UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIDAD DE RELACIONES DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERA FINANZAS Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN, PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS –CONTADOR PÚBLICO-AUDITOR

TEMA: ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ONG ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

AUTORA: QUISHPI LÓPEZ ELIZABETH ALEXANDRA

DIRECTOR: ING. MORALES VILLAGÓMEZ JOSÉ EFRAÍN

SANGOLQUI

2017

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIDAD DE RELACIONES DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICACIÓN

Que el trabajo de titulación, ***"ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ONG ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR"***, en la ciudad de Quito, año 2017 realizado por Elizabeth Alexandra Quishpi López, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti- plagio el mismo que cumple con los requisitos teóricos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar a la señorita ***ELIZABETH ALEXANDRA QUISHPI LÓPEZ*** para que lo sustente públicamente.

.

Sangolquí, 7 de febrero de 2017

JOSE EFRAIN MORALES VILLAGOMEZ

DIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIDAD DE RELACIONES DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

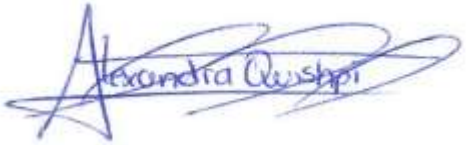
CARRERA DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, ***ELIZABETH ALEXANDRA QUISHPI LÓPEZ*** , con cédula de identidad N° 1724907272 declaro que este trabajo de titulación ***"ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ONG ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR"***, ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello declaro responsabilidad del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada

Sangolquí, 22 de febrero del 2017



Elizabeth Alexandra Quishpi López

17249072

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

UNIDAD DE RELACIONES DE COOPERACIÓN INTERINSTITUCIONAL

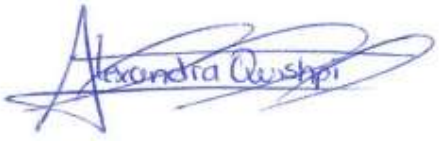
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

Yo, ***ELIZABETH ALEXANDRA QUISHPI LÓPEZ***, autorizo a la universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo de titulación ***"ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO PARA LA AUTOSOSTENIBILIDAD DE LA ONG ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR"***, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad

Sangolquí, 22 de febrero del 2017



Elizabeth Alexandra Quishpi López

1724907272

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y la dedicación en mis años de estudio, son dedicados a Dios por todas sus bendiciones recibidas y a mis padres por su amor tan grande hacia mi persona, por sus consejos y apoyo en momentos que he desfallecido pese a las dificultades que se presentan, pero, sobre todo, por estar a mi lado en los malos y buenos momentos de mi vida. Este logro no es solo mío sino también de ustedes.

Alexandra Quishpi

AGRADECIMIENTOS

De corazón quiero agradecer a Dios por la oportunidad que me ha dado de conocer a personas muy importantes que han marcado mi vida, es por ello que estoy eternamente agradecida con mis padres que han sido mi impulso, mi fuerza y por la ayuda que me han bridando a lo largo de este trayecto, a pesar la distancia siempre estuvieron ahí para mí, sin ellos no hubiese cumplido esta meta, a mis hermanos, mi novio por todo el apoyo incondicional en todos estos años de formación académica.

Al Ing. José Morales con su colaboración, compromiso y por los conocimientos impartidos por la elaboración de ésta tesis, de igual manera quiero agradecer a los todos docentes de esta célebre universidad por todas las enseñanzas brindadas.

A Aldeas Infantiles SOS Ecuador por concederme la oportunidad de trabajar con ellos en esta hermosa labor del cuidado y protección de nuestros niños, niñas y adolescentes, igualmente por la ayuda y motivación para el desarrollo ésta tesis.

Por último, a mis amigas, amigos y compañeros de estudios por todos los gratos momentos vividos en la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), por las alegrías y tristezas.

Alexandra Quishpi

LISTADO DE CONTENIDO

CARÁTULA
CERTIFICACIÓN ii
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD iii
AUTORIZACIÓN iv
DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTOS vi
LISTADO DE CONTENIDO vii
LISTADO DE TABLAS x
LISTADO DE FIGURAS xii
RESUMEN xiv
ABSTRACT xv
CAPÍTULO I
GENERALIDADES
1.1 Introducción 1
1.2 Reseña Histórica de la Organización 2
1.3 Planteamiento del Problema 3
1.4 Objetivos 4
1.4.1 Objetivo General 4
1.4.2 Objetivos Específicos 4
1.5 Preguntas de Investigación 4
1.6 Justificación 5
1.7 Hipótesis 6
1.8 Metodología 6
1.8.1 Tipos de Investigación 6
1.8.2 Métodos de Investigación 6
1.8.3 Técnicas de Investigación 7
1.9 Marco Teórico 7
1.9.1 Las ONG en Ecuador 7
1.9.2 Teorías Referentes al Análisis Económico 10
1.9.2.1 La Viabilidad de una Organización 10
1.9.2.2 Punto de Equilibrio o Punto Muerto (Break Even Point) 13
1.9.2.2 Análisis de Gastos 15
1.9.2.3 Análisis de las Finanzas 16
1.9.2.4 Fuentes de Financiamiento 18

1.9.2.5 Marco Conceptual 19
1.9.5.6 Referentes Teóricos 21
1.9.5.7 Marco Legal de las ONG 23

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO MACRO Y MICRO AMBIENTE DE ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

