

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**AUTORIDADES DE LA UNIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR	: Maestro Roger Armando Arias Alvarado
VICERECTOR ACADÉMICO	: Dr. Raúl Ernesto Azcúnaga López
VICERECTOR ADMINISTRATIVO	: Ing. Juan Rosa Quintanilla
SECRETARIO GENERAL	: Ing. Francisco Alarcón

AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

DECANO	: Máster Roberto Antonio Díaz Flores
VICEDECANO	: Máster Luis Alberto Mejía Orellana
SECRETARIO DE LA FACULTAD	: Máster Carlos Marcelo Torres Araujo
ADMINISTRADOR ACADEMICO	: Máster José Martín Montoya Polío
JEFE DE UNIDAD DE POSGRADO	: Máster Roberto Antonio Díaz Flores

DEDICATORIA

“A Dios, familia y amigos que me han apoyado en este proceso de formación profesional y personal”

Yeraldi Emperatriz Lazo Flores

“Bendito sea Dios por su fidelidad y su misericordia para mi familia y conmigo en este proceso de formación, gracias, Señor Jesús por permitirme culminar mi carrera y regalarme la bendición más grande que es mi familia, a pesar de la adversidad Dios ha sido fiel”

Roxana Elizabeth García Rodríguez

ÍNDICE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE.....	iv
RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
INTRODUCCIÓN.....	xi
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Historia de Cruz Roja Salvadoreña	13
1.2. Origen de la Cruz Roja Salvadoreña	14
1.3. Antecedentes de Cruz Roja Salvadoreña en San Vicente.....	15
1.4. Definición del problema.....	16
1.5. Preguntas de investigación	17
1.6. Objetivos	17
1.6.1. Objetivo General	17
1.6.2. Objetivos Específicos	17
1.7. Justificación	18
1.8. Viabilidad.....	19
1.9. Limitantes.....	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	20
2.1 Planeación estratégica	20
2.2. Antecedentes	20
2.3. Clasificación de planeación	21
2.3.1. Planificación estratégica	21
2.3.2. Planificación táctica	21
2.3.3. Planificación operacional	22
2.3.4. El Balanced scorecard.....	22
2.4. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica.....	23
2.5. Plan estratégico	24
2.5.1. Características	24
2.5.2. Importancia del plan estratégico	25
2.5.3. Pautas del plan estratégico	25

2.5.4. Contenido del plan estratégico	26
2.6. Objetivos estratégicos	27
2.7. Herramientas para la determinación del diagnóstico.....	27
2.7.1. Análisis PESTEL	28
2.7.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	28
2.7.3. Análisis FODA.....	28
2.7.4. Balanced Scorecard.....	28
2.8. Foco estratégico.....	28
2.8.1. Misión	29
2.8.2. Visión.....	30
2.8.3. Valores	30
2.9. Mapa estratégico para definición de la estrategia.....	30
2.9.1. Concepto	31
2.9.2. Objetivo del mapa estratégico.....	31
2.9.3. Características	32
2.9.4. Consecuencias.....	32
2.9.5. Componentes de un mapa estratégico	33
2.9.6. Perspectivas	33
2.9.7. Pasos del mapa estratégico.....	35
2.10. Plan de acción: Comunicación de la estrategia	40
2.10.1. Concepto	40
2.10.2. Importancia	41
2.10.3. Pasos para elaborar un plan de comunicación.....	41
2.11. Plan financiero.....	43
2.11.1. Claves del plan financiero.....	44
2.11.2. Elementos de la planeación financiera	44
2.11.3. Beneficios del plan financiero.....	45
2.11.4. Pasos del plan financiero.....	46
2.12. Seguimiento del plan estratégico.....	47
2.12.1. Monitoreo de la planeación estratégica.....	48
2.12.2. Resultados del seguimiento.....	49
2.12.3. Indicadores	49
2.12.4. Características	50
CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1. Metodología	51
3.2. Tipo de investigación	51
3.3. Método para la investigación	51

3.4. Alcance de la investigación.....	52
3.5. Diseño de la investigación.....	52
3.6. Instrumentos y técnicas para la recolección de la información	53
3.7. Población.....	53
CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	54
4.1. Descripción de los encuestados.....	55
4.2. Diagnóstico de la situación estratégica	55
4.2.1. Análisis PESTEL.....	55
4.2.2. Análisis FODA	60
4.2.3. Análisis FODA Cruzado.....	62
4.2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	63
4.3. Diagnóstico de la situación financiera.....	66
4.4. Objetivos estratégicos	71
4.5. Propuesta del plan estratégico financiero	72
4.5.1. Pensamiento Estratégico.....	72
4.6. Estrategias	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	82
Conclusiones	82
Recomendaciones.....	83
REFERENCIAS	84
ANEXOS	87
ANEXO 1. Encuesta	87
ANEXO 2. FODA Cruzado	93

RESUMEN

Las organizaciones de ayuda humanitarias han adquirido un creciente protagonismo en las últimas décadas. Si bien el panorama humanitario cambia con regularidad, un factor constante entre los actores que prestan ayuda humanitaria, y sobre todo entre las organizaciones no gubernamentales (ONG), es el significado del concepto de actividades privadas, “sin fines de lucro”.

Tras examinar la situación actual estratégica y financiera de Cruz Roja Salvadoreña, Seccional San Vicente, se realizó una investigación en la que se analizaron los resultados obtenidos por medio de encuestas a los dirigentes y colaboradores administrativos. Entre los resultados obtenidos más relevantes de la investigación se pueden mencionar, que la institución no cuenta con un plan estratégico financiero para lograr y mantener la sostenibilidad en el tiempo y dependen económicamente para gastos administrativos de oficinas centrales.

Como resultado de la investigación realizada, se elaboró una propuesta de Plan estratégico con enfoque financiero para lograr la sostenibilidad de la institución, tomando en cuenta la información y valorando las necesidades reflejadas en el diagnóstico de la situación actual. Con el cual se espera brindar opciones a la institución en la obtención de ingresos y la adecuada administración de los costos de operación. En vista de lo anterior mencionado, nace la inquietud de dar respuesta a dicha problemática con la “Propuesta de plan estratégico con enfoque financiero para lograr la sostenibilidad de Cruz Roja Salvadoreña, Seccional San Vicente”

ABSTRACT

Humanitarian aid organizations have acquired a growing role in recent decades. While the humanitarian landscape changes regularly, a consistent factor among actors providing humanitarian aid, and especially among non-governmental organizations (NGOs), is the meaning of the concept of private, “non-profit” activities.

After examining the current strategic and financial situation of the Salvadoran Red Cross, San Vicente Section, an investigation was carried out in which the results obtained through surveys of administrative leaders and collaborators were analyzed. Among the most relevant results obtained from the research, it can be mentioned that the institution does not have a strategic financial plan to achieve and maintain sustainability over time and they depend economically on central office administrative expenses.

As a result of the research carried out, a proposal for a Strategic Plan with a financial approach was developed to achieve the sustainability of the institution, taking into account the information and assessing the needs reflected in the diagnosis of the current situation. With which it is expected to provide options to the institution in obtaining income and proper management of operating costs. In view of the aforementioned, the concern arises to respond to said problem with the "Proposal for a strategic plan with a financial approach to achieve the sustainability of the Salvadoran Red Cross, San Vicente Section"

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Aspectos relacionados al factor Político	56
Tabla 2. Aspectos relacionados al factor económico	57
Tabla 3. Aspectos relacionados al factor social	58
Tabla 4. Aspectos relacionados al factor tecnológico	58
Tabla 5. Aspectos relacionados al factor ecológico	59
Tabla 6. Aspectos relacionados al factor legal.....	60
Tabla 7. Factores internos: Fortalezas y Debilidades.....	61
Tabla 8. Factores externos: Oportunidades y Amenazas	61
Tabla 9. Estrategias FO y DO	62
Tabla 10. Estrategias FA y DA	63
Tabla 11. Balance General de Cruz Roja Salvadoreña, Seccional San Vicente.....	66
Tabla 12. Estado de Resultados de Cruz Roja Salvadoreña, Seccional San Vicente.....	67
Tabla 13. Análisis Horizontal de Balance General	68
Tabla 14. Análisis Horizontal del Estado de Resultados	69
Tabla 15. Estrategia 1	76
Tabla 16. Estrategia 2	77
Tabla 17. Estrategia 3	78
Tabla 18. Estrategia 4	79
Tabla 19. Estrategia 5	80
Tabla 20. Cronograma de las estrategias.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Esquematización de Mapa Estratégico</i>	35
Figura 2. <i>Objetivos estratégicos y perspectivas</i>	36
Figura 3. <i>Relación causa y efecto</i>	37
Figura 4. <i>Temas o líneas Estratégicas</i>	38
Figura 5. <i>Seguimiento del desempeño</i>	39
Figura 6. <i>Mapa estratégico</i>	71

INTRODUCCIÓN

Cruz Roja Salvadoreña forma parte del Movimiento Internacional de Cruz Roja y la Media Luna Roja, y se posiciona en El Salvador como una de las instituciones más grandes de ayuda humanitaria. La seccional de San Vicente como parte de la institución presta servicios de emergencia prehospitalaria en todo el departamento de San Vicente con la colaboración de todos los voluntarios que la conforman de los cuerpos filiales de Cruz Roja de la Juventud, Socorrismo y Guardavidas, cuenta con instalaciones adecuadas y cercanas a otras instituciones lo que permite que se vuelva a tractiva para generar ingresos por la renta de locales comerciales, siendo esta su principal fuente de ingresos.

En los años 2020 y 2021 la pandemia por COVID 19 obligo a tomar medidas sanitarias como cierres de establecimientos comerciales para disminuir la propagación del virus; a raíz de estas medidas los ingresos de la seccional se vieron afectados, los arrendatarios de los locales comerciales solicitaron la finalización de contratos debido a que no era viable el pago del canon de arrendamiento si estos no eran utilizados, afectando grandemente a la seccional en una disminución de ingresos casi en su totalidad.

La disminución de la principal fuente de ingresos conlleva a buscar opciones que generen los recursos para la continuidad de operaciones, por lo que se diseña una propuesta de plan estratégico con enfoque financiero para presentar alternativas viables y sustentables en el tiempo que le permita a la seccional mantenerse en el tiempo.

La presente investigación consta con cuatro capítulos, con el contenido siguiente:

Capítulo I: detalla los antecedentes y generalidades de la Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente, así como la justificación, vialidad y limitantes de la investigación.

Capítulo II: lo conforma el marco teórico sobre la planeación estratégica financiera, detallando conceptos, ventajas y desventajas; características, herramientas estrategias, entre otros, necesarios para posteriormente concretizar una propuesta.

Capítulo III: incluye la metodología de la investigación utilizada para la recolección de la información necesaria para la elaboración del plan.

Capítulo IV: se muestra los resultados obtenidos a través de las herramientas estratégicas como análisis PESTEL, FODA, FODA Cruzado, las cinco fuerzas de Porter y un diagnóstico financiero, que fueron la base para la elaboración de la propuesta de plan estratégico financiero con un tiempo de implementación de tres años, considerando acciones alcanzables para la generación de ingresos de la seccional San Vicente.

Capítulo V: el cierre de la investigación con las conclusiones y recomendaciones para la seccional San Vicente.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Historia de Cruz Roja Salvadoreña

El movimiento de Cruz Roja en el Salvador tiene como pioneros a los señores Luis Vandyck y Astor Marchesini, quienes formularon el reglamento de la sociedad de la Cruz Roja “Institución a la cual el presidente de la República; Dr. Rafael Zaldívar y su ministro de Beneficencia Dr. J. Antonio Castro, otorgaron personería jurídica por acuerdo ejecutivo del 13 de marzo de 1885.

El objetivo de la institución es “Socorrer a los enfermos y heridos militares, de cualquiera de las partes beligerantes, ya sea en el campo de batalla o en los hospitales del ejército”. El 28 de marzo de 1885, apenas fundada la Sociedad Nacional. El Salvador entro en conflicto con Guatemala, al oponerse a la política Federalista del presidente de ese país, Justo Rufino Barrios y firmar con Nicaragua y Costa Rica una alianza para defender con las armas la independencia de las tres repúblicas. Ese conflicto, fue el primer acto de apoyo humanitario de la Cruz Roja Salvadoreña, que organizo servicios de camilleros e improvisó hospitales para la asistencia de las tropas salvadoreñas y en algunos casos, socorrió a los heridos y enfermos del ejército de Guatemala.

El conflicto concluyo con el fracaso de Guatemala al morir Rufino Barrios, el 2 de abril de 1885, en Chalchuapa, el 16 de abril de ese mismo año se firmó la paz. Tras el conflicto, la Cruz Roja Salvadoreña entro en un profundo letargo durante el cual diversos acontecimientos especialmente la inestabilidad política, impidieron toda continuidad en sus actividades.

En 1890 estallo en El Salvador un levantamiento revolucionario, a raíz del cual Costa Rica se retiró de la unión de las cinco Republicas Centroamericanas.

Cuatro años más tarde El Salvador participo junto con Honduras y Nicaragua, en la Formación de la Republica de América Central que se disolvió en 1898, debido a la denominada “Revolución de los 44” en El Salvador. Esta revolución marco también el renacimiento de la Cruz Roja en El Salvador. El 31 de octubre de 1898, se organizó el Consejo Supremo de la Cruz Roja Salvadoreña.

A inicios del siglo XIX, Cruz Roja Salvadoreña se asoció al Consejo Superior de Salubridad e inicio sus actividades en tiempo de paz con la lucha contra las epidemias del cólera, viruela, meningitis, gripe y disentería que se registraron tras los enfrentamientos entre El Salvador y Guatemala en 1906 y Nicaragua después en 1907. Todo esto ya bajo la presidencia de Don Miguel Yudice, quien supo mantener el accionar de la institución en forma permanente. Se formo la Asociación de Damas, que se convirtió en el Comité de Damas Voluntarias en 1952.

En 1917 el Consejo Supremo decidió reorganizar la Sociedad Nacional de acuerdo con las disposiciones del Primer Convenio de Ginebra de 1864 ya que El Salvador fue el primer país del continente americano en adherirse en el año de 1874 fungiendo como presidente de la Republica el Mariscal de Campo don Santiago González. Esta decisión se tradujo en la aprobación de nuevos estatutos el 5 de julio de 1918. El 25 de abril de 1925, el CICR, reconoció oficialmente a la Cruz Roja Salvadoreña, incorporándose también a la Liga internacional, hoy Federación el 24 de junio en ese mismo año. Cruz Roja Salvadoreña (s.f.)

1.2.Origen de la Cruz Roja Salvadoreña

En América, El Salvador fue el tercer país en firmar el primer convenio de Ginebra, relativo a la protección de los heridos y enfermos en combate el 30 de marzo de 1870, siendo Mariscal de campo don Santiago González. El 13 de marzo de 1885 el presidente de la república Dr. Rafael

Antonio Zaldívar, a través del supremo poder ejecutivo aprueba la creación de la Cruz Roja Salvadoreña.

El primer presidente de la Cruz Roja Salvadoreña fue don Augusto Buineau, quien en cumplimiento de su mandato afronto su primer compromiso 19 días después de su nombramiento, atendiendo a las víctimas de la famosa batalla de Chalchuapa que se libró el 2 de abril del mismo año. Fue reconocida por el Gobierno de la República, como institución autónoma por Decreto Legislativo No. 2233 publicado en el Diario Oficial No. 196 del 22 de octubre de 1956; reconocida por el Comité Internacional de la Cruz Roja y la Federación de sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja el 24 de abril de 1965. Los cuerpos filiales que la conforman son Damas Voluntarias, Socorrismo, Guardavidas y Cruz Roja de la Juventud. Cruz Roja Salvadoreña (s.f.)

1.3. Antecedentes de Cruz Roja Salvadoreña en San Vicente

El 12 de octubre de 1975 un grupo de jóvenes Vicentinos se unen para asistir a personas afectadas las lluvias cerca del Rio Lempa, posterior a ello inician gestiones para la creación de la Cruz Roja en San Vicente, gestión que no fue aprobada en ese tiempo; si no hasta 1976 teniendo como su primer coordinador general al Sr. Alex Valladares y contando con el apoyo del Obispo Cubias de la Catedral San Vicente, lo que impulso su creación.

