DE INVESTIGACIÓN: Criterios Gerenciales aplicados a la Investigación. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 2 (6). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70920603>.
- De acuerdo a Fernández, A (2004 citado por Barra, 2014). Alineamiento Estratégico Sectorial. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 8(3) 3-14 (2015). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=373544190002>.
- De acuerdo a Francés, A (2001, citado por Bravo, 2001). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24 (88). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>.
- De acuerdo a Thompson (1998, citado por Ponce, H 2004). *La Matriz FODA*. Adobe Acrobat. Consultado martes 9 de enero de 2024. <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/94/ART5.pdf>
- Ferrel, O. Y Hirt, G (2008). *Definición de Finanzas*. Promonegocios. Consultado martes 9 de enero de 2024. <https://www.promonegocios.net/economia/definicion-finanzas.html>
- Kotler, Philip (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson Educación. ISBN 970-26-0763-9.
- Osterwalder y Pigneur (2016, 26 de octubre). *Qué es el modelo Canvas*. Medium. Consultado el martes 9 de enero de 2024. <https://medium.com/@somosptf/qu%C3%A9-es-el-modelo-canvas-688324cf22f9>.

## ANEXOS

Asociación Venezolana Andina del Este  
Notas a los Estados Financieros  
Diciembre 31, 2022 y 2021

## NOTA 22 - CAPITAL DE TRABAJO Y LIQUIDEZ

CAPITAL DE TRABAJO	Corriente	Anterior
Activos Corrientes	438.058	93.751
Pasivos Corrientes	637.082	165.105
Capital de Trabajo Actual	<u>-199.024</u>	<u>-71.354</u>
<u>Capital de Trabajo Recomendado</u>		
Porcentaje de Apropiaciones de Operación a Organizaciones	0,00	
Porcentaje de Gastos de Operación	20%	204.060
Activos Netos Asignados	63.591	12.558
Capital de Trabajo Recomendado	<u>267.651</u>	<u>75.035</u>
Exceso (Déficit) del Actual sobre el Recomendado	<u>-466.675</u>	<u>-146.390</u>
<b>Porcentaje Actual para Capital de Trabajo Recomendado</b>	<u>-74,36%</u>	<u>-95,09%</u>
<b>Razón Corriente</b>	<u>0,69</u>	<u>0,57</u>
<b>ESTADO DE LIQUIDEZ</b>		
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	46.418	-314
Inversiones		
Cuentas por Cobrar de UVOC		
Total activos líquidos	<u>46.418</u>	<u>-314</u>
Menos Compromisos:		
Pasivos Corrientes	637.082	165.105
Activos Netos Asignados	63.591	12.558
Total Compromisos	<u>700.673</u>	<u>177.663</u>
<b>Activos Líquidos Netos</b>	<u>-654.255</u>	<u>-177.977</u>
<b>Porcentaje de Activos Líquidos para Compromisos</b>	<u>6,62%</u>	<u>(0,18%)</u>

## Anexo 1 Estados Financieros



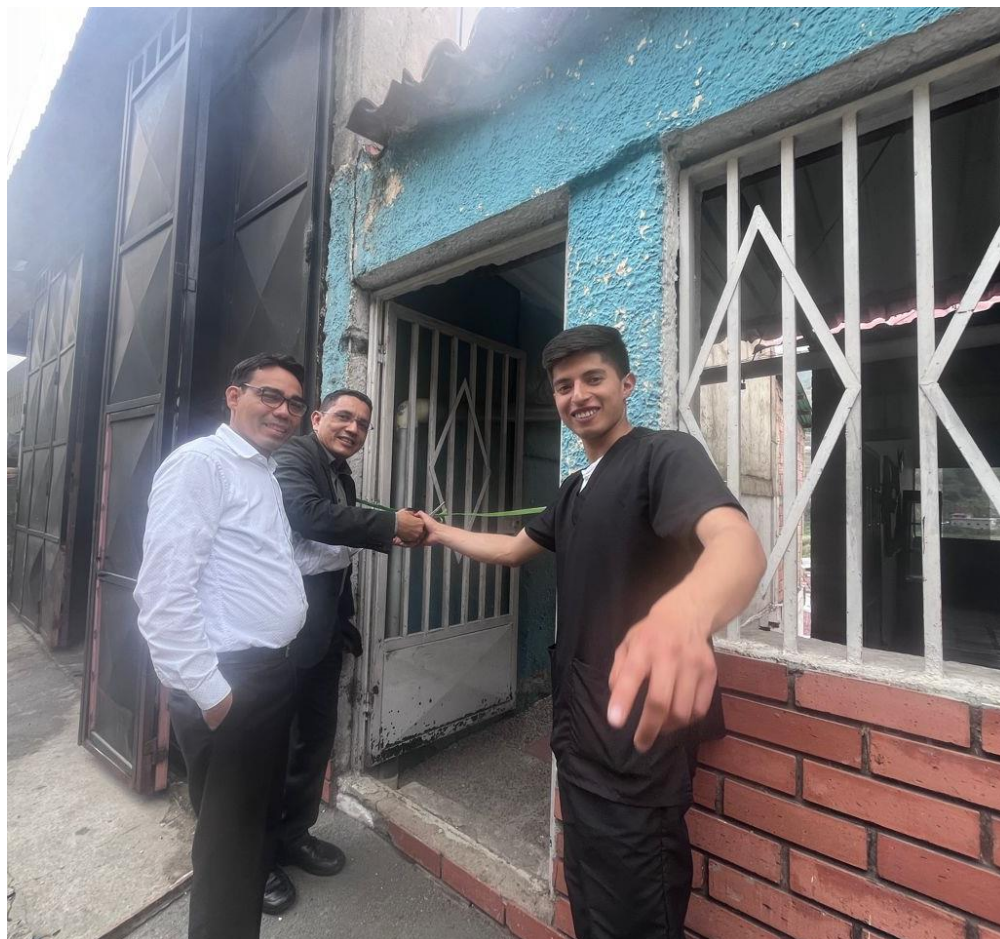
**Anexo 2** Entrevista (realizada dedocraticamente)



**Anexo 3** *Entrevista*



**Anexo 4** *Donación de Alimentos (Sabana de Mendoza)*



**Anexo 5** *Inauguración de uno de los Centro de Vida Sana en Timotes.*



**Anexo 6** *Centro de Influencia Dios Sana.*