1.9 Análisis Macro 27
2.1.1 Factor Político 27
2.1.2 Factor Económico 31
2.1.2.1 La Inflación 32
2.1.2.2 Presupuesto General del Estado 34
2.1.2.3 Producto Interno Bruto 35
2.1.2.4 Tasas de Interés 37
2.1.2.5 Empleo y Subempleo 39
2.1.3 Factor Social 40
2.1.4 Factor Tecnológico 46
2.2 Análisis Micro 46
2.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter 46
2.2.1.1 Poder de Negociación de Proveedores 47
2.2.1.2 Rivalidad y Competencia del Mercado 49
2.2.1.3 Poder Negociación de los Clientes 50
2.2.1.4 Amenaza de Nuevos Productos o Servicios 51

CAPITULO III

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ACTUAL DE ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

3.1 Antecedentes de Aldeas Infantiles SOS Ecuador 53
3.1. Información General de la Organización 55
3.2.1 Principios Corporativos 55
3.1.1 Organigrama Estructural 59
3.1.2 Organigrama Funcional 60
3.3 Análisis de los gastos dela ONG 68
3.4 Matriz FODA 70
3.4.1 Identificación de la Matriz FODA 72
3.5 Análisis de los Factores Externos 72
3.6 Análisis de los Factores Internos 74

CAPITULO IV

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

4.1 Diagnóstico Financiero 77
4.1.2 Análisis Horizontal de los Estados Financiero 77
4.1.3 Análisis Vertical de los Estados Financieros 83
4.1.4 Aplicación de Indicadores Financieros 88
4.2. Análisis del Entorno Inmediato 91
4.2.1 Análisis de los Ingresos 91
4.2.2 Análisis de Operaciones 97

CAPITULO V

PROPUESTA DE AUTO SOSTENIBILIDAD

5.1. Plan de Acciones para la Auto-sostenibilidad 116
5.1.2 Extensión en el área de Face to Face (Cara a Cara) 117
5.1.3 Estrategias face to face (Cara a Cara) 118
5.1.4. Proceso discurso 119
5.1.5 Volante 120
5.2 Telemarketing 121
5.2.1 Estrategias Telemarketing 121
5.2.2 Proceso de nuevos donantes 122
5.3 Alianzas Corporativas y Padrinazgo Empresarial 127
5.3.1. Estrategias Corporativas y Padrinazgo Empresarial 127
5.3.2 Proceso Alianzas Corporativas 127
5.3.3 Beneficios para la Empresa 129
5.4 Área de Producto 130
5.4.1 Estrategia Producto 130
5.4.2 Plazas de trabajo 130
5.5 Digital Fundraising 132
5.5.1 Funciones Estratégicas 132
5.6 Centro de Formación Tumbaco –La Morita 134
5.6.1 Estrategias Tumbaco 134
5.7 Estrategias de Fidelización 134
5.6.2 Proyecciones Económicas 135
5.6.3 Indicadores Financieros proyectados 137
5.7 Conclusiones 147
5.8 Recomendaciones 148
BIBLIOGRAFÍA 149

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Evolución del Presupuesto Educativo 29
Tabla 2 Inflación Anual del Ecuador Periodo 2006 - 2015 33
Tabla 3 Evaluación del Presupuesto General del Estado 2007 – 2015 34
Tabla 4 PIB Ecuador Periodo 2003-2015 36
Tabla 5 Comportamiento de la Tasa Activo 2014 - 2016 37
Tabla 6 Comportamiento de la Tasa Pasiva 2014 - 2016 38
Tabla 7 Proveedores de Acogimiento Familiar 48
Tabla 8 Proveedores de Fortalecimiento Familiar 48
Tabla 9 Proveedores de Oficina 49
Tabla 10 Composición del personal Aldeas Infantiles SOS Ecuador 64
Tabla 11 Fuentes de Financiamiento de Aldeas Infantiles SOS Ecuador 66
Tabla 12 Análisis Horizontal de los Gastos 69
Tabla 13 Análisis vertical de los gastos 70
Tabla 14 Matriz FODA 72
Tabla 15 Ponderación de Factores Externos 73
Tabla 16 Matriz DE Factores Externos 73
Tabla 17 Ponderación de los Factores Internos 75
Tabla 18 Matriz de Factores Internos 75
Tabla 19 Análisis Horizontal del Estado de Resultado 81
Tabla 20 Análisis Horizontal del estado de Situación Financiera 82
Tabla 21 Análisis vertical del Estado de Resultado 86
Tabla 22 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera 87
Tabla 23 Detalle De Los Ingresos Periodo 2013-2015 93
Tabla 24 Lista de Bancos y Tarjetas de Créditos 98
Tabla 25 Ingresos Face to Face 99
Tabla 26 Ingresos de telemarketing 101
Tabla 27 Número de donantes por banco y tarjeta 103
Tabla 28 Ingresos Área Producto 110
Tabla 29 Ingresos de Alianzas Corporativas 112
Tabla 30 Ingresos Digital Fundraising 114