Tomando en cuenta la acción y el trabajo de un grupo de jóvenes y considerando que San Vicente era uno de los departamentos más activos en los que el conflicto armado refería. El Consejo Directivo de Cruz Roja Salvadoreña solicita al Comité y Federación Internacional, la construcción de un lugar digno; dicha solicitud fue atendida por las sociedades nacionales de Noruega, Dinamarca, Finlandia, Islandia y Suecia; la Alcaldía Municipal de San Vicente se suma

a este esfuerzo con la dación en comodato del terreno el 14 de julio de 1984, donde a la fecha se encuentran las instalaciones.

En el 2001 la seccional es visitada por la Reina Sofia de España, apoyando con la construcción del auditorio y locales comerciales que permitan la sostenibilidad de la seccional, generando ingresos por la renta de dichos espacios. Desde el 2001 al 2020, se han establecido diversos proyectos que han aportado económicamente una donación para apoyo económico de la seccional.

La pandemia del 2020 limitó grandemente los ingresos a la seccional debido a que los arrendadores entregaron los locales por las medidas de cuarentena establecidas por el gobierno; debiendo esta buscar apoyo con la oficina central para subsidiar el pago de servicios básicos y personal administrativo. A la fecha la seccional San Vicente no cuenta con ingresos periódicos para su sostenibilidad, es por ello que se deben buscar alternativas de captación de fondos para cubrir sus costos básicos. Cañas (s.f.)

1.4. Definición del problema

La Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente, brinda a la población del departamento atención como primera respuesta a emergencias de toda índole. Así mismo a través de los tres cuerpos filiales que la conforman da respuesta a necesidades en vacaciones (guardavidas y socorristas), jornadas de integración para niñez, adolescencia y adultos mayores; y traslados programados a los diferentes centros de salud, sin un costo económico a la población que requiere estos servicios. Hasta el año 2020, sus costos de funcionamiento eran cubiertos por los ingresos obtenidos del alquiler de locales comerciales, cinco en total.

Debido a las medidas sanitarias para contención de la pandemia por COVID-19, los arrendadores entregaron los locales, dejando sin ingresos a la seccional, siendo Cruz Roja Salvadoreña oficina central, la que ha subsidiado los costos en su mayoría como servicios básicos y salario de administrativa (contratada medio tiempo), limitando el uso del transporte únicamente en emergencias para no incrementar los costos mensuales.

Conforme a la problemática detectada, se consideró necesario una propuesta de plan estratégico con enfoque financiero que le permita a la seccional la captación de fondos desde diversas fuentes, para la optimización de los recursos y la estabilidad en el tiempo, sin crear dependencia del subsidio o apoyo económico de la oficina central.

1.5.Preguntas de investigación

¿Cuáles son las principales fuentes de ingresos?

¿Cuáles son los compromisos financieros en los que esta suscrita la organización?

1.6.Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico con enfoque financiero que permita a Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Identificar las principales fuentes de ingresos con las que cuenta Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente.

- Analizar los principales compromisos financieros a los que esta suscrita Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente.
- Proponer un plan estratégico con enfoque financiero que permita la sostenibilidad de Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente en el mediano y corto plazo.

1.7. Justificación

La planeación estratégica es muy importante, permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño de las organizaciones, brindando la posibilidad de prever situaciones futuras y tomar decisiones acertadas para generar valor dentro de estas.

Cruz Roja Salvadoreña es una institución autónoma, que dentro de su foco estratégico establece como fin último aliviar y prevenir el sufrimiento humano; a través de diversas acciones de ayuda humanitaria. La seccional San Vicente, apegada a estos lineamientos como prestadora de servicios de salud en emergencia, busca fortalecer financieramente su estructura para brindar una cobertura mayor a sus beneficiarios.

La emergencia sanitaria que inicio en el año 2020, de la cual la seccional ha prestado servicios en primera línea, y las disposiciones de salud conllevo la suspensión de actividades económicas, educativas, sociales, etc.; esta situación implicó el cierre de locales comerciales con los que cuenta la seccional y que históricamente han sido los mayores generadores de ingresos para el cumplimiento de sus obligaciones, limitando el accionar de la seccional por no contar con recursos económicos para su óptimo funcionamiento.

Con la propuesta de elaboración de plan estratégico para Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente se pretende brindar de una herramienta gerencial que permita a la institución la

captación de fondos dentro de sus atributos y el uso de estos de manera óptima, mejorando su respuesta ante los servicios que ofrece en el mediano y largo plazo.

1.8.Viabilidad

Se elaboró una propuesta de plan estratégico orientado a mantener la sostenibilidad financiera de Cruz Roja Salvadoreña seccional San Vicente, donde se dispuso del tiempo necesario para la realización de la investigación, ejecutándose en los meses de julio a diciembre de 2021.

Para el desarrollo del plan estratégico se contó con el acceso a la información operativa y financiera, recurso humano, económico, material para el desarrollo de la investigación.

1.9.Limitantes

En el desarrollo de la investigación la única limitante fue el acceso a la información financiera debido a la centralización de los registros e informes financieros en Cruz Roja Salvadoreña oficina central y prolongo el tiempo de acceso; el equipo investigador implemento la estrategia de avanzar en otros capítulos del presente documento para evitar retrasos en la investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Planeación estratégica

Según Roncancio (2018) define la Planeación Estratégica como una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos.

2.2. Antecedentes

Según Roncancio (2020b) se refiere a una de las primeras discusiones de estrategia conocidas que se ofrece en el Antiguo Testamento de la Biblia. Hace aproximadamente 3.500 años, Moisés enfrentó un gran desafío después de sacar a sus compañeros hebreos de la esclavitud en Egipto. En la antigua China, en el año 500 A.C. el estratega y filósofo Sun Tzu ofreció ideas sobre estrategias, que los líderes empresariales y militares siguen estudiando cuidadosamente.

El trabajo más conocido de Sun Tzu es “El arte de la guerra”. En este libro, Sun Tzu enfatizó los aspectos creativos y engañosos de la estrategia. En 1513, el político Italiano Nicolás Maquiavelo, publica su obra El príncipe, un tratado político que fue innovador, por ser controversial a la luz de la doctrina católica, y por su contenido “inmoral” que concibe aceptar que los objetivos de los príncipes, como la gloria y la supervivencia, pueden justificar el uso de medios inmorales para ser logrados.

También en 1962, el profesor de Harvard Alfred Chandler publicó Estrategia y estructura: capítulos en la historia de la empresa industrial. Este libro describe cómo la estrategia y la

estructura organizativa deben ser coherentes entre sí para garantizar un desempeño exitoso, una lección que Moisés parece haber aprendido durante el éxodo de los hebreos desde Egipto.

Actualmente, la estrategia empresarial sigue estando vigente y su enfoque ha mudado al valor agregado en mercados altamente competitivos y de innovación; así como la aparición de metodologías (Balanced Scorecard) y herramientas tecnológicas que facilitan el cumplimiento y desarrollo exitoso de la estrategia.

2.3. Clasificación de planeación

Según User (2020) plantea que la planificación se podría definir como un requisito organizativo de las empresas, que funciona como una preparación indispensable ante cualquier actividad laboral. La planificación permite cumplir objetivos a corto, mediano y largo plazo. Por ende, dentro de la planificación estratégica, existen cuatro subtipos de planificación:

2.3.1. Planificación estratégica

Es aquella que se centra en una organización en general o en un negocio en específico. Este tipo de planificación funciona por encima de las decisiones de los altos ejecutivos y determina los objetivos y decisiones a largo plazo. Su alcance puede implicar acciones para los próximos dos años e incluso hasta los próximos 10 años. En ella se define la misión, la visión y los valores de la empresa.

2.3.2. Planificación táctica

La planificación táctica tiene la función de crear y establecer condiciones y objetivos para que las acciones que se crearon en la planificación estratégica se lleven a cabo realmente. En otras

palabras, la planificación táctica es la capacidad de realizar lo que se idealizó en la planificación estratégica. Es allí donde el equipo de empleados desarrolla actividades como: administración, producción, marketing y finanzas. Por ello es necesario un modelo de planificación que funcione a medio plazo y precisamente, esta función depende de la planificación táctica.

2.3.3. Planificación operacional

Está relacionada con la manera en que las cosas deben funcionar en el día a día de la empresa, es decir, en la toma de decisiones y acciones prácticas de las operaciones laborales. En ella, los gerentes deben asegurarse de que las tareas rutinarias se planifiquen y ejecuten adecuadamente dentro de la empresa. Este tipo de planificación suele describir lo que sucede a corto plazo y está diseñada para actividades y eventos bien definidos donde se incluyen políticas para abordar problemas específicos.

2.3.4. El Balanced scorecard

Este es uno de los tipos de planificación estratégica más utilizados hoy en día, el cual fue creado por Robert Kaplan y David Norton -estudiantes de Harvard. Según esta metodología, se deben tener en cuenta 4 perspectivas para una empresa y, dentro de cada perspectiva se deben definir ciertos objetivos: Perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos, perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Con los objetivos definidos, los planes de acción se dan por medio de un mapa estratégico. Los mapas estratégicos se encargan de mostrar cómo cada una de las perspectivas ayudará a las demás a alcanzar los objetivos pautados. De esta manera, las empresas mejoran los procesos internos para satisfacer las necesidades de los clientes y así lograr el beneficio que los accionistas

desean. Durante la planificación estratégica, todos los niveles laborales que componen una organización se unen para buscar la manera de cumplir el mismo objetivo. Este tipo de planificación es un proceso integrado e interdependiente, por lo que es esencial que toda la empresa y todos los equipos se dediquen al mismo propósito.

2.4. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Por todas sus cualidades y contribuciones a la dinámica de las organizaciones, las distintas estrategias de planeación aportan una serie de ventajas:

- Proporciona un marco de trabajo y una disciplina comunes a todos los miembros de una organización
- Establecerá un método operativo para enfrentarse a los problemas y las oportunidades, mejorando el manejo del riesgo y reduciendo la incertidumbre
- Permite optimizar los recursos de la empresa
- Hará crecer la rentabilidad y la cuota de mercado
- Aporta ventajas competitivas y diferenciación respecto a otras compañías
- Realiza un enfoque directo sobre los objetivos y los resultados
- Afianza el compromiso y la motivación de los empleados

Según Barreiros (2012) presenta una serie de desventajas:

- Ejecutivos no dan importancia, lo estructuran lo aprueban y lo archivan
- Por la demanda de recursos y gastos en recopilación de datos los ejecutivos no la llevan a cabo.
- Por la desorganización en tiempos y movimientos de ejecutivos no palpan la utilidad de la planificación estratégica.

- Por la desconfianza en escenarios proyectados con los que trabaja la planificación estratégica o sus predicciones, que pueden ser equívocas y no resultar positivas.
- Posible renuencia de parte de los actores de la planificación estratégica.
- Posible resguardo y confidencialidad de los datos utilizados en la planificación estratégica.
- Predominio de deseos sobre posibilidades.

2.5. Plan estratégico

Según Sánchez (2016) plantea que el plan estratégico es un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro.

A lo largo de su desarrollo, el plan estratégico señala las bases para el funcionamiento de la empresa en la línea de una consecución de objetivos futuros, aun desconociendo cuál será el futuro. En otras palabras, definirá qué acciones tendrán que ser llevadas a cabo a nivel empresarial para poder afrontar los retos que vayan apareciendo y finalmente conseguir los objetivos marcados previamente.

2.5.1. Características

Según Sánchez (2016) un buen plan estratégico debe cumplir con lo siguiente:

- *Punto de vista numérico:* El plan debe contener estimaciones o previsiones con cifras o cantidades determinadas en cuanto a beneficios, niveles de ventas u otro tipo de objetivo similar.
- *Punto de vista cronológico:* Será necesario especificar el margen temporal en el que la empresa plantea la consecución de las metas que se definen en este documento.

- Punto de vista interno: Deberá aclarar la manera de emplear los recursos mediante estrategias o políticas internas de modo que se estimule la consecución de dichos objetivos.

2.5.2. Importancia del plan estratégico

En la medida que las empresas van madurando, es importante tener directrices claras, conocidas por todos los colaboradores y que tenga el compromiso de cada integrante de la organización. El contar con un proceso de Planeamiento Estratégico ayuda a la formulación de objetivos y estrategias alineados hacia una gran meta en común. El Plan Estratégico debe marcar las pautas a seguir de la empresa para un período determinado. No sólo basta con establecer objetivos claros y participativos (el Qué), sino saber cómo ejecutar las estrategias necesarias para alcanzarlos (el Cómo). Los ejecutivos suelen perderse en la operatividad del día a día sin darle la prioridad debida a los temas estratégicos, por esta razón, es importante contar con el personaje adecuado que haga posible la consecución del Plan Estratégico. BDO (2018)

2.5.3. Pautas del plan estratégico

A continuación, algunas pautas importantes que ayudan a sacar el máximo provecho de un Plan Estratégico:

- Participación: Durante la formulación, es importante que todo el personal ejecutivo participe de su planteamiento, el aporte de diferentes puntos de vista permitirá tener un Plan más sólido.
- Difusión: La Difusión del Plan Estratégico debe darse a todo nivel, no basta con definirlo, sino también con presentarlo a toda la organización. El conocer los grandes proyectos

estratégicos que se estarán ejecutando en la empresa, permite tener claridad sobre la importancia de los mismos.

- Responsabilidades: Generar compromiso con todas las áreas en la consecución de los objetivos. Establecer planes de trabajo detallados de los proyectos estratégicos con responsables de cada actividad, ayudará a que cada colaborador conozca cuál es su aporte hacia los objetivos de la empresa.
- Seguimiento: Contar con un equipo interno o externo que realice seguimiento y control de la ejecución de los planes de trabajo establecidos. Contar con un seguimiento continuo ayuda al personal a avanzar adecuadamente con el desarrollo de sus actividades, es necesario que estos personajes posean las cualidades necesarias para empujar al personal hacia la acción.
- Cumplimiento: Hacer visible el grado de avance de los resultados obtenidos. El hacer visible las acciones que se van realizando hacia toda la organización y los directores, genera el compromiso del personal al mostrar los resultados de su esfuerzo, así como los logros alcanzados.

2.5.4. Contenido del plan estratégico

Según Sánchez (2016) un plan estratégico debe incluir:

- La misión de la empresa.
- Visión estratégica que defina los objetivos a alcanzar y el modo de conseguirlos.
- Análisis del presente de la empresa y su entorno o escenario.
- Plan de acción u operativo con el que llevar a cabo las estrategias que se hayan definido.

2.6. Objetivos estratégicos

Según Ceupe (s.f.) establece que los objetivos estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de la misión. Es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión. Deben ser definidos de forma clara, precisa y comprensible, y deben expresar las metas últimas y más importantes que permitan a la organización orientarse hacia su misión y visión corporativa. Estos objetivos estratégicos serán alcanzados a través de unas líneas estratégicas de acción. Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se esperan del seguimiento de ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo. El marco de tiempo de los objetivos y las estrategias debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años. Los objetivos estratégicos tienen que cumplir las siguientes características para que sean eficaces:

- Mensurables. Que puede ser medido o valorado.
- Específicos. Que está especialmente destinado a un fin determinado
- Apropriados. Que resulta conveniente o adecuado para el fin al que se destina.
- Realistas. Que se puedan conseguir equilibradamente.
- Oportunos. Que es bueno o favorable para un fin determinado.

2.7. Herramientas para la determinación del diagnóstico

El proceso de planeación estratégica hay numerosas herramientas de análisis que ayudan a organizar y dar sentido a la tarea. Entre ellas encontramos:

2.7.1. Análisis PESTEL

A través de un análisis PESTEL se pueden observar una serie de aspectos o variables que, inevitablemente, afectarán a la empresa: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

2.7.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

El modelo de análisis de las 5 fuerzas fue inventado por Michael Porter para calcular la competitividad de un mercado: Poder de negociación de los clientes, Rivalidad entre los competidores, Amenazas de entrada para nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores y Amenazas de entrada de productos sustitutos.

2.7.3. Análisis FODA

El análisis y matriz FODA (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) pone el foco sobre el estado actual de la organización. Gracias al FODA, una empresa puede saber qué estrategias resultan las idóneas según sus propias características.

2.7.4. Balanced Scorecard

Con un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral se analizan las actividades de una empresa en base a su visión y estrategia. Una herramienta de lo más útil para los equipos de Recursos Humanos.

2.8. Foco estratégico

El Foco estratégico y sus variables marcan la diferencia en la ventaja competitiva de la organización. Se analizan los aspectos para generarlos y su herramienta, el mapa estratégico, así

como la misión, visión, valores y objetivos para asegurar el correcto funcionamiento del foco estratégico. La Importancia del Foco estratégico en la vida activa de las organizaciones es fundamental contando con estrategias bien focalizadas con una mayor probabilidad de ser ejecutada correctamente que una desperdigada y que trata de abarcar mucho.

2.8.1. Misión

Misión proviene del latín mittere = lanzar / Puede ser considerada como “el propósito” de la organización. El propósito debe ser amplio, fundamental y duradero.

- ¿Qué ofrece la organización o cuál es el ámbito de los productos/servicios que ofrecemos?
- ¿A quién ofrecemos los productos/servicios o a cuáles segmentos de mercado llega la empresa con estos?
- ¿Dónde los ofrecemos o cuál es el ámbito geográfico en el que vendemos nuestros productos/servicios?

Para trabajar la Misión debemos de responder a:

- ¿Qué hace la empresa que es único y distinto a los demás?
- ¿Cómo lo hace: ¿hay algo diferente en su método, en el medio o en la forma de llegar a sus objetivos? ¿Cómo queremos satisfacer las necesidades de nuestra población meta?
- ¿Para quién lo hace: ¿Cuáles son sus partes constituyentes y su grupo objetivo de servicio?
- ¿Cuál es la población meta y que queremos alcanzar?
- ¿Por qué lo hace: cual es la justificación social de su existencia, ¿qué es lo que nunca podría dejar de hacer? ¿Cuál es el cambio que queremos generar en nuestra población meta?

2.8.2. *Visión*

Es una declaración del futuro de la empresa. Debe ser muy breve, simple y fácilmente entendible por todos, con el fin de poder usarla como mensaje comunicacional para motivar a los empleados de una compañía y transmitir al mercado lo que se desea ser.

- ¿Qué? Identifica la esencia de la estrategia, los logros más importantes para alcanzar el futuro.
- ¿Cuándo? Significa un sentido de responsabilidad, compromiso y logro de la principal meta de la organización.
- ¿Cómo? Representa aquellos elementos fundamentales para lograr la visión.

2.8.3. *Valores*

Son aquellos que deben guiar la conducta cotidiana de todos los colaboradores en la Institución, para poder cumplir con la misión y visión. Constituyen el cimiento de la Institución. Los elementos considerados para definir la lista propuesta de Valores: Los valores que tienen la institución, los valores que no tiene y necesita tener, identificar y eliminar los antivalores de la Institución. Son las expresiones que reflejan los principios básicos de comportamiento ético, tanto personal como corporativo, que deben estar siempre presentes en una organización.

2.9. Mapa estratégico para definición de la estrategia.

Una buena herramienta para definir estrategias focalizadas es el Mapa Estratégico, el cual contribuye a que la dirección de la empresa logre los objetivos involucrando a todos los colaboradores de las organizaciones, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará. El mapa estratégico representa la relación de causa-efecto que hay entre los

objetivos trazados y los temas estratégicos. Cuando estas relaciones están claramente definidas, se puede comunicar y delegar las responsabilidades en forma efectiva.

2.9.1. Concepto

El mapa estratégico es una representación gráfica de cómo la empresa piensa alcanzar su visión. Para ello, debemos definir cómo vamos a generar más ingresos y menos costos, cuál es la propuesta de valor que le vamos a hacer al cliente, que sea diferenciadora de la competencia y rentable, cuáles son los procesos que tenemos que trabajar para poder asegurar la oferta del cliente y cuál es el plan organizacional que debemos tener para cumplir con los procesos.

Es un modelo de los resultados esperados (en términos financieros y para el cliente) y de las causas necesarias para cumplirlos. Se utiliza un gráfico en vez de un texto, por ser la mejor forma de describir y transmitir un concepto, especialmente cuando éste es por lo general abstracto y complejo.

2.9.2. Objetivo del mapa estratégico

Según Morillo (2013) establece que el mapa estratégico tiene como objetivo comunicar la estrategia de forma clara para que los empleados puedan alinear los esfuerzos para concretar las metas estipuladas. También permite nivelar las expectativas, porque de esta manera se sabe que se puede esperar y que aspectos no están contemplados alcanzar en determinado período. Así mismo prueba hipótesis, porque el hecho de que los objetivos se enlacen a determinadas estrategias, no quiere decir que en la práctica estas estrategias realmente sean las correctas para alcanzar con los objetivos.

2.9.3. Características

EL desafío para estructurar un mapa estratégico debe ser:

- Simple, que pueda transmitirse fácilmente y que señale cómo hay que ejecutar la estrategia
- Focalizado en algunos pocos elementos esenciales cuya presencia debe asegurarse.
- Integral, de modo que contenga todos los elementos fundamentales que se requieran para comunicar los distintos frentes que se debe abordar en forma balanceada.
- Estructurarle en una página. Los mejores mensajes son los que se pueden transmitir en un espacio limitado, ya que de lo contrario son imposibles de retener.

2.9.4. Consecuencias

Consecuencias de Perder el Foco Estratégico:

- Está totalmente demostrado que las organizaciones que pueden mantener su foco o ampliarlo, son las que triunfan en el largo plazo.
- El foco en los negocios es la propiedad de una estrategia de mantener a una organización centrada y enfocada.
- La dificultad de mantener el mismo nivel de calidad en una variedad amplia de objetivos de mercado.
- La propensión de las organizaciones a extender una marca exitosa para cubrir nuevas categorías de producto, debilitando la marca en su campo central.
- El intento de seguir a un competidor que ingresa en un área nueva.

El mapa estratégico impulsa el foco ya que obliga a seleccionar aquellos objetivos que son críticos para alcanzar la visión. Por definición, un buen mapa estratégico debiera tener pocos objetivos, ya que de otra forma pierde foco y su capacidad para transmitir en forma

clara la ruta que se ha adoptado en este periodo estratégico para lograr la visión de la organización. La mejor forma para hacer eso es definiendo no más de 2 a 4 líneas o temas estratégicos (que serían cortes verticales), alrededor de los cuales tendremos objetivos estratégicos.

2.9.5. Componentes de un mapa estratégico

- Perspectivas. Las dimensiones clave necesarias para garantizar la creación de valor a los diferentes stakeholders de la organización. Categorías en las cuales la organización tendrá que balancear su desempeño.
- Lineamientos o Iniciativas estratégicos. Las aspiraciones o el impacto final que queremos lograr.
- Relaciones causa-efecto. Describen lo que debemos hacer para generar el fin último de la organización, ya sea la rentabilidad o el impacto social.
- Temas y pilares estratégicos. Se refieren a los segmentos verticales del mapa que apuntan a un aspecto específico de la estrategia. Se conocen como “rutas de agregación de valor”.

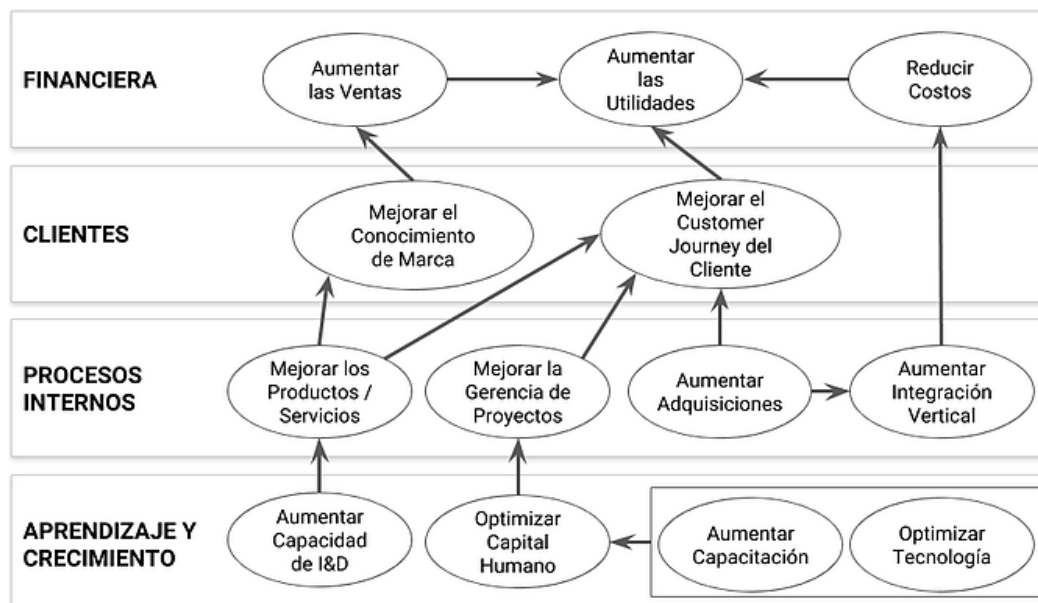
2.9.6. Perspectivas

Según Roncancio (2018) establece que mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas equilibradas del Balanced Scorecard:

- La perspectiva financiera. En principio, esta perspectiva le brinda una descripción tangible de la estrategia utilizando una serie de indicadores que son bastante conocidos: retorno de la inversión, el valor agregado económico, las ganancias operativas, la inversión, el valor

agregado económico, el margen de utilidad neta, entre muchos otros. Estos indicadores le darán un panorama amplio del presupuesto que ha invertido dentro de su empresa, del nivel de ganancias que ha podido recuperar con el trabajo que ha realizado y del costo que implican para su organización todas las actividades que lleva a cabo.

- La perspectiva del cliente. En muchas ocasiones, esta perspectiva se deja de lado y no se le da la relevancia ni el nivel de detalle necesario. Con este tipo de perspectiva usted podrá conocer una serie de indicadores que le darán una imagen de la experiencia del cliente con su organización. Elementos como la satisfacción, la retención y el crecimiento de los clientes, podrán guiarlo para conocer el verdadero valor que caracteriza a sus servicios y la imagen que tienen sus clientes de todo su trabajo.
- La perspectiva de los procesos. Al observar la organización desde la perspectiva de los procesos usted podrá identificar claramente los procesos que poseen una importancia fundamental dentro de toda su organización. Aspectos como el manejo de la nómina, los estados financieros trimestrales, el mantenimiento de los equipos o instalaciones, inventariar nuevos productos, etc. De esta manera, los distintos niveles de su organización podrán enfocarse en optimizar la calidad de cada uno de estos procesos para garantizar la efectividad del trabajo.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Gracias a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento se podrá identificar los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información), y el clima (capital organizacional) que le permiten sustentar todos
- los procesos creadores de valor dentro de su organización.

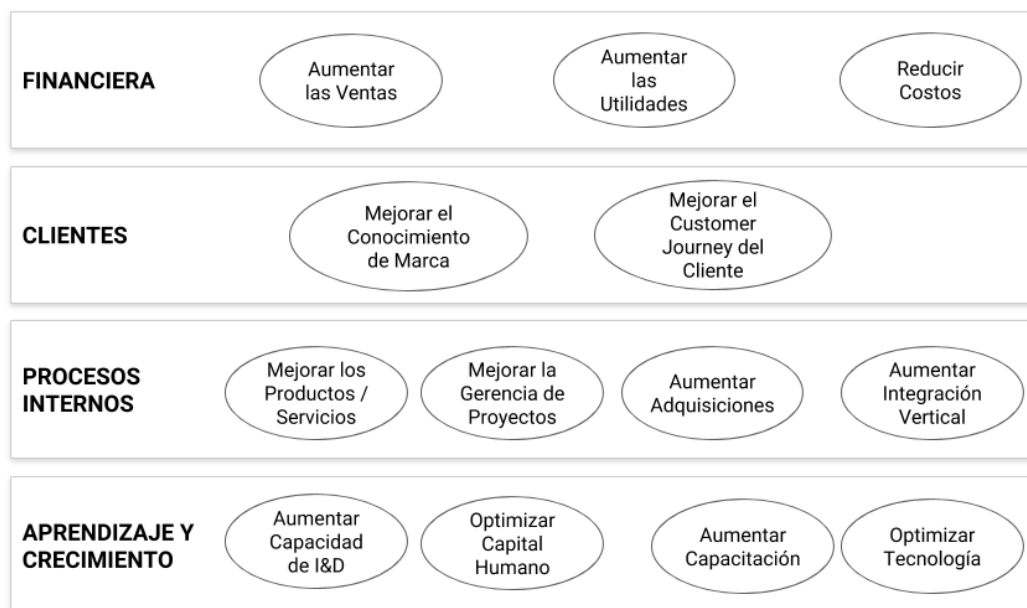
Figura 1*Esquematación de Mapa Estratégico*

Nota: La figura muestra la esquematización del mapa estratégico. Fuente: Roncancio (2018)

2.9.7. Pasos del mapa estratégico

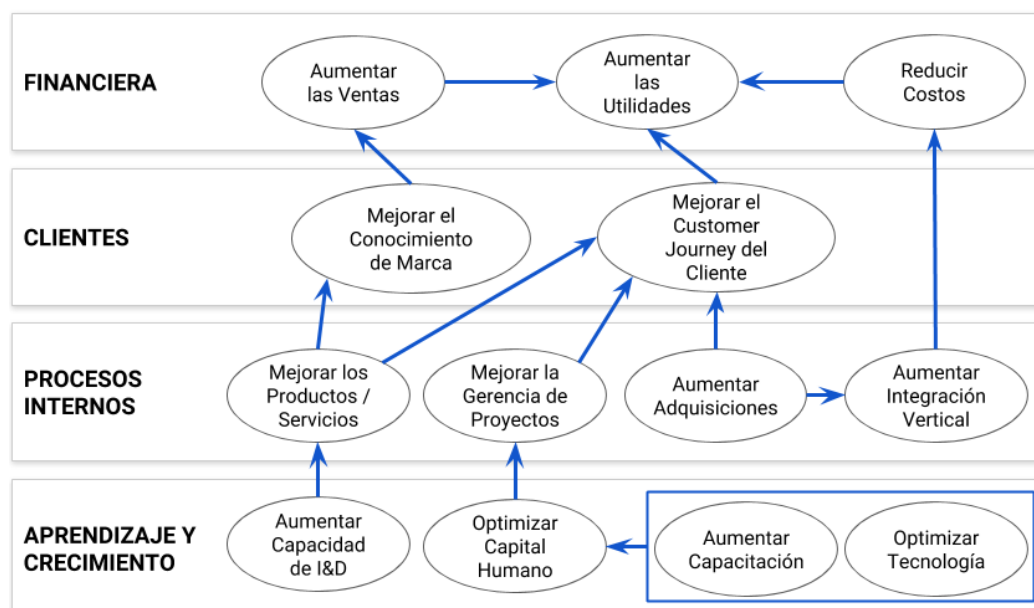
A continuación, se presenta el proceso paso a paso de elaboración de un Mapa Estratégico. Roncancio (2018)

- Paso 1: Adicionar los objetivos estratégicos y las perspectivas. La idea principal de un mapa estratégico es que cada objetivo estratégico en su cuadro de mando integral está representado por una forma, generalmente ovalada. Muy raramente hay más de 20 objetivos. Hacer seguimiento a demasiados objetivos diluirá el mensaje que entrega a sus colaboradores, haciendo que su estrategia sea difícil de comunicar. Estos óvalos - objetivos se agrupan en perspectivas como: Financiera o Aprendizaje y crecimiento. Cada organización es diferente, pero la mayoría de los mapas estratégicos tienen cuatro perspectivas, y con frecuencia son similares a las que se muestran abajo.

Figura 2*Objetivos estratégicos y perspectivas*

Nota. La figura muestra la esquematización de los objetivos y perspectivas del mapa estratégico.
Fuente: Roncancio (2018)

- Paso 2: Adicionar las relaciones Causa – Efecto. La mayoría de los mapas estratégicos incluyen flechas entre los objetivos para mostrar su relación de causa y efecto. Al seguir los caminos de las flechas, se puede observar cómo los objetivos en las perspectivas de la parte inferior impulsan el éxito de los que se encuentran en la parte superior.

Figura 3*Relación causa y efecto*

Nota. La figura muestra la relación causa y efecto en el mapa estratégico. Fuente: Roncancio (2018)

Estas relaciones causales son fundamentales en el cuadro de mando integral. Por ejemplo, si capacita a sus empleados y crea una cultura en que se comparte la información (Aprendizaje y Crecimiento), hará que su empresa funcione sin problemas (Procesos internos).