Tabla 31 Ingresos del MIES 115
Tabla 33 Proyección del Estado de Resultado 2016-2020 136
Tabla 34 Índice de solvencia Histórico 138
Tabla 35 Índice de solvencia Proyectado 138
Tabla 36 Capital Neto de Trabajo Histórico 139
Tabla 37 Capital Neto de Trabajo Proyectado 139
Tabla 38 Razón de endeudamiento histórico 140
Tabla 39 Razón de endeudamiento Proyectado 140
Tabla 40 Razón pasivo capital Histórico 141
Tabla 41 Razón pasivo capital Histórico 142
Tabla 42 Puntaje convertido Histórico 143
Tabla 43 Puntaje Convertido Proyectado 143
Tabla 44 Gastos Administrativos Histórico 143
Tabla 45 Gastos Administrativos Proyectado 144
Tabla 46 Gastos de recaudación de fondos Histórico 145
Tabla 47 Gastos de recaudación de fondos histórico 145
Tabla 48 Eficiencia en la recaudación de fondos 146
Tabla 49 Eficiencia en la recaudación de fondos 146

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Método Grafico del Punto de Equilibrio 14
Figura 2 Inversión de Salud 28
Figura 3 Presupuesto Educación 29
Figura 4 Deuda Externa/PIB 30
Figura 5 Inflación Anual del Ecuador Periodo 2006 – 2015 33
Figura 6 Evaluación del Presupuesto General del Estado 2007 - 2015 35
Figura 7 PIB Ecuador periodo 2003-2015 36
Figura 8 Tasa de Crecimiento del PIB Ecuador Periodo 2003-2015 37
Figura 9 Comportamiento de la Tasa Activo 2014 – 2016 38
Figura 10 Comportamiento de la Tasa Pasiva 2014 – 2016 39
Figura 11 Cinco Fuerza de Porter 47
Figura 12 Niños, Niñas y Adolescentes atendidos a nivel Mundial 54
Figura 13 Organigrama Estructural 59
Figura 14 Organigrama Funcional 60
Figura 15 Número de personal por programas Aldeas Infantiles SOS Ecuador .. 65
Figura 16 Número de Personal por Filiales promedio a octubre 2016 65
Figura 17 Porcentajes por Fuentes de Financiamiento 66
Figura 18 Análisis Horizontal de los Gastos 69
Figura 19 Análisis vertical de los gastos 70
Figura 20 Análisis Horizontal de los Ingresos periodo 2013-2015 77
Figura 21 Análisis Horizontal de los Gastos periodo 2013-2015 78
Figura 22 Análisis Horizontal de los Excedentes del periodo 2013-2015 78
Figura 23 Análisis Horizontal de los Activos del periodo 2013-2015 79
Figura 24 Análisis Horizontal de los fondos acumulados periodo 2013-2015 79
Figura 25 Análisis Horizontal de los Pasivos periodo 2013-2015 80
Figura 26 Análisis Horizontal de los Ingresos periodo 2013-2015 83
Figura 27 Análisis Horizontal de los Gastos periodo 2013-2015 84
Figura 28 Análisis Horizontal de los Activos periodo 2013-2015 85
Figura 29 Análisis Horizontal de los Pasivos periodo 2013-2015 85
Figura 30 Razón Corriente Periodo 2013-2015 88
Figura 31 Capital neto de Trabajo periodo 2013-2015 89

Figura 32 Razón de Endeudamiento periodo 2013-2015 90
Figura 33 Razón Pasivo Capital periodo 2013-2015 90
Figura 34 Autonomía Financiera periodo 2013-2015 91
Figura 35 Análisis Horizontal de Ingresos del Extranjero Periodo 2013-2015 ... 94
Figura 36 Análisis Horizontal de Ingresos del Extranjero Periodo 2013-2015 ... 95
Figura 37 Análisis Vertical de los Ingresos del Extranjero Periodo 2013-2015.. 96
Figura 38 Análisis Vertical De Los Ingresos del Local del Periodo 2013-2015 . 96
Figura 39 Proceso de gestión del asesor 98
Figura 40 Proceso supervisor 98
Figura 41 Proceso de la información de telemarketing 100
Figura 42 Procedimientos de gestión asesor 100
Figura 43 Estructura servicio al donante 102
Figura 44 Flujo de proceso de Servicio al donante 102
Figura 45 Proceso de cobranza 103
Figura 46 Proceso de facturación 110
Figura 47 Ejemplo de reporte envía a Equivida 112
Figura 48 Esquema de uso de las redes sociales 113
Figura 49 Proceso y Distribución del Trabajo Face to Face 119
Figura 51 Verificación base de datos de Servicio al Donante 124
Figura 52 Proceso de Alianzas Corporativas y Padrinazgo 128
Figura 53 Plan de medios para nuestros clientes 129
Figura 54 Proceso Área de Producto 131
Figura 55 Proceso de captación de Digital Fundraising 133
Figura 56 Segmento de donantes 135
Figura 57 Índice de solvencia 138
Figura 58 Capital Neto de Trabajo 139
Figura 59 Razón de endeudamiento 141
Figura 60 Razón Pasivo Capital 142
Figura 61 Gastos de Programa 143
Figura 62 Gastos Administrativos 144
Figura 63 Gastos de recaudación de fondos histórico 145
Figura 64 Eficiencia en la recaudación de fondos 146

RESUMEN

La investigación expuesta posee como objeto realizar un Estudio Económico Financiero para auto-sostenibilidad de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador, con el fin de cubrir las necesidades de desarrollo de los programas que esta promueve. Para el cumplimiento de dicho objetivo la investigación fue desglosada en cuatro capítulos. En el primero capítulo se analiza la situación del problema que tiene la organización y de esa forma manifestar su auto-sostenibilidad, así como los objetivos propuestos para darle cumplimiento a dicha situación. En el segundo capítulo se analizaron los aspectos relacionados al micro y macro entorno de la ONG continuando en el capítulo III con el análisis de la información general de la ONG y los gastos de la misma concluyendo con la matriz FODA. En el capítulo IV se realiza un análisis económico financiero de la ONG, en el que se efectúa un análisis horizontal y vertical de los estados financieros en el periodo 2013-2015, así como el análisis de los ratios financieros para conocer la situación financiera, concluyendo con el estudio de los ingresos y las operaciones de la ONG. Finalmente en el capítulo V se analiza la propuesta encaminada a la sostenibilidad al 2020, en cual se establece estrategias de las diferentes áreas en recaudación de fondos de la ONG, así como la proyección del Estado de Resultado en el periodo de 2016-2020, mostrando la auto-sostenibilidad de la organización al 2020.