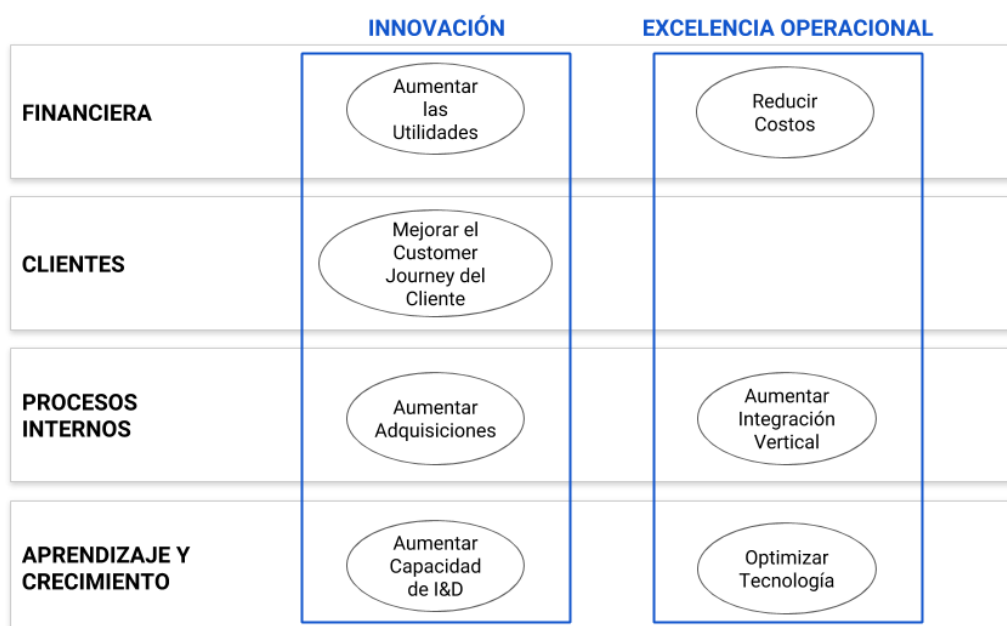
Un negocio en mejor funcionamiento cuida mejor a sus clientes (Cliente) y los clientes felices compran más de lo que usted está vendiendo (Financiero). Los mapas estratégicos muestran cómo los activos intangibles abstractos, como la cultura de la empresa y el conocimiento de los empleados, se convierten en resultados concretos y tangibles.

La gran mayoría de las palancas que los ejecutivos pueden accionar en una organización no contribuyen directamente al resultado final. Sabemos que es importante tener empleados felices y una infraestructura actualizada, pero es difícil ver cómo esos objetivos se incorporan a los objetivos finales de la entidad. Su mapa estratégico muestra estas relaciones y alienta el pensamiento estratégico que va mucho más allá de su balance general o sus estados financieros.

- Paso 3: Temas o Líneas Estratégicas. Algunos mapas estratégicos tienen temas o líneas estratégicas. Estos representan los tres o cuatro enfoques estratégicos generales de su organización. Los temas agrupan verticalmente los objetivos relacionados en todo su mapa estratégico.

Figura 4

Temas o líneas Estratégicas



Nota. La figura muestra las líneas del mapa estratégico. Fuente: Roncancio (2018)

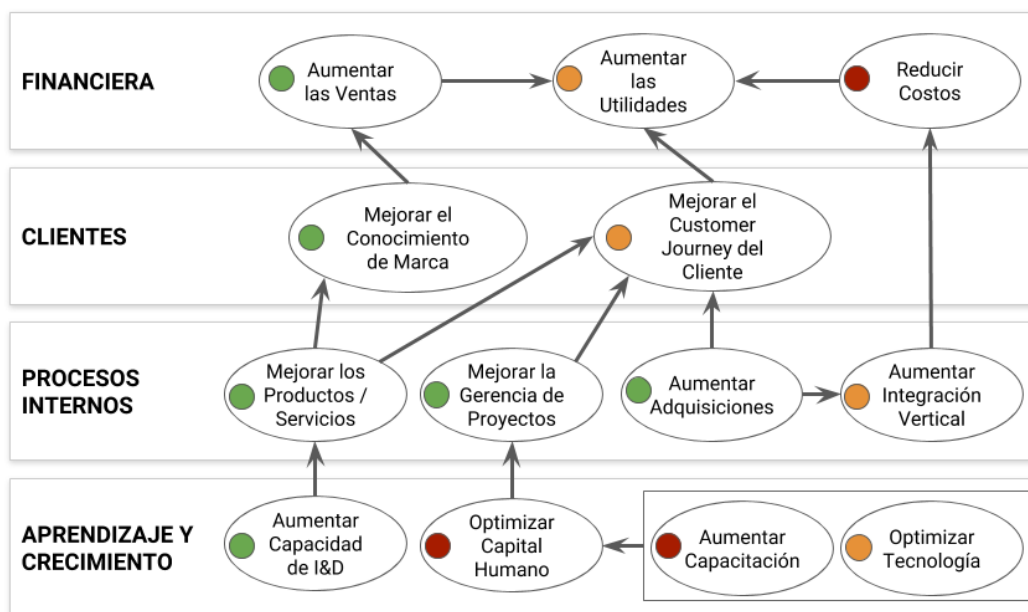
A diferencia de las perspectivas, los temas son muy específicos para su organización. Por ejemplo, los temas pueden definirse como: Excelencia Operacional, Cultura de seguridad, Sostenibilidad, Innovación y Liderazgo Tecnológico

Algunas organizaciones encuentran útil mostrar los temas en su mapa estratégico. Otras piensan que los temas agregan una complejidad innecesaria. En última instancia, depende de usted decidir si los temas son adecuados para su mapa estratégico.

- Paso 4: Mostrar y hacer seguimiento al desempeño. El software Balanced Scorecard le permite construir su mapa estratégico directamente desde una interfaz gráfica. La automatización del cuadro de mando integral tiene muchas ventajas, sin embargo, la capacidad de ver su mapa estratégico con semáforos acordes al desempeño real puede ser la más grande. De esta manera su mapa estratégico estático se convierte en un cuadro de mando vivo.

Figura 5

Seguimiento del desempeño.



Nota. La figura muestra el seguimiento del desempeño del mapa estratégico. Fuente: Roncancio (2018)

- Paso 5: Variaciones del Mapa Estratégico. Cada organización es diferente, y no hay una manera única de hacer un Mapa Estratégico. Por ejemplo, la mayoría de las organizaciones ponen la perspectiva financiera en la cima porque su objetivo final es generar utilidades. En el sector público y sin fines de lucro, sin embargo, se tienen diferentes motivaciones. Sus finanzas son sólo un medio para un fin. El objetivo final de una organización sin fines

de lucro es proporcionar los mejores servicios que pueda. Para estas organizaciones, es común cambiar las perspectivas de Cliente y Finanzas para que el Cliente esté en la cima. Su financiación (financiera) les permite ayudar a las personas (cliente). Del mismo modo, algunos objetivos pueden no encajar perfectamente en una sola perspectiva y puede tener más sentido ubicarlos entre dos perspectivas. Incluso puede haber objetivos estratégicos que no afecten a otros objetivos, por lo que no tienen flechas.

Lo que es importante recordar es que su mapa estratégico debe reflejar su estrategia organizacional real. Es completamente viable desviarse del diseño tradicional para adaptarse a sus objetivos particulares.

2.10. Plan de acción: Comunicación de la estrategia

Según Nieves (2006) plantea que la comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. La comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias.

2.10.1. Concepto

Según Nieves (2006) define un plan estratégico de comunicación como una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y

nunca pueden contradecirse, por el contrario, deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

2.10.2. Importancia

Según Rock (2019) plantea que al momento de empezar con un nuevo proyecto todo emprendedor o empresario tiene como objetivo fundamental lograr la mayor cantidad de ingresos, ¿cierto?, entonces, de seguro te preguntarás, ¿cómo voy a lograr vender mi producto o servicio?, es aquí donde entran en juego las estrategias de comunicación. La importancia de realizar estas estrategias radica en que si son realizadas de manera correcta lograrás los números que sueñas en cuanto a ingresos se refiere. Realizar una estrategia de comunicación tendrá como meta que tu público objetivo no solo comprenda qué es lo que se quiere lograr, sino que también entienda qué significa y representa. Las estrategias de comunicación son herramientas de planificación que toman en cuenta aspectos como: Objetivos generales; mensajes; acciones a ejecutar; variables indicadoras; instrumentos y plazos de tiempo de ejecución.

2.10.3. Pasos para elaborar un plan de comunicación

Según Rock (2019) plantea que la elaboración de estrategias de comunicación es una de las mejores formas para lograr que los objetivos de un proyecto para que se ejecuten de manera eficiente y en el menor tiempo posible. En general, el éxito de una estrategia va a depender de la planificación de la misma, en el que se debe tener en cuenta varios aspectos necesarios para no tener fallas.

- Análisis de la situación actual. Para empezar la elaboración de una estrategia comunicacional es necesario conocer la situación actual de tu organización, es decir, tener

claro aspectos como: Reputación de tu marca; identidad de tu marca; experiencia de los clientes; tendencias del mercado; estado de tu competencia.

- Determina cuál es tu objetivo. Es de vital importancia que una vez que conozcas cuáles son las fortalezas y carencias de tu empresa, definas cuál o cuáles serán los objetivos de tu estrategia de comunicación. Y para que no pierdas el rumbo, te respondas preguntas como: ¿Qué quiero lograr?; ¿para qué quiero conseguirlo?; ¿por qué es necesario hacerlo?
- Define tu público objetivo. Con certeza, la definición de tu público objetivo es uno de los pasos más importantes al momento de elaborar tu estrategia de comunicación, ya que, este grupo de personas son a las que se les deseas transmitir el mensaje y así, motivarlos a cumplir con el propósito de dicha estrategia comunicacional.
- Establece un presupuesto viable. Es un hecho que podemos tener muchas ideas de cómo hacer que tu estrategia de comunicación funcione, pero debes tener en cuenta que todo tiene un costo. Por eso hay que delimitar qué cantidad de dinero se podrá invertir en dicha estrategia de comunicación con un presupuesto claro y detallado. Esto dependerá de: el tamaño de tu empresa; utilidad que posea tu organización y necesidades.
- Establece el mensaje que quieres transmitir. Las organizaciones necesitan una voz y ese es el trabajo del mensaje, ya que resumen y concentran la personalidad que se desea transmitir. Teniendo clara la situación actual, los objetivos de tu estrategia y el público objetivo, ya se cuenta con la información suficiente para definir cómo desarrollar del mensaje que se desea hacer para llegar a dicho público objetivo. Como por ejemplo algunas de las empresas cuyos mensajes lograron su cometido son: Just Do it. -Nike; Think Different. -Apple; Destapa la felicidad. -Coca-Cola. Me encanta. -Mcdonald's.

- Selecciona cuáles canales de comunicación se adaptan a tu proyecto. Existen varias formas para promocionar tu estrategia y distribuir tu contenido, así que realiza un análisis de cuál de estas es la más adecuada para hacer llegar dicho mensaje a tu público objetivo y cumpla con su objetivo. Recuerda que debes tener en cuenta el alcance del presupuesto.
- Especifica los plazos de ejecución. No podemos hablar de una planificación si no definimos los plazos en los cuales queremos lograr nuestros objetivos, y esta no es la excepción. Para la determinación de los plazos en los que estimas lograr cada uno de los objetivos, se debe de tomar en cuenta cada uno de los puntos anteriores.
- Medición y evaluación los resultados. Una vez que lograste cumplir con los objetivos propuestos, es necesario que realices una auditoría con el fin de analizar qué alcanzó la estrategia, si cumpliste con los plazos estimados, si el presupuesto fue suficiente y si lograste los objetivos propuestos. De esta manera podrás determinar qué puedes mejorar para las próximas estrategias comunicacionales.

2.11. Plan financiero

Según Montenegro (2017) plantea que el plan financiero es un documento que se enmarca dentro del plan de negocio global de una empresa u organización y que recoge toda la información cuantificada y desarrollada, calculada en dólares, de cada uno de los planes de actuación que corresponden a cada área de la organización. Este instrumento está calificado como la mejor herramienta para analizar tanto la viabilidad financiera como económica de un nuevo proyecto empresarial considerando diferentes perspectivas temporales (corto, medio y largo plazo).

El plan económico y financiero permite a los gerentes de las organizaciones estimar si su proyecto es capaz de cumplir las expectativas previstas, especialmente aquellas que genera en relación a la liquidez esperada y a la rentabilidad. Y conociendo esta relevante información se

podrán tomar las decisiones de una manera más acertada para que la empresa pueda dar sus primeros pasos, consolidarse, mantenerse y crecer a un ritmo sostenible y constante.

2.11.1. Claves del plan financiero

Según Guillermo (2020) algunas claves del plan financiero son:

- Permite evaluar la viabilidad de un negocio o proyecto de inversión.
- Debe tomar en cuenta el nivel de aversión al riesgo del agente económico, definiendo en base a ello las decisiones de inversión, de ahorro y/o de financiamiento que elegirá.
- Se deben considerar los intereses del individuo o empresa. Puede ser, por ejemplo, que la compañía esté comprometida con desarrollar un negocio amigable con el medio ambiente, pese a que no es la alternativa más rentable (al menos en el corto plazo).
- Otro elemento importante es el horizonte de inversión. Cuanto más largo sea, más difícil será poder realizar una proyección certera.
- Puede trabajarse con distintos escenarios. Por ejemplo, tres: optimista, moderado, pesimista. De esa forma, se puede incluso definir un plan de contingencia en caso se dé el peor escenario.

2.11.2. Elementos de la planeación financiera

Según Montenegro (2017) plantea que para contar con una eficaz planeación financiera de debe se considerar tres elementos básicos que son:

- Estados Financieros. Conocer los estados financieros actuales de la empresa es un punto fundamental, para ello se requiere presentar balances, cuentas de resultados y otros estados

proforma (es decir previstos), describiendo las fuentes y los empleos de tesorería. En base a este estado se proyectará los objetivos principales de crecimiento.

- *Inversiones de Capital y Estrategia de Negocio.* El plan describirá la inversión de capital planificada, normalmente clasificada por categorías (inversión por reemplazamiento, por expansión, por nuevos productos, por inversiones obligadas etc.); las descripciones de este punto podrían cubrir también áreas como esfuerzo en investigación y desarrollo, pasos a seguir para incrementar la productividad, diseño y comercialización de nuevos productos y estrategia de precios.
- *Financiamiento.* Este aspecto es el más diversificado, cada empresa tiene especificaciones únicas, existen empresas que disponen una amplia flexibilidad financiera para realizar las operaciones, gracias a sus activos y capacidad de endeudamiento, sin embargo, hay algunas que tendrían que recurrir a la venta de títulos o convenios para conseguir capital.

2.11.3. Beneficios del plan financiero

Una de las grandes ventajas es que proyectarás las ideas de ingresos y gastos, tan necesarias para asegurar la viabilidad del negocio y te servirá de reflexión. Aguilera (2020)

Más concretamente, el plan financiero permite:

- Determinar los recursos económicos para desarrollar el plan de negocios.
- Definir los costes reales. Estos dependerán de los costes operativos, administrativos y ventas.
- Conocer la inversión proyectada para iniciar el funcionamiento de la empresa.
- Especificar si es factible que el proyecto reciba financiamiento, además de conocer las ventajas y desventajas de esta alternativa.

- Determinar la situación financiera de la empresa, que será empleada de guía en el momento que comience el proyecto.
- El plan de financiero servirá para llevar a cabo el estudio de viabilidad y rentabilidad económica.
- Con la información reflejada en el plan financiero, los posibles socios y accionistas de la empresa conocerán de primera mano la rentabilidad y en qué momento recuperarán la inversión realizada.

2.11.4. Pasos del plan financiero

Para cumplir de manera efectiva esta tarea hay que realizar los siguientes pasos:

- Estudiar las metas por cumplir: Cada objetivo debe convertirse en una motivación que acompañará al plan general. Incluye las metas a corto, mediano y largo plazo concebidas de manera real sin aumentar las expectativas, más allá de lo posible y concreto. Es importante señalar que los objetivos a corto plazo son los establecidos para que se consoliden en un año, los de mediano plazo entre dos y cinco años y los de largo plazo dentro de más de cinco años.
- Analizar la realidad de la empresa: Para ello hay que determinar los estados financieros y su proyección. ¿En qué estatus se encuentra el negocio? ¿Qué deseas en el futuro? Asimismo, hay que establecer las utilidades que se aspira a recibir, las razones financieras que incluyen el apalancamiento, la liquidez y lo referente a la rentabilidad.
- Definir los fondos: Aquí se deben establecer los fondos urgidos para que el negocio se consolide y se posicione en el mercado. Lo recomendable en este aspecto es efectuar las proyecciones para un periodo de 5 años aproximadamente.