PALABRAS CLAVE:

- **ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**
- **ANÁLISIS DE INGRESOS Y GASTOS**
- **PROYECCIONES DE INDICADORES**
- **AUTO-SOSTINIBILIDAD**

ABSTRACT

The object of this research is to carry out a self-sustaining economic and financial study of the ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador, in order to cover the development needs of the programs it promotes. In order to meet this objective, the research was broken down into four chapters. The first chapter analyzes the situation of the problem that the organization has and demonstrate its self-sustainability, as well as the objectives proposed to comply with this situation. The second chapter analyzed the aspects related to the micro and macro environment of the ONG, continuing in chapter III with the analysis of the general information of the ONG and the expenses of the same, concluding with the FODA matrix. Chapter IV provides an economic and financial analysis of the ONG, which carries out a horizontal and vertical analysis of the financial statements for the period 2013-2015, as well as the analysis of the financial ratios to determine the financial situation, concluding with the study of income and operations of the ONG. Finally, chapter V analyzes the proposal for sustainability to 2020, which will establish strategies for the different areas in ONG fundraising, as well as the projection of the Statement of Income in the period 2016-2020, showing the self-sustainability of the organization to 2020.

KEYWORDS:

• FINANCIAL ECONOMIC STUDY

• ANALYSIS OF INCOME AND EXPENSES

• INDICATOR PROJECTIONS

•SELF-SUSTAINABILITY

CAPÍTULO I
GENERALIDADES

1.1 Introducción

En la actualidad las Organizaciones no Gubernamentales (ONG) son constituidas sin ánimos de lucro, creadas independientemente del Estado y de organismos internacionales. Adicionalmente elaboran proyectos de desarrollo como un sector social y voluntario. Legalmente adopta diferentes clases, como asociación, fundación, corporación y cooperativa. A las ONG se les califica de distintas formas, tales como organizaciones de la sociedad civil, sector voluntario, sector no lucrativo, sector solidario, economía social, tercer sector y sector social.

La ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador, es una organización internacional, autónoma e independiente, sin fines de lucro, de desarrollo social con enfoque de derechos. Centra su trabajo en la prevención del riesgo de pérdida del cuidado parental y protección del ejercicio del derecho a vivir en familia de niños, niñas y adolescentes en el Ecuador, a través de la implementación de proyectos centrados en el desarrollo de sus familias y comunidades. (Aldeas Infantiles SOS Ecuador, 2016)

Como toda organización, tiene que contar con recursos para emprender sus actividades. Esos recursos pueden usarse todos en acciones directas hasta terminar, o regularizar su uso y adquisición en el periodo. Su membresía se encuentra integrado por colaboradores, donantes, la organización SOS Kinderdof International, los mismos han permitido ayudar a muchos niños de todo el Ecuador.

La organización se encuentra regularizada por el Sistema Ecuatoriano de Cooperación Internacional, estableciéndose como la Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI), como una entidad pública desconcentrada, por lo tanto con gestión técnica, administrativa y financiera propias, adscrita al Ministerio de Relaciones Exteriores Comercio e Integración (denominada actualmente como Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana) y de igual forma por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES). (Internacional, 2002)

En realidad, para que las actividades se lleven a cabo, se necesita ingresos para permanecer, debido a que pocas Organizaciones no Gubernamentales (ONG) podrían subsistir solo de las rentas de su patrimonio, por lo que se ha optado por un concepto dinámico empresarial de fundación, la adquisición de fondos y recursos para subsistir. (Andrés, 2008). El financiamiento proviene de diversas fuentes: donaciones, Estado (MIES), Empresas, otras ONG internacionales, las que permiten cubrir y ayudar a un sin número de niños, niñas y adolescentes en su desarrollo integral y social.

Con la presente investigación se busca determinar los mecanismos para la autos-sostenibilidad del financiamiento para la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador lo que permitirá cubrir los costos y los gastos de las estrategias planteadas.

1.2 Reseña Histórica de la Organización

La primera Aldea Infantil SOS fue fundada por Hermann Gmeiner en 1949, en Imst, Austria. La misma estaba comprometido a ayudar a niñas, niños y adolescentes necesitados, a aquellos que habían perdido sus hogares, su seguridad y a sus familias como resultado de la Segunda Guerra Mundial. Con el apoyo de muchos donantes y colaboradores, la organización ha crecido para ayudar a niños y niñas en todas partes del mundo y llevar adelante acciones en beneficio de los niños, niñas y adolescentes actuando como una organización independiente no gubernamental de desarrollo social. (Aldeas Infantiles SOS Ecuador, 2016)

La primera Aldea creada en Ecuador data de 1963 creadas por Werner Speck Cartwright y Gerhard Engel en la ciudad de Quito en un terreno de 8 hectáreas donado por el Ilustre Municipio de la ciudad. (Aldeas Infantiles SOS Ecuador, 2016)

En 1978 el reverendo Padre Mariani, en conjunto con el Vicario de Esmeraldas fundo la Aldea de Atacames, con una capacidad para 108 niños, niñas y adolescentes. Un año más tarde se fundó la Aldea de Ibarra obra del Reverendo Padre Suárez, en un terreno ubicado a orillas del Lago Yahuarcocha. En 1997 se inauguró la Aldea de Cuenca, construcción financiada por la familia Schmidt de Alemania quienes apoyaban la labor de la organización. En 2001, la Aldea de Portoviejo se crea gracias a la colaboración de las asociaciones promotoras de SOS Kinderdorf International y

finalmente el 22 de abril de 2013 se presenta oficialmente el Programa Guayaquil en donde las casas de acogida no se encuentran dentro de una Aldea, estas se ubican en distintos sectores de la urbe para generar la inserción de las familias dentro de una comunidad. (Aldeas Infantiles SOS Ecuador, 2016)

Aldeas Infantiles SOS, está presente en 134 países siguiendo el espíritu la Convención de los Derechos del Niño de las Naciones Unidas (CDN), es pionera en definir un enfoque familiar para el cuidado de niños y niñas privados de su medio familiar y gracias a los resultados positivos que se lograron, hoy es considerada como la Organización de Desarrollo Social en el ámbito de niñez y adolescencia más grande del mundo. (Aldeas Infantiles SOS Ecuador, 2016)

1.3 Planteamiento del Problema

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, emprende un proceso de transformación organizacional de su accionar a nivel nacional. Esto ha implicado dar un giro en los enfoques y modelo de atención de los programas, adecuada articulación de las estrategias programáticas a los instrumentos internacionales de derechos humanos que protegen y garantizan los derechos de niños, niñas y adolescentes, y asumir una serie de responsabilidades y normas para progresar la medida de protección de los niños y niñas que ya han perdido el cuidado parental. (Aldeas Infantiles SOS Ecuador, 2016)

A medida que una ONG adquiere experiencia y crece de manera significativa; enfocado al cambio programático de las filiales, da como resultado la demanda de insumos, de recursos humanos, de nuevas ideas, de conocimiento, de implementación de equipos y nuevos profesionales, esto lleva a que el financiamiento y la administración de recursos sea una forma clave para la organización, en donde puede sobrevivir y comunicarse interna y externamente. El lanzamiento de proyectos y actividades exigen múltiples habilidades y formas de apoyo, para lo cual es necesario planificar, llegar a la localidad y al exterior, percibir fondos, realizar seguimiento a los proyectos y evaluar los resultados de los mismos.

Atendiendo al planteamiento anteriormente mostrado la situación identificada es la siguiente:

¿Cómo determinar la auto sostenibilidad de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador, con el fin de cubrir las necesidades de desarrollo de los programas que esta promueve?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Determinar mediante un estudio económico financiero la auto-sostenibilidad de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador, con el fin de cubrir las necesidades de desarrollo de los programas que esta promueve.

1.4.2 Objetivos Específicos

Para darle cumplimiento al objetivo general se han trazado los siguientes objetivos específicos

- Identificar los referentes teóricos que permita realizar un estudio económico financiero para determinar la auto-sostenibilidad de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

- Detallar las actividades fundamentales que realiza la organización así como los costos y gastos que en estas se generan.

- Analizar las estrategias de financiamiento planteadas para la organización en el área de recaudación de fondos.

- Verificar que los ingresos locales de la organización permitan solventar los costos y gasto de la misma, para el desarrollo y bienestar de niños, niñas y adolescentes.

1.5 Preguntas de Investigación

Teniendo en cuenta los objetivos anteriormente planteados se trazan las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los referentes teóricos que permita realizar un estudio económico financiero para determinar la auto-sostenibilidad de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador?

¿Serán efectivas las estrategias de financiamiento planteadas para la organización en el área de recaudación de fondos?

¿Cuáles son las actividades fundamentales que realiza la institución así como los costos y gastos que en estas se generan?

¿El financiamiento local de la organización permite solventar los costos y gasto de la misma, para el desarrollo y bienestar de niños, niñas y adolescentes?

1.6 Justificación

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, es una organización no Gubernamental de Derecho Privado que trabajo por y para los niños, niñas y adolescentes, focalizándose integralmente en la protección infantil, además de ser pioneros en ofrecer alternativas de prevención y promulgar el derecho a vivir en familia en cual se ha desarrollado en diferentes ciudades del país: Ibarra, Cuenca, Quito, Esmeraldas, Portoviejo y Guayaquil.

Las ONG no tratan de reemplazar las acciones del Estado o de los organismos internacionales en sus correspondientes países, sino de cubrir y ayudar en aquellas áreas en las cuales no existen políticas sociales o económicas, o bien cuando estas políticas resultan insatisfactorias para algunos grupos de la sociedad o la sociedad en su conjunto (Pablo, 2005, pág. 36).

Uno de las dificultades principales que enfrenta una ONG´s es la escasez de financiamiento debido a los proyectos que emprende, por lo cual es necesario que la organización genere sus propias fuentes de ingreso, que sean autosustentable para el desarrollo de las actividades y que pueda garantizar su duración en la sociedad de tal manera que se fortalezca las capacidades de los niños, niñas, adolescentes y de las familias en situación de riesgo.