- Planificar la disponibilidad del capital para un tiempo establecido: La manera adecuada es estudiando todas las opciones reales y analizando las fuentes de financiamiento.
- Inspeccionar y verificar los recursos: Este es el cuarto paso que se ejecuta después de analizar la empresa, determinar los fondos y calcular el capital para el futuro. Aquí se definirán los recursos disponibles y se comprobará que se estén usando correctamente.
- Establece hitos: Nos referimos a consolidar pequeños éxitos, que acompañarán las metas financieras de la empresa, aspectos claves del plan financiero. Por ejemplo, establecer como objetivo liquidar la deuda de dos tarjetas de crédito en los próximos 2 años, un hito es saldar el compromiso adquirido con una de ellas, y luego centrarse en la segunda. Este “éxito” servirá como impulso para mantenerte motivado.
- Adaptarse a los factores externos que escapan a tu control: Crisis financieras, inestabilidad política o reformas de ley son algunos ejemplos. En estos casos, se puede desviar la ruta financiera trazada en los primeros pasos, por lo que sería necesario diseñar y exponer propuestas dirigidas a dar soluciones a supuestos escenarios negativos.
- Establecer un sistema de compensación: Este último aspecto, es importante como todos los demás. Se define el sistema de compensación a los trabajadores en referencia a su desempeño. Lo interesante de este punto, es que se puede diseñar un plan de motivación que ayude a impulsar la competitividad y eficiencia de los empleados para alcanzar en conjunto los objetivos.

2.12. Seguimiento del plan estratégico

La planificación estratégica es un tema recurrente en las corporaciones. Y, de hecho, la mayoría de las organizaciones bien estructuradas crean anualmente una planificación

estratégica. Pero ¿tiene sentido este esfuerzo si no hay control y evaluación de esta planificación estratégica? La planificación estratégica de una empresa necesita un seguimiento y evaluación constantes de los resultados.

Estas actividades de planificación estratégica son necesarias tanto para medir los resultados obtenidos como para evaluar el progreso de los objetivos globales y específicos de la empresa. Y esto se hace mediante el seguimiento de los objetivos e indicadores de planificación estratégica.

2.12.1. Monitoreo de la planeación estratégica

El monitoreo de la planificación estratégica también es una forma de garantizar que las actividades se desarrollen de acuerdo con los valores que guían a la organización y su cultura organizacional. Ya que están directamente relacionados con el clima organizacional y la imagen corporativa de la empresa. Cuando la empresa tiene un buen seguimiento de su planificación estratégica, se asegura de que sus equipos estén haciendo un buen trabajo. Está claro que están comprometidos a mantener el progreso y con registros adecuados para que puedan ser evaluados. Es decir, al ejecutar la planificación, es crucial llevar a cabo un monitoreo estratégico y una evaluación de la planificación de manera sistemática y constante. Después de todo, si el 70% de las actividades de planificación no se ejecutan, solo el control y la evaluación de la planificación estratégica, con métricas, permitirán detectar errores y realizar ajustes.

Las métricas que la empresa utiliza para evaluar también indican la calidad del año o período en el que se encuentra la empresa. Si es necesario, de lo que se evalúa, es posible: Corregir la ruta, Hacer inversiones, Contratar personal., Buscar herramientas tecnológicas, Construir asociaciones. Entre muchas otras soluciones.

El monitoreo es parte del sistema de planificación estratégica principalmente para realizar un seguimiento de lo que está sucediendo. Y esto generalmente se hace a través de un análisis de informes operativos y financieros regulares sobre las actividades de la compañía.

2.12.2. Resultados del seguimiento

Los resultados del seguimiento de la planificación estratégica son: Fomentar la mejora continua, Suministro de datos sobre el impacto de las actividades e Información para la toma de decisiones. El monitoreo de la planificación estratégica debe llevarse a cabo con base en los mismos indicadores utilizados al preparar la planificación estratégica. Esto también permite la revisión de los procesos, ya que la empresa se da cuenta de que es necesario modificar actividades, relaciones internas y externas, enfoques con el cliente, etc.

2.12.3. Indicadores

En realidad, hay tres tipos de indicadores a considerar en una empresa:

Indicadores estratégicos: apuntan hacia el futuro, el camino que se espera que la empresa siga y están vinculados a la misión y visión del negocio. Se lograrán a largo plazo, entre 3 y 5 años. Después de un análisis de escenarios internos y externos y los diferenciales de la compañía, con la ayuda del análisis DOFA, es habitual definir indicadores estratégicos.

- *Indicadores tácticos:* están relacionados con las acciones de cada área de la empresa. Comprenden un plan de acción que surte efecto en un período más corto que los objetivos estratégicos, pero debe contribuir a ello. Si se logran indicadores tácticos, existe una alta probabilidad de que los objetivos estratégicos también se logren con éxito.

- Indicadores operacionales: se resuelven a corto plazo. Están directamente vinculados a la operación diaria de la empresa y al progreso de los procesos. Los indicadores operativos se asignan a cada empleado, de modo que alcancen el nivel de rendimiento deseado y eso permita alcanzar objetivos tácticos y estratégicos.

2.12.4. Características

A continuación, se presentan algunas características del seguimiento estratégico:

- Apuntar al futuro.
- A largo plazo alcanzable.
- Está vinculado a la misión y visión de la empresa.
- Se basan en diferenciales competitivos

CAPITULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Metodología

La investigación, buscó conocer la estructura de estratégica actual de Cruz Roja Salvadoreña, sus fuentes de ingresos y si estos le permiten ser sostenible en el tiempo; además de identificar los compromisos financieros que la institución posee; la capacidad instalada, el talento humano, el posicionamiento como institución de ayuda humanitaria y la prestación de servicios de salud ofrecidos a la población de San Vicente.

El objetivo de la investigación fue analizar la estructura financiera estratégica que permita a Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente la sostenibilidad financiera en el mediano y largo plazo. Se tomó una muestra que proporcionó datos descriptivos, para evaluación e interpretación de resultados de la situación investigada, contando con elementos que sirvieron de base para estructurar el plan estratégico con alternativas favorables a la institución.

3.2. Tipo de investigación

La investigación fue descriptiva debido a que se describirá la problemática encontrada en Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente en relación a sus ingresos y compromisos para lograr la sostenibilidad financiera.

3.3. Método para la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo los métodos de investigación cuantitativa debido a que se recolectará información financiera (ingresos y gastos) y cualitativa a través de entrevistas y encuestas a actores claves dentro de la institución para enfocar el plan estratégico.

En esta investigación se integraron los enfoques cuantitativos deductivos, ello debido a que, al abordaje realizado de la problemática identificada desde lo macro a lo esencial, para dar respuesta al problema de sostenibilidad financiera de la institución.

La investigación, buscó conocer la estructura de estratégica actual de Cruz Roja Salvadoreña, sus fuentes de ingresos y si estos le permiten ser sostenible en el tiempo; además de la identificación los compromisos financieros que la institución posee; la capacidad instalada, el talento humano, el posicionamiento como institución de ayuda humanitaria y la prestación de servicios de salud ofrecidos a la población de San Vicente.

3.4. Alcance de la investigación

El alcance fue de tipo descriptivo, dada la problemática en estudio, se contó con información general sobre la afectación de la disminución de los ingresos en la estructura financiera de Cruz Roja Salvadoreña, partiendo de esta premisa para la propuesta de un plan estratégico que pueda ser utilizado en el futuro por la institución.

La investigación se basó en datos primarios, es decir que los datos utilizados se recolectaron para esta investigación por el equipo responsable de la misma. Por su carácter, la investigación será realizó mediante el enfoque cuantitativo, buscando cuantificar el impacto de la estructura financiera de Cruz Roja Salvadoreña.

3.5. Diseño de la investigación

Se realizó un diseño de investigación de acuerdo a dos enfoques: a) documental debido a que se recolectó información teórica bibliográfica respecto a la planeación estratégica para el diseño del modelo acorde a las necesidades de la seccional San Vicente y b) de campo, se realizó

el estudio en las instalaciones de Cruz Roja Salvadoreña, debido a la problemática identificada en esta institución.

3.6. Instrumentos y técnicas para la recolección de la información

La investigación se inició visitando la institución, solicitando previamente ser atendidos por el presidente de la seccional, delegados, administrativa, para conocer sobre la toma de decisiones financieras y sus principales implicaciones; a través de entrevistas con estos actores claves de la institución y encuestas como fuente primaria para la recolección de la información. Además de la revisión documental financiera para la proyección financiera a mediano plazo; esta recolección permitió realizar el diagnóstico previo bajo análisis FODA y PESTEL que posteriormente fueron insumo para la elaboración de la propuesta. Al obtener toda esta información permitió establecer conclusiones y recomendaciones, partiendo de los resultados que se obtuvieron se diseñó la propuesta de plan estratégico para Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente.

3.7. Población

El universo de estudio fue Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se describen los resultados obtenidos en la investigación a través de la recopilación y análisis de la información de los administradores y delegados de Cruz Roja Salvadoreña Seccional San Vicente, realizando un diagnóstico de la situación estratégica financiera para la determinación de estrategias para la elaboración de la propuesta de plan financiero.

El proceso de recolección e interpretación se desarrolló de manera sistemática enumerando los siguientes pasos:

- a) Recopilación de datos: esta se llevó a cabo mediante la administración de encuestas a través de un formulario digital, enviando el enlace a actores claves dentro de la institución pertenecientes a la Delegación Departamental, jefes de cuerpos filiales y asistente administrativa. (Ver anexo 1)
- b) Procesamiento de la información: Una vez que se recibieron los formularios estos fueron tabulados por la herramienta digital de Google formularios, permitiendo insumos para la interpretación de la información.
- c) Análisis e interpretación de información: Con los resultados obtenidos se procedió a la elaboración de los análisis, FODA, FODA cruzado, las 5 fuerzas de Porter y Pestel, que han sido la base para determinar cualitativamente la falta de solvencia de la institución.

4.1. Descripción de los encuestados

Para los efectos de obtener la información sobre datos de administración estratégica financiera de Cruz Roja Salvadoreña Seccional San Vicente, se llevó a cabo el uso de un formulario electrónico, dirigido al Presidente, Vicepresidente, Tesorero, Secretario, Jefe de cuerpos filiales de Guardavidas, Socorrismo y Juventud; y asistente administrativa.

4.2. Diagnóstico de la situación estratégica

Para la determinación de la situación actual de Cruz Roja Salvadoreña Seccional San Vicente se realizó por medio de la metodología de análisis PESTEL y FODA.

4.2.1. Análisis PESTEL

Este análisis se basa en la descripción del entorno de Cruz Roja Salvadoreña Seccional San Vicente, mediante la consideración de los elementos Políticos, Económicos, Social-Cultural, Tecnológicos, Ecológicos (Ambientales) y Legales; para determinar estratégicamente el entorno global económico en donde se desarrolla la institución.

Tabla 1*Aspectos relacionados al factor Político*

ASPECTOS	TIEMPO DE IMPACTO (AÑOS)			TIPO DE IMPACTO	
	1-2	3-5	Más de 5	POSITIVO	NEGATIVO
Cambio de Gobierno: Estabilidad o Inestabilidad		x			El Gobierno puede suspender la subvención que entrega a Cruz Roja Salvadoreña, lo que limitaría el presupuesto de la institución y los aportes de central a la seccional.
Iniciativas gubernamentales a favor de las instituciones de ayuda humanitaria		x		Se cuenta con apoyo económico desde el gobierno central para pagos de salarios a nivel central.	
Política Fiscal	x			Al ser una institución de ayuda humanitaria al momento de ingresar bienes, estos son exentos de impuestos aduanales	
Cambios en acuerdos internacionales			x		Los proyectos que se implementan pueden ser suspendidos debido a que el donante cambia línea estratégica de intervención Si la institución no cuenta con el financiamiento no podrá impulsar, desarrollar y finalizar proyectos fundamentales para las comunidades que más lo necesitan y que le demandan a la institución.
Fuentes de financiación		x			

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en Marco Teórico.

Tabla 2*Aspectos relacionados al factor económico*

ASPECTOS	TIEMPO DE IMPACTO (AÑOS)			TIPO DE IMPACTO	
	1-2	3-5	Más de 5	POSITIVO	NEGATIVO
Fuentes de financiación		x			Si la institución no cuenta con el financiamiento no podrá impulsar, desarrollar y finalizar proyectos fundamentales para las comunidades que más lo necesitan y que le demandan a la institución.
Cambio de ciclo económico: crisis o bonanza económica	x				Si los donantes locales e internacionales se ven afectados por crisis económicas el impacto de los proyectos de la institución se ven más influenciados debido a que no se capta la financiación requerida para su implementación y desarrollo de los proyectos.
La inflación	x				Factor importante pues representa una amenaza en el poder adquisitivo, poco crecimiento económico por lo que un riesgo en el desarrollo de los proyectos.
Tasa de empleo	x			Se cuenta con personal voluntario para apoyo de acciones en terreno.	

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en Marco Teórico.

Tabla 3*Aspectos relacionados al factor social*

ASPECTOS	TIEMPO DE IMPACTO (AÑOS)			TIPO DE IMPACTO	
	1-2	3-5	Más de 5	POSITIVO	NEGATIVO
Edad de la población			x		Dentro de los proyectos se trabaja con todos los grupos etarios de las comunidades.
Ingresos familiares (Niveles)	x			Cuando los niveles son más altos, las personas beneficiarias dispondrán de aportes para proyectos en lo que se requiere y por ende se podrá lograr la realización de proyectos en las diferentes comunidades.	
Patrones o modelos culturales	x				La cultura de las comunidades a las que se pretende beneficiar no permita (barrea) llevar a cabo la implementación de los proyectos.
Movimientos geográficos de la población	x				Las barreras invisibles pueden limitar el trabajo de la seccional en respuesta a emergencias

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en Marco Teórico.

Tabla 4*Aspectos relacionados al factor tecnológico*

ASPECTOS	TIEMPO DE IMPACTO (AÑOS)			TIPO DE IMPACTO	
	1-2	3-5	Más de 5	POSITIVO	NEGATIVO
Edad de la población			x		Dentro de los proyectos se trabaja con todos los grupos etarios de las comunidades.
Velocidad de las innovaciones.			x	La seccional recibió en el año 2018, donación de dos computadoras y 2021 una impresora por proyectos que se ejecutan desde ella.	
Inversiones en I+D.			x		La seccional no realiza este tipo de inversiones.
Coste de acceso a las nuevas tecnologías.			x		No se invierte en nuevas tecnologías, por lo general los proyectos que ejecutan otras sociedades nacionales donan bienes y equipos cuando

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en Marco Teórico.

Tabla 5*Aspectos relacionados al factor ecológico*

ASPECTOS	TIEMPO DE IMPACTO (AÑOS)			TIPO DE IMPACTO	
	1-2	3-5	Más de 5	POSITIVO	NEGATIVO
Aumento de la contaminación.	x			Los proyectos que ejecuta Cruz Roja Salvadoreña contemplan varios enfoques, acción sin daños, ecológico; salud comunitaria a través de las buenas prácticas como la adecuada disposición adecuada de los desechos en las comunidades de intervención	
Leyes de protección medioambiental.	x			Cuando se han ejecutado proyectos de saneamiento básico en la seccional, estos se implementan acciones acordes a las leyes medioambientales	
Regulación sobre el consumo de energía.					No se han implementado proyectos que se relacionen con el consumo de energía
Conciencia social ecológica.	x			La misión institucional reza inicialmente prevenir y aliviar el sufrimiento humano, independientemente de que lo cause, desde la seccional se busca como eje transversal el cuidado de medio ambiente y generar conciencia social en las comunidades de intervención	

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en Marco Teórico.

Tabla 6*Aspectos relacionados al factor legal*

ASPECTOS	TIEMPO DE IMPACTO (AÑOS)			TIPO DE IMPACTO	
	1-2	3-5	Más de 5	POSITIVO	NEGATIVO
Leyes sobre empleo.	x			La seccional cuenta con una administrativa de planta, esta contratación cumple con lo normado en el Código de Trabajo de El Salvador	
Leyes de salud y seguridad laboral.	x			Dentro de la institución se cumple toda la normativa de salud y seguridad laboral, incluyendo al voluntariado	
Leyes de protección consumidor.			x	Al ser una institución de ayuda humanitaria, al momento de donar bienes y servicios se busca que estos sean de calidad y acorde a las necesidades de la población tomando en consideración que los beneficiarios con los que se trabaja son los consumidores de los servicios que implementa la seccional	
Leyes sobre sectores regulados.				No se ejecutan acciones o proyectos que se relacionen con leyes sobre sectores regulados	

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en Marco Teórico.

4.2.2. Análisis FODA

En esta herramienta de estudio nos permitió conocer la situación actual de Cruz Roja Salvadoreña Seccional San Vicente, analizando todas las características internas y su situación externa en esta matriz.