Debido al avance y crecimiento organizacional de los elevados costos que se generan en diferentes proyectos de carácter social, en donde se ve la necesidad de aceptar el Financiamiento de fondos que fueron otorgados por el Senado Internacional de la Asociación Nacional de Noruega debido a que somos un país en vías de desarrollo, por lo cual se requiere elaborar nuevas destrezas que ayuden al crecimiento de la organización. De la misma forma generando beneficios y promoviendo el progreso de la niñez y adolescencia.

La investigación propuesta es de gran importancia puesto que es de interés social y económico, que ayuda a sin número de niños, niñas y adolescentes de los diferentes programas alrededor del país, adicionalmente permite el desarrollo económico y financiero para Aldeas Infantiles SOS Ecuador, en cual se pueda solventar con todos los gastos y costos efectuados en la organización cumpliendo con un control adecuado del manejo de los mismos.

1.7 Hipótesis

¿Con la realización de un estudio económico financiero se logrará determinar la auto-sostenibilidad de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador, con el fin de cubrir las necesidades de desarrollo de los programas que esta promueve?

1.8 Metodología

1.8.1 Tipos de Investigación

El modelo a emplear es la descriptiva puesto que en la misma se detallarán los procesos y actividades de la ONG, así también en la ejecución de los fondos otorgados de Noruega en las estrategias planteadas anteriormente.

1.8.2 Métodos de Investigación

Dentro de los Métodos a emplear en la presente investigación están:

Método Inductivo.- Este método se rige en la observación lo cual nos permitirá analizar la información obtenida y clasificarla para deducir lo que está pasando y poder desarrollar los parámetros que nos permitan pronosticar.

Método Deductivo.- Este método permitirá apreciar la información general, para alcanzar posteriormente lo específico, siendo críticos y preguntando siempre el origen de la información.

Método Estadístico-Matemático.- Se empleará en el análisis de la información estadística referente a los presupuestos y los montos de financiamiento recaudados por las estrategias de la ONG.

1.8.3 Técnicas de Investigación

Entre las técnicas de recopilación de información a emplear durante la investigación están los documentos de registros en la organización, entrevistas realizadas al asesor de operaciones sobre el manejo de la ejecución del financiamiento**,** así como artículos, revistas, folletos, reglamentos, diarios sobre el manejo de las ONG y el rol que desempeñan dentro de la sociedad, también se recurrirá a los estatutos y a los organismos de control hacia estas organizaciones no gubernamentales.

1.9 Marco Teórico

1.9.1 Las ONG en Ecuador

Las organizaciones no gubernamentales han existido aproximadamente desde el siglo XIX. Una de las más antiguas es la Cruz Roja Internacional. Son entidades reconocidas y apoyadas por organismos internacionales como la ONU y la OEA. No obstante, su apogeo se produjo durante el último cuarto Del siglo XX. El reconocimiento formal de las ONG ocurrió a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas en 1945. (S.Biagosch, 2004, pág. 17).

Según el escritor ecuatoriano Carlos Arcos, existen tres etapas históricas para la constitución de las Organizaciones no gubernamentales en el Ecuador.

En la primera etapa, se dio inicio en el XX, se desarrollaron las ONG de carácter social y caritativo las cuales brindaban servicios a los sectores pobres y abandonados de la sociedad. Las instituciones encargadas de la ayuda social tenían relación con la Iglesia Católica y otros sectores económicamente estables de la sociedad. El apoyo social fue dirigido a los niños abandonados, huérfanos, y enfermos mentales, por

medio de la organización de orfelinatos, manicomios, hospicios, y casas de salud. En el período de los 60 y 70 se crearon las ONG que fueron representadas y aplicadas por ideologías y políticas, lo que precisó el estilo de servicio y contactos de las ONG. La consolidación de las ONG ocurrió en 1972, en el contexto del "boom" petrolero y la constitución de un Estado con una gran capacidad de intervención debido a la presencia de las Fuerzas Armadas y la suficiente disponibilidad de recursos económicos. Con el 80% de las rentas petroleras bajo su manejo, el Estado emprendió una obra pública sin precedentes históricos y amplió considerablemente la cobertura de los servicios de educación y salud. En la tercera etapa, desde los años 80, las ONG se integraron a la incorporación y ampliación de nuevas áreas de trabajo como la micro empresa, el medio ambiente, niños, mujer, género, y derechos humanos, en el contexto de la participación internacional y del papel del Estado en la economía y la sociedad. (Carlos Cabrera, 1997, pág. 19)

El auge de dicha tercera tapa se forjó en el contexto de la crisis económica y la aplicación de los primeros programas de ajuste. En este período los ingresos disminuyeron y los precios altos del petróleo habían terminado. Por esta razón, el sector público ya no podía apoyar económicamente a las ONG, la gestión de las instituciones decayó, y la pobreza se incrementaba. Este problema se profundizó en los años 90, las agrupaciones políticas eran incapaces de controlar y amparar a los organismos. A pesar de esta situación, la mayoría de ONG se consolidó en la década de los 90, lo que indica que la democracia y la necesidad de cubrir con las necesidades de los menos favorecidos respaldan su implementación. (Troya, 2011)

Para el 2000, a partir del Diagnóstico de ONG (DED-INWENT-UASB, 2004) se analizó que "muchas ONG´s no tienen una posición, ideología o propuesta clara desde la cual aportan a lo público, sino que trabajan en función de la corriente de pensamiento del momento. Esto es visto como negativo, por la falta de definiciones de política, pero a la vez se reconoce que hay corrientes conceptuales que marcan el período actual y que de alguna manera orientan a las ONG´s con menos fortaleza conceptual".

El enfoque clásico de la teoría de las necesidades humanas:

Una participación vinculada al desarrollo económico y social, a la calidad de vida, a la integración de las realidades micro y macro sociales donde el desarrollo humano de la población y sus condiciones de vida tienen prioridad real, porque estas dimensiones son las que verdaderamente potencian un desarrollo sostenible y duradero. (Max-Neff, 2016)

Teoría de la Estructura de Capital

Estos autores fueron los primeros en desarrollar un análisis teórico de la estructura financiera de las empresas cuyo objetivo central es estudiar sus efectos sobre el valor de la misma. La teoría tradicional plantea que la estructura financiera óptima será aquella que maximice el valor de mercado de la empresa y minimice el costo del capital. Esta estructura de no ser apropiada puede representar una restricción a las decisiones de inversión y por lo tanto, al crecimiento de la empresa. Este análisis consta de dos etapas: en una primera etapa, establecen la independencia del valor de la firma respecto a su estructura de financiamiento, en una segunda etapa, la toma en consideración del impuesto sobre el ingreso de las sociedades los conducen a concluir que hay una relación directa entre el valor de la empresa y su nivel de endeudamiento.

En ella participan las variables de ingresos, costos variables, costos fijos, depreciaciones, intereses financieros, impuestos, costos de deuda, costos de capital. Todas estas variables interrelacionadas permiten definir la rentabilidad financiera de la organización. (Myers, 1984)

Teoría de Peaking Order

Toma estas ideas para su desarrollo y establece que existe un orden de elección de las fuentes de financiamiento. Según los postulados de esta teoría, lo que determina la estructura financiera de las empresas es la intención de financiar nuevas inversiones, primero internamente con fondos propios, a continuación con deuda de bajo riesgo de exposición como la bancaria, posteriormente con deuda pública en el caso que ofrezca menor su valuación que las acciones y en último lugar con nuevas acciones. (Miller, 1958)

Teoría de Trade Off

No tiene un autor específico, ya que esta teoría agrupa a todos aquellas teorías o modelos que sustentan que existe una mezcla de deuda-capital óptima, que maximiza el valor de la empresa, que se produce una vez que se equilibren los beneficios y los costos de la deuda. (Modigliani, 1958)

1.9.2 Teorías Referentes al Análisis Económico

1.9.2.1 La Viabilidad de una Organización

La auto-sostenibilidad de una organización se cristaliza a través de la ejecución del mencionado Estudio de Viabilidad, el cual agrupa todos los análisis que se han de desarrollar referente a los ingresos y gastos de la organización, además de los cobros y pagos, y con ello establecer si se puede realizar, para la cual se tiene que generar deducciones positivas y suficientes en concordia con la inversión cometida o con los gastos cometidos, además de generar la liquidez suficiente para que no amenace la persistencia de los proceso de la institución.

Para determinar la sostenibilidad de una empresa u organización se debe tener presente los siguientes análisis y presupuestos:

- Presupuesto de Inversiones
- Presupuesto de Financiación
- Análisis de las cuentas de Ingresos y Gastos
- Plan Financiero o Presupuesto de Tesorería

Una vez elaborados, han de proporcionarse las siguientes situaciones:

1. El Presupuesto de Financiación debe de cubrir los gastos de inversión
2. El plan financiero ha de revelar valores positivos en los años analizados y en los meses del primer año.

El objetivo del análisis financiero consiste en evaluar la situación económico-financiera actual de la empresa y proyectar su futuro. Además, de realizar una

previsión de ingresos con las ventas de productos y de servicios propios de la actividad empresarial, así como de otros ingresos extraordinarios. Asimismo, se ha de elaborar una previsión de Gastos que recoja las compras de materias primas y componentes, el aprovisionamiento de suministros, los gastos de personal, los impuestos y los gastos generales. (Cámara de Comercio, 2013)

Una vez analizado el Plan de Ingresos y Gastos, se posee la información necesaria para la confección del Plan de Tesorería o Cash-Flow, con el objetivo de mostrar la liquidez de la compañía en el corto plazo y capacidad financiera en el medio y largo.

De estos planes previsionales se elaborará el Balance de Situación y la Cuenta de Resultados. Por último, se realizarán ciertos análisis económicos y financieros basados principalmente en ratios, con el objetivo de garantizar la viabilidad de la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa. (Cámara de Comercio, 2013)

Presupuesto de Inversión

Una vez realizado el presupuesto de inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa y acondicionamiento del local, especifique un presupuesto con las inversiones previstas durante el primer año (año natural) así como en los 5 años siguientes que contempla este plan de viabilidad. Para ello, debemos identificar y comparar la oferta de los diferentes fabricantes, proveedores o distribuidores de los distintos bienes de inversión. Elaboraremos una tabla con dichos proveedores comparándolos, por producto, tipos o modelos de productos, características, especificaciones técnicas, producción, precios, forma de pago, plazo de entrega, disponibilidad o stock, etc. A continuación, se seleccionarán aquellas ofertas más adecuadas en términos del binomio relación calidad-precio. El concepto calidad puede incluir dependiendo de la actividad de factores tales como número de unidades producidas, elaboradas, acabado final, tiempo, consumos empleados, etc. (Cámara de Comercio, 2013)

Financiación

El Plan de Financiación comprende los ingresos propios y la financiación ajena a largo plazo de la empresa destinado, en general, a financiar el activo permanente y a

cubrir un margen razonable del circulante; incluye también los ingresos a distribuir en varios ejercicios, acciones propias y otras situaciones transitorias de la financiación básica. (Cámara de Comercio, 2013)

Análisis de Ventas

La perspectiva de ingresos puntualiza entre otros aspectos, las ventas de la organización, mes a mes, producto a producto, tanto en valores como en unidades físicas.