Tabla 7*Factores internos: Fortalezas y Debilidades*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mayor respuesta ante emergencias a la población e importancia de trabajar articuladamente entre los diferentes cuerpos filiales.	Cierre próximo de proyectos que aportan ingresos o bienes.
Recurso humano voluntario debidamente acreditado, capacitado y con vocación de servicio.	Fondos del proyecto no sean suficientes para cubrir todos los requerimientos de las comunidades.
Ambulancia en condiciones para realizar y prestar servicios.	Coordinación y falta de compromiso de parte de los diferentes cuerpos filiales.
Instalaciones propias y en buenas condiciones.	No se prioriza al voluntariado para que forme parte de los equipos técnicos de proyectos que se ejecutan en la seccional.
Incorporación de voluntarios jóvenes que conlleven a crecimiento institucional.	Mantenimiento de vehículos institucionales fuera de tiempo por no contar con recursos económicos para realizarlo.
Desarrollo local a través de la intervención de proyectos.	Miembros de la Delegación nos asuman su rol y compromiso durante el periodo de sus funciones.
Servicios de arrendamiento de locales comerciales	Resolución de conflictos entre cuerpos filiales de manera no asertiva.

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en encuesta a los dirigentes de la institución.

Tabla 8*Factores externos: Oportunidades y Amenazas*

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Promover la formación constante del voluntariado y el trabajo articulado de los diferentes cuerpos filiales.	Inadecuado manejo de fondos captados (falta de transparencia)
Realizar convenio con instituciones privadas locales para la captación de fondos que permitan cubrir un salario para un motorista de planta.	Falta de pago de los arrendatarios de locales comerciales y esto limite el accionar de la seccional.
Acondicionar un espacio para realización de capacitaciones, eventos ya sea privados o institucionales por un costo.	No se reciba apoyo económico de oficina central
Aperturar una clínica de curación y servicio de ambulancia diurno con motoristas de planta con un costo accesible a la población para la generación de ingresos.	falta de interés de las comunidades y el riesgo social, limite el trabajo de los proyectos
Voluntariado con estudios superiores que le permita la incorporación a equipos técnicos de proyectos.	Falta de apoyo de instituciones locales.
Mejora la imagen institucional con empresas locales.	La población en general no solicite servicios de la institución.
Continuidad de proyectos internos que le permitan aporte de bienes o ingresos.	

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en encuesta a los dirigentes de la institución.

4.2.3. Análisis FODA Cruzado

Este análisis es la culminación del Análisis FODA, en esta matriz se agregó la dimensión estratégica contrastando los factores internos de Cruz Roja Salvadoreña Seccional San Vicente contra los factores externos dados por el entorno en la que se identificaron las acciones estratégicas, las cuales serán el marco para concretar el plan estratégico financiero. (Ver anexo 2)

Tabla 9

Estrategias FO y DO

ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
F1,	La formación continua en el voluntariado	D1,	Desde la delegación solicitar continuidad o
F2,	fortalecerá la capacidad de respuesta ante	D2,	nuevos proyectos a la central, además de solicitar
F5,	emergencias de manera oportuna, esto a la vez	O7,	la incorporación de al menos 2 voluntarios en la
O1,	con lleva la mejora de la visibilidad	O5	nómina de estos.
O5,	institucional en la población		
O6			
F6,	Promover la búsqueda de socios estratégicos	D6,	Promover el accionar de la seccional a través de
O2,	que le permita la captación de fondos a través	O2,	medios digitales para que la población en general
O7,	de convenios para mejorar la calidad de los	O6	conozca el apoyo de la institución.
O6	servicios ofrecidos a la población.		
F3,	Buscar nuevas fuentes de ingreso, que le	D3,	Gestionar espacios para el voluntariado donde se
F4,	permitan a la seccional la captación de fondos	D6,	potencialicen actitudes positivas y talentos de
O3,	de manera permanente y no dependiente a una	D7,	estos; así como el trabajo en equipo entre los
O4	sola actividad generadora.	O1,	diferentes cuerpos filiales;
		O5	
		D5,	Gestionar con empresas locales donaciones en
		O4	servicios que le permitan el mantenimiento
			adecuado de los vehículos para ofertar servicios
			de traslado a la población y permita la generación
			de ingresos.

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en Análisis FODA.

Tabla 10*Estrategias FA y DA*

ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
F7, F4, A1, A2, A3	Gestionar asesoría con oficina central sobre el manejo adecuado de los fondos, fomentar una cultura de rendición de cuentas al voluntariado.	D1, D2, A1, A4	Fomentar una cultura de rendición de cuentas entre el voluntariado e invitar a participar a actores locales claves incluyendo instituciones que puedan aportar recursos para la seccional.
F2, F3, F4, F6, A4, A6	Promover en las comunidades de intervención de los proyectos los servicios ofertados por la seccional	D3, D4, D6, D7, A3, A5, A6	Generar espacios laborales al voluntariado dentro de los proyectos, para motivarles e inspirar acciones de cambio que favorezcan la imagen institucional.
F1, F5, A5, A4, A6	Dar a conocer el trabajo institucional con las instituciones locales y promover las formas en que estas pueden aportar a la seccional.	D5, A1, A2, A3, A6	Priorizar mantenimientos preventivos y correctivos en los automotores con que cuenta la seccional para operar en condiciones óptimas que le permitan mayor cobertura de servicios a la población.

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida en Análisis FODA.

4.2.4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

A continuación, presentaremos el análisis de las 5 fuerzas de Porter, con el cual vamos a evaluar la competencia del sector en el que se encuentra Cruz Roja Salvadoreña, Seccional San Vicente. Este análisis de las cinco fuerzas nos permitió entender la rivalidad de la competencia en cuanto a los servicios que brinda la Seccional, así mismo nos permitió conocer como la institución puede mejorar su competitividad en el sector en el que se encuentra.

Poder de negociación de los clientes. El poder de negociación de los clientes también se describe como el mercado de los servicios que brindan las instituciones de ayuda humanitaria: la capacidad de los usuarios para poner a las instituciones bajo presión en la participación o no en los proyectos que estas desarrollan, lo que también afecta la sensibilidad del usuario en la participación en los diferentes proyectos. Las instituciones toman medidas para reducir el poder de los usuarios a elegir si participar o no como la implementación programa que ayuden a solventar sus necesidades. El poder de los usuarios es bajo ya que la Seccional cuenta solo con una competencia fuerte ya que brinda servicios similares a los que presta, por lo que no cuentan con muchas alternativas.

Rivalidad entre los competidores. En esta fuerza nos permitió identificar cual es la rivalidad que existe entre los competidores, es decir, cuál es el grado de competencia existente. A nivel departamental la competencia activa para la Seccional en cuanto a Servicios Humanitarios, Voluntariados, Actividades Sociales, Servicio de Ambulancia, Brigadas de Salud el principal, competidor es Comandos de Salvamentos ya que brindan los servicios, así mismo cuenta con la ventaja competitiva de una Clínica de Emergencias que la Seccional no cuenta. Para respuestas de necesidades vacacionales como rescates de montaña y acuáticos, los principales competidores se reducen a Comandos de Salvamentos y Cuerpo de Bomberos de El Salvador. Así mismo, para dar respuestas de emergencias de diferentes índoles podemos mencionar a la Dirección General de Protección Civil, Comandos de Salvamentos, Cuerpo de Bomberos de El Salvador y la Policía Nacional Civil.

Amenazas de entrada para nuevos competidores. Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos servicios o competidores de instituciones a prestar ayuda humanitaria. La cual es muy difícil de entrar, contando con una menor amenaza, ya que estas instituciones fueron creadas por una necesidad a la población desde hace más de 80 años en los tiempos de guerra y de desastres naturales. Así mismo para nuevos servicios y competidores se debe de contar con fuentes de financiamiento que les permita el desarrollo de los proyectos y la respuesta a emergencias, siendo muy difícil el ingreso de nuevos competidores.

Poder de negociación de los proveedores. Para el análisis de esta fuerza determinamos como son financiadas las instituciones de ayuda humanitaria, la Seccional, así como su principal competidor Comando de Salvamentos cuenta con ayuda internacional y local para el desarrollo de los proyectos determinados, para el servicio de respuestas de emergencias el financiamiento de las instituciones es a nivel local o gubernamental para brindar estos servicios. Se considera que si hay alta influencia en los proveedores de financiamiento que impactan grandemente la sostenibilidad de la institución.

Amenazas de entrada de productos sustitutos. Este tipo de amenaza para la Seccional la podemos identificar como toda nueva tecnología que puede afectar la forma en la que prestan sus servicios a la población o por el contrario convertirse en una oportunidad para innovar en los procedimientos de respuestas. Se convierte en amenaza en cuanto a la metodología de desarrollo de los proyectos sociales que implementan puede afectar el ingreso de nuevas disponibilidades para llevar a cabo dichos proyectos.

4.3. Diagnóstico de la situación financiera

La seccional de San Vicente para los años 2018 al 2020 reflejaba la siguiente información financiera:

Tabla 11

Balance General de Cruz Roja Salvadoreña, Seccional San Vicente

CRUZ ROJA SALVADOREÑA			
SECCIONAL SAN VICENTE			
Balance General del 1 de enero al 31 de diciembre			
(Expresado en US\$)			
	2018	2019	2020
ACTIVO CORRIENTE	\$ 499.22	\$ 717.47	\$ 540.51
Caja Chica	\$ 278.00	\$ 115.00	\$ 57.04
Bancos	\$ 221.22	\$ 602.47	\$ 483.47
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 23.70	\$ 206.31	\$ 231.31
Cuentas pendientes por liquidar	\$ 23.70	\$ 206.31	\$ 231.31
TOTAL ACTIVO	\$ 522.92	\$ 923.78	\$ 771.82
PASIVO CORRIENTE	\$ 95.56	\$ 160.69	\$ 547.39
Adquisiciones de bienes o servicios	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 395.04
Impuestos por pagar seccionales	\$ 80.56	\$ 145.69	\$ 152.35
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 95.56	\$ 160.69	\$ 547.39
PATRIMONIO	\$ 427.36	\$ 763.09	\$ 224.43
Patrimonio seccionales	\$ 431.90	\$ 274.40	\$ 612.84
Excedente	\$ (4.54)	\$ 488.69	\$ (388.41)
TOTAL PATRIMONIO	\$ 427.36	\$ 763.09	\$ 224.43
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 522.92	\$ 923.78	\$ 771.82

Fuente: Datos proporcionados por el jefe del área de contabilidad de oficinas centrales de Cruz Roja Salvadoreña.

Tabla 12*Estado de Resultados de Cruz Roja Salvadoreña, Seccional San Vicente*

CRUZ ROJA SALVADOREÑA			
SECCIONAL SAN VICENTE			
Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre			
(Expresado en US\$)			
	2018	2019	2020
Ingresos totales	\$ 14,265.81	\$ 15,332.00	\$ 300.00
Curso de primeros auxilios	\$ 535.00	\$ -	\$ -
Guardavidas San Vicente	\$ 1,159.00	\$ 858.00	\$ -
Traslado San Vicente	\$ 276.50	\$ 880.00	\$ -
Donaciones en efectivo San Vicente	\$ 712.31	\$ 240.00	\$ 300.00
Alquileres San Vicente	\$ 10,878.00	\$ 12,364.00	\$ -
Chatarra San Vicente	\$ 75.00	\$ -	\$ -
Actividades de Recaudación San Vicente	\$ 125.00	\$ 455.00	\$ -
Carnet y membresía San Vicente	\$ 5.00	\$ 35.00	\$ -
Intereses y transferencias San Vicente	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ -
Ingresos Netos	\$ 14,265.81	\$ 15,332.00	\$ 300.00
Gastos totales	\$ 14,270.35	\$ 14,843.31	\$ 1,204.75
Salarios San Vicente	\$ 2,804.56	\$ 2,300.20	\$ 663.18
Papelería y útiles San Vicente	\$ 301.80	\$ 355.99	\$ -
Productos alimenticios San Vicente	\$ 1,657.22	\$ 1,867.90	\$ 300.00
Farmacia e insumos médicos San Vicente	\$ 54.45	\$ 82.40	\$ -
Reparaciones para vehículo San Vicente	\$ 665.55	\$ 404.27	\$ -
Herramientas San Vicente	\$ 22.31	\$ 782.91	\$ -
Combustible y lubricantes San Vicente	\$ 825.75	\$ 557.79	\$ -
Mobiliario y equipo San Vicente	\$ 29.00	\$ -	\$ -
Artículos diversos San Vicente	\$ 24.30	\$ -	\$ -
Mantenimiento de bienes San Vicente	\$ 483.37	\$ 1,643.55	\$ -
Energía Eléctrica San Vicente	\$ 887.97	\$ 1,050.12	\$ 67.38
Agua Potable San Vicente	\$ 732.49	\$ 965.88	\$ 75.86
Telecomunicaciones San Vicente	\$ 909.64	\$ 743.23	\$ 70.55
Publicidad y promocionales San Vicente	\$ 6.00	\$ -	\$ -
Control de plagas y limpieza San Vicente	\$ 28.70	\$ -	\$ -
Alimentación y Alojamiento San Vicente	\$ 500.00	\$ -	\$ -
Viáticos San Vicente	\$ 1,305.26	\$ 1,358.29	\$ -
Servicios diversos San Vicente	\$ 2,991.21	\$ 2,661.49	\$ 27.78
Tasas diversas San Vicente	\$ 40.77	\$ 30.86	\$ -
Comisiones y gastos bancarios San Vicente	\$ -	\$ 38.43	\$ -
Utilidad Bruta	\$ (4.54)	\$ 488.69	\$ (904.75)
Utilidad del Ejercicio	\$ (4.54)	\$ 488.69	\$ (904.75)

Fuente: Datos proporcionados por el jefe del área de contabilidad de oficinas centrales de Cruz Roja Salvadoreña.

Tabla 13*Análisis Horizontal de Balance General*

Balance General del 1 de enero al 31 de diciembre						
(Expresado en US\$)						
	2018	%	2019	%	2020	%
ACTIVO CORRIENTE	\$ 499.22	95%	\$ 717.47	78%	\$ 540.51	99%
Caja Chica	\$ 278.00	53%	\$ 115.00	12%	\$ 57.04	10%
Bancos	\$ 221.22	42%	\$ 602.47	65%	\$ 483.47	88%
ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 23.70	5%	\$ 206.31	128%	\$ 231.31	42%
Cuentas pendientes por liquidar	\$ 23.70	5%	\$ 206.31	22%	\$ 231.31	42%
TOTAL ACTIVO	\$ 522.92	100%	\$ 923.78	100%	\$ 771.82	100%
PASIVO CORRIENTE	\$ 95.56	18%	\$ 160.69	17%	\$ 547.39	71%
Adquisiciones de bienes o servicios	\$ 15.00	3%	\$ 15.00	2%	\$ 395.04	51%
Impuestos por pagar seccionales	\$ 80.56	15%	\$ 145.69	16%	\$ 152.35	20%
PASIVO NO CORRIENTE	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
TOTAL PASIVO	\$ 95.56	18%	\$ 160.69	17%	\$ 547.39	71%
PATRIMONIO	\$ 427.36	82%	\$ 763.09	83%	\$ 224.43	29%
Patrimonio seccionales	\$ 431.90	83%	\$ 274.40	30%	\$ 612.84	79%
Excedente	\$ (4.54)	-1%	\$ 488.69	53%	\$ (388.41)	-50%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 427.36	82%	\$ 763.09	83%	\$ 224.43	29%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 522.92	100%	\$ 923.78	100%	\$ 771.82	100%

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador según Balance General.

Tabla 14

Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre (Expresado en US\$)						
	2018	%	2019	%	2020	%
Ingresos totales	\$14,265.81	100%	\$15,332.00	100%	\$ 300.00	100%
Curso de primeros auxilios	\$ 535.00	4%	\$ -	0%	\$ -	0%
Guardavidas San Vicente	\$ 1,159.00	8%	\$ 858.00	6%	\$ -	0%
Traslado San Vicente	\$ 276.50	2%	\$ 880.00	6%	\$ -	0%
Donaciones en efectivo San Vicente	\$ 712.31	5%	\$ 240.00	2%	\$ 300.00	100%
Alquileres San Vicente	\$ 10,878.00	76%	\$12,364.00	81%	\$ -	0%
Chatarra San Vicente	\$ 75.00	1%	\$ -	0%	\$ -	0%
Actividades de Recaudación San Vicente	\$ 125.00	1%	\$ 455.00	3%	\$ -	0%
Carnet y membresía San Vicente	\$ 5.00	0%	\$ 35.00	0%	\$ -	0%
Intereses y transferencias San Vicente	\$ 500.00	4%	\$ 500.00	3%	\$ -	0%
Ingresos Netos	\$ 14,265.81	100%	\$15,332.00	100%	\$ 300.00	15%
Gastos totales	\$ 14,270.35	100%	\$14,843.31	97%	\$1,204.75	60%
Salarios San Vicente	\$ 2,804.56	20%	\$ 2,300.20	15%	\$ 663.18	221%
Papelería y útiles San Vicente	\$ 301.80	2%	\$ 355.99	2%	\$ -	0%
Productos alimenticios San Vicente	\$ 1,657.22	12%	\$ 1,867.90	12%	\$ 300.00	100%
Farmacia e insumos médicos San Vicente	\$ 54.45	0%	\$ 82.40	1%	\$ -	0%
Reparaciones para vehículo San Vicente	\$ 665.55	5%	\$ 404.27	3%	\$ -	0%
Herramientas San Vicente	\$ 22.31	0%	\$ 782.91	5%	\$ -	0%
Combustible y lubricantes San Vicente	\$ 825.75	6%	\$ 557.79	4%	\$ -	0%
Mobiliario y equipo San Vicente	\$ 29.00	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Artículos diversos San Vicente	\$ 24.30	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Mantenimiento de bienes San Vicente	\$ 483.37	3%	\$ 1,643.55	11%	\$ -	0%
Energía Eléctrica San Vicente	\$ 887.97	6%	\$ 1,050.12	7%	\$ 67.38	22%
Agua Potable San Vicente	\$ 732.49	5%	\$ 965.88	6%	\$ 75.86	25%
Telecomunicaciones San Vicente	\$ 909.64	6%	\$ 743.23	5%	\$ 70.55	24%
Publicidad y promocionales San Vicente	\$ 6.00	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Control de plagas y limpieza San Vicente	\$ 28.70	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Alimentación y Alojamiento San Vicente	\$ 500.00	4%	\$ -	0%	\$ -	0%
Viáticos San Vicente	\$ 1,305.26	9%	\$ 1,358.29	9%	\$ -	0%
Servicios diversos San Vicente	\$ 2,991.21	21%	\$ 2,661.49	17%	\$ 27.78	9%
Tasas diversas San Vicente	\$ 40.77	0%	\$ 30.86	0%	\$ -	0%
Comisiones y gastos bancarios San Vicente	\$ -	0%	\$ 38.43	0%	\$ -	0%
Utilidad Bruta	\$ (4.54)	0%	\$ 488.69	3%	\$(904.75)	-302%
Utilidad del Ejercicio	\$ (4.54)	0%	\$ 488.69	3%	\$(904.75)	-302%

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador según Estado de Resultados.

Análisis financiero: Se presenta la situación financiera comparativa de la seccional en relación a los años 2018 al 2020 siendo sus activos corrientes constantes y similares en montos económicos que oscilan entre los \$ 499.22 a \$ 717.47, activos corrientes mínimos para mantener liquidez operativa de la seccional. En el año 2020 no se visualiza en el balance de situación general el déficit financiero por la falta de ingresos.

El estado de resultado refleja para los años 2018 y 2019 ingresos considerables provenientes del alquiler de locales, permitiendo una solvencia financiera. Los ingresos reflejados en el año 2020 solo representan el 2% de los ingresos del 2019. Las acciones de la seccional para maximizar los ingresos recibidos fue la reducción de costos limitándose a los más necesarios.

Se identifico a través de los estados financieros las principales fuentes de ingreso, en un porcentaje del 81% para el año 2019 el alquiler de locales comerciales. Respecto a sus gastos es el salario de la administrativa con un 15% para el mismo año-

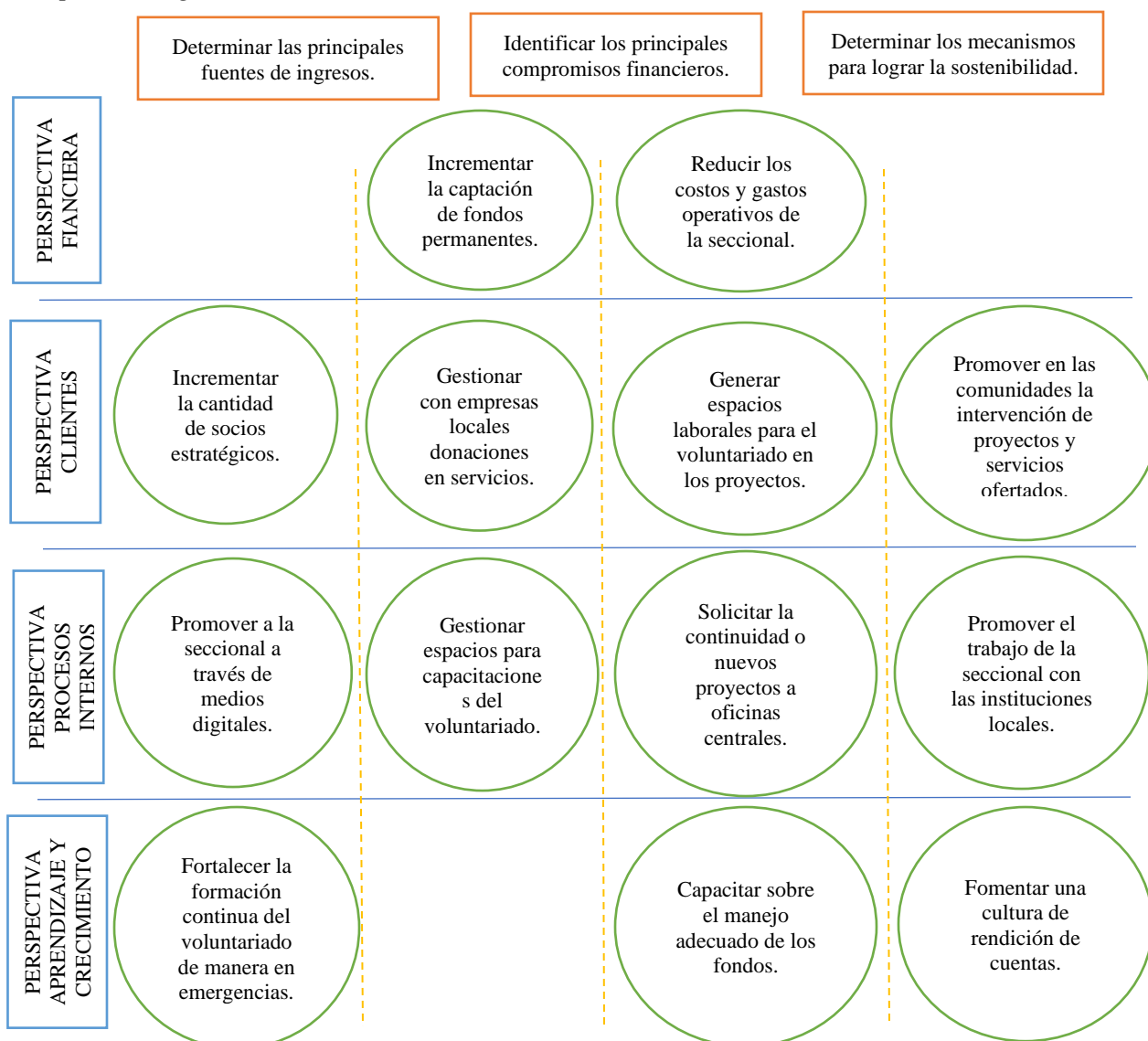
La dependencia de la seccional a los ingresos provenientes de alquileres o renta de local, conlleva a una situación de riesgo en cuanto a la suspensión de actividades o acciones operativas. Es necesario la búsqueda de otras fuentes de ingresos para lograr la sostenibilidad financiera de la seccional en el mediano plazo.

4.4. Objetivos estratégicos

Para la determinación de los objetivos estratégicos se utilizó el Mapa estratégico de las 4 Perspectivas Equilibradas del Balanced Scorecard.

Figura 6

Mapa estratégico



Nota. Datos determinados por el equipo investigador en base a la información en el FODA CRUZADO. Fuente: Roncancio (2018).

4.5.Propuesta del plan estratégico financiero

4.5.1. *Pensamiento Estratégico*

Misión: Somos una institución humanitaria que prevenimos y aliviemos el sufrimiento humano; a través del servicio voluntario, respetando la dignidad de las personas y con absoluto apego a los Principios Fundamentales del Movimiento de la Cruz Roja y Media Luna Roja.

Visión: Fortalecer el liderazgo como Institución humanitaria a nivel nacional y mejorar la calidad de los servicios de salud, gestión de riesgos y desastres e inclusión social, de forma sostenible, con voluntarios y personal capacitados.

Valores institucionales:

- **Calidad:** Aportar lo mejor para atender y satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos, externos y beneficiarios de forma efectiva, a través de un servicio cálido, amable y con el genuino deseo de ayudar.
- **Compromiso:** Asumir las diferentes actividades que nos presenta la vida laboral con oportunidad, dedicación y con la mejor actitud; poniendo al máximo nuestra capacidad para entregar resultados de valor a nuestros clientes y sociedad; optimizando el uso de los recursos que nos han entregado y minimizando riesgos en nuestro actuar.
- **Lealtad:** Tener fidelidad hacia Cruz Roja Salvadoreña y compañeros, con una convicción profunda por el servicio que brindamos. Involucra un sentido de pertenencia y compromiso hacia la institución, exaltándola en cada lugar que nos encontremos.

- **Solidaridad:** Ayudar a los compañeros cuando necesiten de apoyo y siempre actuar regidos por la cooperación para lograr los objetivos propuestos por la entidad. Es el apoyo mutuo que debemos brindar frente a alguna situación o evento adverso.
- **Transparencia:** Es la disposición de mostrar públicamente la forma de cómo se gestionan los procesos de la institución, la toma de decisiones, el uso de los recursos en el ejercicio de las funciones y el comportamiento ético de las personas, así como el acceso a la información de la gestión institucional.
- **Rendición de Cuentas:** Es la práctica sana de la institución de presentar informes respecto al manejo económico y financiero de los recursos obtenidos, cualquiera que sea su fuente de ingresos.

Principios fundamentales por los que se rige: Los principios fundamentales del movimiento internacional de la Cruz Roja a los cuales esta suscrita Cruz Roja Salvadoreña son los siguientes:

- **Humanidad.** El Movimiento de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, al que ha dado nacimiento la preocupación de prestar auxilio, sin discriminación, a todos los heridos en los campos de batalla, se esfuerza, bajo su aspecto internacional y nacional, en prevenir y aliviar el sufrimiento de los hombres en todas las circunstancias. Tiende a proteger la vida y la salud, así como a hacer respetar a la persona humana. Favorece la comprensión mutua, la amistad, la cooperación y una paz duradera entre todos los pueblos.
- **Imparcialidad.** No hace ninguna distinción de nacionalidad, raza, religión, condición social ni credo político. Se dedica únicamente a socorrer a los individuos en proporción con los sufrimientos, remediando sus necesidades y dando prioridad a las más urgentes.

- **Neutralidad.** Con el fin de conservar la confianza de todos, el Movimiento se abstiene de tomar parte en las hostilidades y, en todo tiempo, en las controversias de orden político, racial, religioso o ideológico.
- **Independencia.** El Movimiento es independiente. Auxiliares de los poderes públicos en sus actividades humanitarias y sometidas a las leyes que rigen los países respectivos, las Sociedades Nacionales deben, sin embargo, conservar una autonomía que les permita actuar siempre de acuerdo con los principios del Movimiento.
- **Voluntariado.** Es un Movimiento de socorro voluntario y de carácter desinteresado.
- **Unidad.** En cada país solo puede existir una Sociedad de la Cruz Roja, debe de ser accesible a todos y extender su acción humanitaria a la totalidad del territorio.
- **Universalidad.** El Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, en cuyo seno todas las Sociedades tienen los mismos derechos y el deber de ayudarse mutuamente, es universal.

La Cruz Roja Salvadoreña, seccional San Vicente se rige por el foco descrito, priorizando la misión institucional en su actuar, aliviando y previniendo el sufrimiento humano, brinda a la población del departamento atención como primera respuesta a emergencias de toda índole.

Así mismo a través de los tres cuerpos filiales que la conforman da respuesta a necesidades en vacaciones (guardavidas y socorristas), jornadas de integración para niñez, adolescencia y adultos mayores; y traslados programados a los diferentes centros de salud, sin un costo económico a la población que requiere estos servicios.

4.6.Estrategias

La situación financiera de Cruz Roja Salvadoreña evidenció la dependencia económica a una sola fuente de ingresos; la captación de fondos a través de la renta de locales comerciales; la inclusión de herramientas como FODA; FODA Cruzado, análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter descritas al inicio de este capítulo, permite identificar debilidades y amenazas; así como las estrategias para minimizarlas a través de fortalezas y oportunidades identificadas en la institución.

A continuación, se presentan las principales estrategias financieras identificadas y los recursos, incluyendo la inversión económica para logra la sostenibilidad de la seccional con una proyección de tres años.

Tabla 15*Estrategia 1*

No.	Estrategia	Objetivo	Tiempo	Descripción	Recurso Institucional	Costo Económico	Ingreso Esperado
1	Promover la búsqueda de socios estratégicos que le permitan a la seccional la captación de fondos a través de convenios para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la población.	Incrementar los ingresos provenientes de donaciones económicas de socios contribuyentes locales	3 meses o 15 visitas	<p>Visitas a empresas o instituciones locales reconocidas del departamento para presentación de servicios que ofrece la seccional de manera gratuita al departamento de San Vicente y solicitud de apoyo económico o en especie para la continuidad de los mismos.</p> <p>Se espera con esta estrategia la sensibilización de las empresas y el aporte económico constante para la seccional de San Vicente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Voluntarios y administrativa de seccional. - Vehículo - Combustible 	<p>\$ 20.00 mensuales</p> <p>\$240.00 anuales</p> <p>\$720.00 (en 3 años)</p>	<p>\$ 200.00 mensuales</p> <p>\$ 2,400.00 anuales</p> <p>\$2,200.00 (en 3 años)</p>

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida de las estrategias.

Tabla 16*Estrategia 2*

No.	Estrategia	Objetivo	Tiempo	Descripción	Recurso Institucional	Costo Económico	Ingreso Esperado
2	Desde la delegación solicitar continuidad o nuevos proyectos a la central, además de solicitar la incorporación de al menos 2 voluntarios en la nómina de estos.	Mantener los ingresos provenientes de proyectos instalados en la seccional.	12 meses	Gestionar acercamiento con el Consejo Ejecutivo, Director General y Director de Programas y Resiliencia Comunitaria para la promoción de la capacidad instalada de la seccional en cuanto a espacio físico y ubicación geográfica para los proyectos.	- Oficina Seccional San Vicente - Equipo multimedia	\$ 00.00 mensuales \$00.00 anuales \$00.00 (en 3 años)	\$ 300.00 mensuales \$ 3,600.00 anuales \$10,800.00 (en 3 años)

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida de las estrategias.

Tabla 17*Estrategia 3*

No.	Estrategia	Objetivo	Tiempo	Descripción	Recurso Institucional	Costo Económico	Ingreso Esperado
3	Promover el accionar de la seccional a través de medios digitales para que la población en general conozca el apoyo de la institución.	Promover los servicios que ofrece la seccional en los medios digitales como redes sociales, página web, audio digital, etc.	3 meses	Solicitar a Unidad de Comunicaciones archivos digitales como audios, videos, imágenes de campañas utilizadas para la reproducción de estos a través de medios digitales, haciendo uso de los canales institucionales de Cruz Roja Salvadoreña oficina central y la seccional.	- Audiovisuales elaborados por Unidad de Comunicaciones institucional	\$ 00.00 mensuales \$00.00 anuales \$00.00 (en 3 años)	\$ 00.00 mensuales \$00.00 anuales \$00.00 (en 3 años)
				Nota: a esta acción se puede incluir el uso de perifoneo ya que la seccional cuenta con bocina instalada en ambulancia			

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida de las estrategias.

Tabla 18*Estrategia 4*

No.	Estrategia	Objetivo	Tiempo	Descripción	Recurso Institucional	Costo Económico	Ingreso Esperado
4	Gestionar asesoría con oficina central sobre el manejo de fondos para fomentar una cultura de rendición de cuentas al voluntariado.	Implementar controles de manejo de efectivo para minimizar el riesgo.	2 meses	Coordinar con Jefatura de Administración y Finanzas de oficina central espacios formativos para la Delegación Departamental y Asistente Administrativa con énfasis en los valores institucionales de transparencia y rendición de cuentas.	- Oficina Seccional San Vicente - Equipo multimedia	\$ 00.00 mensuales \$00.00 anuales \$00.00 (en 3 años)	\$ 00.00 mensuales \$00.00 anuales \$00.00 (en 3 años)

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida de las estrategias.

Tabla 19**Estrategia 5**

No.	Estrategia	Objetivo	Tiempo	Descripción	Recurso Institucional	Costo Económico	Ingreso Esperado
5	Buscar nuevas fuentes de ingreso, que le permitan a la seccional la captación de fondos de manera permanente y no dependiente a una sola actividad generadora.	Mantener los ingresos provenientes de la renta de locales comerciales.	12 meses	Realizar perifoneo, afiches, visitas a radios para promover los locales comerciales con que cuenta la seccional. Realizar consultas en buro de crédito en la sección del Inquilino Perfecto, que permita disminuir el riesgo de impago. Minimizar el riesgo de impago a través de contratos notariales y solicitud de depósitos por renta de locales.	- Afiches publicitarios - Cuña radial - vehículo - Combustible - Honorarios legales por elaboración de contratos. - Oficinas Institucionales	\$ 300.00 mensuales \$ 3,600.00 anuales	\$ 200.00 mensual por cada local (5 en total, \$ 1,000.00 por mes) \$ 12,000.00 anuales
		Solicitar al área de movilización de recursos apoyo en cuanto a la identificación de nuevas fuentes de ingreso y la búsqueda de financiamiento para implementación de fuentes	6 meses	Elaborar en conjunto con área de Movilización de Recursos perfiles de proyectos alcanzables y dentro de las posibilidades de ejecución de la seccional. Búsqueda de instituciones públicas y privadas para brindar talleres de formación en seguridad ocupacional, bajo la Ley General de Prevención de Riegos en los lugares de trabajo.	- Oficinas institucionales - Perfiles de proyectos	\$ 100.00 mensuales \$ 1,200.00 anuales \$3,600.00 (en 3 años)	\$ 300.00 mensuales \$3,600.00 anuales \$ 10,800.00 (en 3 años)
TOTAL DE COSTOS E INGRESOS ANUALES						\$ 5,040.00	\$ 21,600.00
TOTAL DE COSTOS E INGRESOS EN 3 AÑOS						\$ 15,120.00	\$ 64,800.00

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida de las estrategias.

Tabla 20

Cronograma de las estrategias

No	ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESPONSABLE	TIEMPO	TRIMESTRES DE IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA											
					AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3			
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Promover la búsqueda de socios estratégicos que le permitan a la seccional la captación de fondos a través de convenios para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la población.	Incrementar los ingresos provenientes de donaciones económicas de socios contribuyentes locales	1. presidente de seccional 2. Tesorero de seccional 3. Administrativa de seccional 4. Voluntarios (3)	3 meses por cada año	■				■				■			
2	Desde la delegación solicitar continuidad o nuevos proyectos a la central, además de solicitar la incorporación de al menos 2 voluntarios en la nómina de estos.	Mantener los ingresos provenientes de proyectos instalados en la seccional.	1. Delegación departamental de San Vicente	1 vez al mes por cada año	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
3	Promover el accionar de la seccional a través de medios digitales para que la población en general conozca el apoyo de la institución.	Promover los servicios que ofrece la seccional en los medios digitales como redes sociales, página web, audio digital, etc.	1. Jefaturas de cuerpos filiales (3 voluntarios) 2. Unidad de Comunicaciones de seccional	3 meses por cada año		■				■				■		
4	Gestionar asesoría con oficina central sobre el manejo de los fondos para fomentar una cultura de rendición de cuentas al voluntariado.	Minimizar salidas de efectivo por manejo inadecuado.	1. Jefatura de Administración y Finanzas 2. Presidente de seccional 3. Voluntariado de seccional	3 meses por cada año			■				■				■	
5	Buscar nuevas fuentes de ingreso, que le permitan a la seccional la captación de fondos de manera permanente y no dependiente a una sola actividad generadora.	Mantener los ingresos provenientes de la renta de locales comerciales. Solicitar al área de movilización de recursos apoyo en cuanto a la identificación de nuevas fuentes de ingreso y la búsqueda de financiamiento para implementación de fuentes	1. Delegación Departamental 2. Unidad Jurídica 3. Administrativa de seccional 1. Presidente de seccional 2. Tesorero de seccional 3. Administrativa de seccional 4. Voluntarios (3)	1 vez al mes cada año 6 meses por cada año	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Fuente: Datos determinados por el equipo investigador con la información obtenida de las estrategias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Previo a la pandemia de COVID 19, la principal fuente de ingresos para Cruz Roja Salvadoreña seccional San Vicente era la renta proveniente de locales comerciales, lo que permitía que la institución fuese sostenible; la suspensión de esta actividad conllevó a solicitar apoyo a oficina centrales para subsidiar los gastos básicos.
- Se identificaron los gastos administrativos como los principales compromisos de Cruz Roja Salvadoreña seccional San Vicente los cuales tuvieron que ser subsidiados por la oficina central debido a la disminución sustancial de sus ingresos.
- Se realizó un plan estratégico con enfoque financiero diseñado de acuerdo con la información determinada proveniente de las diferentes herramientas financieras como FODA, FODA Cruzado, análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter y los estados financieros de la institución para determinar los principales ingresos, gastos y las posibles acciones a implementar por la institución para lograr la sostenibilidad en el mediano y largo plazo.
- Se percibe que la falta de promoción en los diversos medios de comunicación ha afectado a la institución en la divulgación de los servicios que ofrece, esta promoción puede generar interés en la población o empresas locales e incentivarlos a realizar donaciones económicas.

Recomendaciones

- Se recomienda a Cruz Roja Salvadoreña seccional San Vicente la implementación del plan estratégico financiero elaborado por el equipo investigador para lograr la sostenibilidad al mediano y largo plazo.
- Establecer mecanismos que le permitan a la institución una eficiente administración de los gastos administrativos y costos de operación, eliminando aquellos que no generan valor estratégica y financieramente.
- Buscar alianzas con los medios de comunicación locales para la promoción de los servicios prehospitalarios que ofrece la institución, así como el uso adecuado de redes sociales a través del voluntariado de la seccional que actúen como divulgadores de las acciones que se realizan en la seccional San Vicente.
- Iniciar gestiones con Cruz Roja Salvadoreña oficina central para la formación al voluntariado de la seccional en temáticas relacionadas a movilización de recursos y captación de fondos de donantes locales.

REFERENCIAS

- Cruz Roja Salvadoreña (s.f.). *Historia de la Cruz Roja Salvadoreña*.
<https://cruzrojasal.org.sv/historia-de-la-cruz-roja-salvadorena/>
- Cañas, Andrés (s.f.). Cruz Roja Salvadoreña/Seccional San Vicente.
- User, Super (2020, mayo 13). *Tipos de Planificación Estratégica*.
<https://www.aner.com/blog/planificacion-estrategica.html>
- Ceupe, Blog (s.f.). *¿Qué son los objetivos estratégicos?*
<https://www.ceupe.com/blog/que-son-los-objetivos-estrategicos.html>
- Sánchez Galán, Javier (2016, junio 30). *Plan estratégico*.
<https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- BDO, Blog (2018, enero 21). *Importancia del Plan Estratégico*.
<https://www.bdo.com.pe/es-pe/blogs/blog-bdo-peru/enero-2018/importancia-del-plan-estrategico>
- Morillo Adriana. (2013, octubre 16). *El foco estratégico para el logro de los objetivos empresariales*.
<https://www.gestiopolis.com/el-foco-estrategico-para-el-logro-de-los-objetivos-empresariales/>

Roncancio, Gabriel (2018, noviembre 26). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?*

<https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>

Roncancio, Gabriel (2020, marzo 18). Historia de la Estrategia: ¿Cuál es su origen?

<https://gestion.pensemos.com/historia-de-la-estrategia-cual-es-su-origen>

Nieves Cruz, Felipe. (2006, agosto 6). *Plan de comunicación estratégica.*

<https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

Rock Content, Redactor. (2019, julio 22). *Cómo desarrollar una estrategia de comunicación.* <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

<https://rockcontent.com/es/blog/estrategias-de-comunicacion/>

Montenegro, María. (2017, octubre 26). *Planes para empresas. Como hacer un plan financiero.* <https://www.gestiopolis.com/plan-de-comunicacion-estrategica/>

<https://www.emprendepyme.net/como-hacer-un-plan-financiero.html>

Guillermo, Westreicher (2020, abril 26). *Plan financiero.*

<https://economipedia.com/definiciones/plan-financiero.html>

Ruiz, Juan Pablo. (s.f.). *Sencillos Pasos para Hacer un Plan Financiero Eficaz.*

<https://www.factura-e.mx/blog/administracion-financiera-estrategica/>

Aguilera, Oscar. (2020). *Qué es un plan financiero y pasos para diseñarlo*

<https://oscaraguileragavilan.com/que-es-un-plan-financiero-y-pasos-para-disenarlo/>

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

OBJETIVO: Conocer la cual es la situación estratégica financiera en la que se encuentra Cruz Roja Seccional San Vicente en la generación de ingresos para la lograr la sostenibilidad en el tiempo.

INDICACIONES: Leer detenidamente y responder las interrogantes que se presentan a continuación.

*Obligatorio

1. Correo electrónico *

2. Nombre *

3. Cargo que desempeña en Cruz Roja Salvadoreña Seccional San Vicente *

4. 1. ¿Cuáles son los servicios que la seccional brinda a la comunidad? *

5. 2. ¿Cuáles de los servicios mencionados anteriormente, son de mayor valor? *

6. 3. ¿Conoce cuáles son los ingresos con que cuenta la seccional? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- sí
 no

7. 3.1. si su respuesta es afirmativa detalle ¿Cuáles son? *

8. 4. ¿Conoce cuáles son los gastos de la seccional? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

9. 4.1. si su respuesta es afirmativa detalle ¿Cuáles son? *

10. 5. ¿Se realizan proyecciones de ingresos y gastos para la seccional? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

11. 5.1 si su respuesta es afirmativa detalle ¿Cómo se realizan? *

12. 6. ¿Cuáles son los compromisos financieros a los que esta suscrita la seccional? *

13. 7. ¿Cuenta la seccional con donaciones? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

14. 7.1 defina ¿de qué tipo de donación? *

15. 8. ¿Existen alianzas entre instituciones locales con la seccional? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

16. 8.1 si su respuesta es afirmativa detalle ¿Cuáles son o las potenciales instituciones? *

17. 9. ¿Cuenta la seccional con alianzas estratégicas con instituciones no locales? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

18. 9.1 si su respuesta es afirmativa mencione ¿Quiénes son? *

19. 10. ¿Cómo visualizan que la Cruz Roja Salvadoreña realice ciertas alianzas estratégicas con otras instituciones? *

20. 11. ¿Existen proyectos especiales en la seccional San Vicente? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

21. 11.1 si su respuesta es afirmativa detalle ¿Cuáles son? *

22. 12. ¿Mencione que aportes proporcionan los proyectos para la seccional? *

23. 13. ¿Qué fortalezas visualiza usted en la seccional San Vicente al incorporar nuevos proyectos? *

24. 14. ¿Qué debilidades visualiza para la continuidad de los proyectos actuales o nuevos proyectos de la seccional? *

25. 15. ¿Qué oportunidades visualiza en el corto y largo plazo para mantener y mejorar los servicios que brinda la seccional? *

26. 16. ¿Qué amenazas visualiza actualmente en el desarrollo de los servicios que brinda la seccional? *

ANEXO 2. FODA Cruzado

		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
MATRIZ DE FODA CRUZADO CRUZ ROJA SALVADOREÑA SECCIONAL SAN VICENTE		F1	Mayor respuesta ante emergencias a la población e importancia de trabajar articuladamente entre los diferentes cuerpos filiales.	D1	Cierre proximo de proyectos que aportan ingresos o bienes.
		F2	Recurso humano voluntario debidamente acreditado, capacitado y con vocación de servicio.	D2	Fondos del proyecto no sean suficientes para cubrir todos los requerimiento de las comunidades
		F3	Ambulancia en condiciones para realizar y prestar servicios.	D3	Coordinación y falta de compromiso de parte de los diferentes cuerpos filiales
		F4	Instalaciones propias y en buenas condiciones.	D4	No se prioriza al voluntariado para que forme parte de los equipos técnicos de proyectos que se ejecutan en la seccional.
		F5	Incorporación de voluntarios jóvenes que conlleven a crecimiento institucional.	D5	Mantenimiento de vehículos institucionales fuera de tiempo por no contar con recursos económicos para realizarlo.
		F6	Desarrollo local a través de la intervención de proyectos	D6	Miembros de la Delegación nos asuman su rol y compromiso durante el periodo de sus funciones
		F7	Servicios de arrendamiento de locales comerciales (5)	D7	Resolución de conflictos entre cuerpos filiales de manera no acertiva.
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
O1	Promover la formación constante del voluntariado y el trabajo articulado de los diferentes cuerpos filiales.	F1,F2,F5, O1,O5,O6	La formación continua en el voluntariado fortalecerá la capacidad de respuesta ante emergencias de manera oportuna, esto a la vez con lleva la mejora de la visibilidad institucional en la población	D1,D2, O7,O5	Desde la delegación solicitar continuidad o nuevos proyectos a la central, además de solicitar la incorporación de al menos 2 voluntarios en la nomina de estos.
O2	Realizar convenio con instituciones privadas locales para la captación de fondos que permitan cubrir un salario para un motorista de planta.	F6,O2,O7,O6	Promover la búsqueda de socios estrategicos que le permita la captacion de fondos a través de convenios para mejorar la calidad de los servicios ofrecidos a la población.	D6,O2, O6	Promover el accionar de la seccional a través de medios digitales para que la población en general conozca el apoyo de la institución.
O3	Acondicionar un espacio para realización de capacitaciones, eventos ya sea privados o institucionales por un costo.	F3,F4,O3,O4	Buscar nuevas fuentes de ingreso, que le permitan a la seccional la captación de fondos de manera permanente y no dependiente a una sola actividad generadora.	D3,D6,D7,O1,O5	Gestionar espacios para el voluntariado donde se potencien actitudes positivas y talentos de estos; así como el trabajo en equipo entre los diferentes cuerpos filiales;
O4	Aperturar una clínica de curación y servicio de ambulancia diurno con motoristas de planta con un costo accesible a la población para la generación de ingresos.			D5,O4	Gestionar con empresas locales donaciones en servicios que le permitan el mantenimiento adecuado de los vehículos para ofertar servicios de traslado a la población y permita la generación de ingresos.
O5	Voluntariado con estudios superiores que le permita la incorporación a equipos técnicos de proyectos.				
O6	Mejora la imagen institucional con empresas locales.				
O7	Continuidad de proyectos internos que le permitan aporte de bienes o ingresos.				
AMENAZAS		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
A1	Inadecuado manejo de fondos captados (falta de transparencia)	F7,F4,A1,A2,A3	Gestionar asesoría con oficina central sobre el manejo adecuado de los fondos, fomentar una cultura de rendición de cuentas al voluntariado.	D1,D2,A1,A4	Fomentar una cultura de rendición de cuentas entre el voluntariado e invitar a participar a actores locales claves incluyendo instituciones que puedan aportar recursos para la seccional.
A2	Falta de pago de los arrendatarios de locales comerciales y esto limite el accionar de la seccional.	F2,F3,F4,F6,A4,A6	Promover en las comunidades de intervención de los proyectos los servicios ofertados por la seccional	D3,D4,D6,D7,A3,A5,A6	Generar espacios laborales al voluntariado dentro de los proyectos, para motivarles e inspirar acciones de cambio que favorezcan la imagen institucional.
A3	No se reciba apoyo económico de oficina central	F1,F5,A5,A4,A6	Dar a conocer el trabajo institucional con las instituciones locales y promover las formas en que estas pueden aportar a la seccional.	D5,A1,A2,A3,A6	Priorizar mantenimientos preventivos y correctivos en los automotores con que cuenta la seccional para operar en condiciones óptimas que le permitan mayor cobertura de servicios a la población.
A4	falta de interés de las comunidades y el riesgo social, limite el trabajo de los proyectos	F6,A4			
A5	Falta de apoyo de instituciones locales.				
A6	La población en general no solicite servicios de la institución.				