La previsión de ventas, no trata de cuanto gustaría vender, sino de cuánto es posible vender, en función del mercado en el que se desarrolla la organización y en correspondencia a la estructura de la sociedad y sus capitales. En resumen, se establece el objetivo de venta para los próximos periodos. Esa perspectiva de ventas establecerá las gestiones y estrategias para alcanzar las metas económicas deseadas.

Análisis de Gastos

En este caso se analizarán los servicios de naturaleza diversa adquiridos por la organización, no incluidos en las compras o que no formen parte del precio de adquisición del inmovilizado o de las inversiones financieras temporales. Entre los más comunes según la Cámara de Comercio (2013) se tiene:

- Gastos en investigación y desarrollo del ejercicio
- Arrendamientos
- Reparaciones y conservación
- Servicios de profesionales independientes
- Transportes
- Primas de seguros
- Servicios bancarios y similares
- Publicidad, propaganda y relaciones públicas
- Suministros
- Otros servicios

Presupuesto de Tesorería

La Previsión de Tesorería es un plan que detalla los cobros (entradas reales de dinero) y pagos (salidas reales de dinero) que la empresa realiza mensual y anualmente. Es una herramienta útil para analizar si es posible hacer frente a los pagos mensuales. (Cámara de Comercio, 2013)

Económico Financiero

El análisis económico y financiero posibilita analizar y determinar las diferentes pautas que van a precisar la rentabilidad y viabilidad del proyecto, lo que posibilita definir las debilidades y fortalezas de la idea de negocio trazada desde la primicia.

***Análisis Económico*.** El análisis económico tiene como objetivo analizar la rentabilidad del proyecto empresarial, su evolución a través de magnitudes de la Cuenta de Resultados (ventas, personal, etc.), estructura económica, umbral de rentabilidad, así como realizar un estudio de la eficiencia. (Cámara de Comercio, 2013)

Análisis Financiero. Si la rentabilidad se analiza a través del Estado de resultados, el análisis financiero (liquidez y solvencia) se produce a través del Balance de situación. Estos dos factores estudian la estructura y composición de los derechos y obligaciones de la empresa, así como sus relaciones en el tiempo. El uso de los ratios en el análisis financiero resulta muy eficaz e ilustrativo para quienes tienen que efectuar su estudio (Cámara de Comercio, 2013).

1.9.2.2 Punto de Equilibrio o Punto Muerto (Break Even Point)

Se define el punto de equilibrio en el modelo como aquel en que los ingresos totales cubran los costos totales. La composición de los ingresos se determina por el producto entre el número de unidades vendidas y su precio de venta. Los costos totales se dividen en costos fijos y costos variables; estos últimos se obtienen del producto del número de unidades producidas por su precio de costo unitario (Ramirez, 2008).

El punto de equilibrio recoge el nivel mínimo de actividad de producción y venta que la empresa debe tener para cubrir sus costos. Las oscilaciones que pueden realizarse del punto de equilibrio dependerán de las variaciones del total de costos

fijos, de los precios de venta y del costo variable unitario (Ramirez, 2008).

¿Cómo se calcula el punto de equilibrio?

A través de la aplicación de las siguientes fórmulas:

PE unidades = Costo Fijo Totales / (Precio de Venta Unitario – Costo Variable Unitario)

PE $ = Costo Fijo Totales / (1- Costo Variable)/ Ventas

En el punto de equilibrio cuando la empresa vende N productos, en el numerador va la variable ventas.

Considerando el margen de contribución, el punto de equilibrio se calcula de la siguiente manera:

PE unidades = Costos Fijos Totales / Margen de Contribución Unitario (MCU)
PE $ = Costos Fijos Totales / Margen de Contribución Porcentual (MC%) / Ventas

1. "Método grafico del punto de equilibrio: En el método gráfico se trazan las líneas de costos totales e ingresos totales para obtener su punto de intersección, que es el punto de equilibrio. Es el punto en donde los costos totales igualan a los ingresos totales" (Ramirez, 2008, pág. 275).

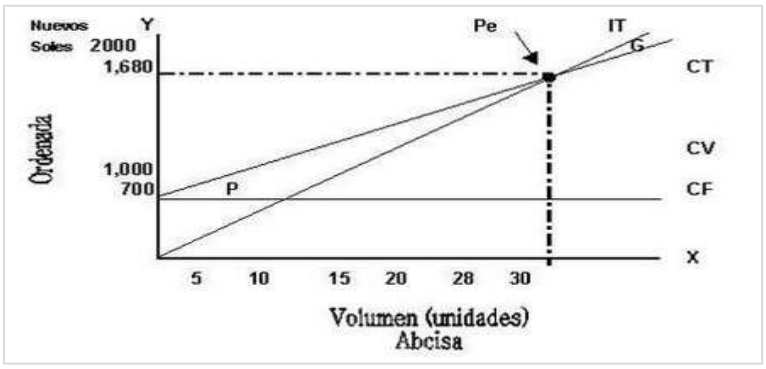


Figura 1 Método Grafico del Punto de Equilibrio
Fuente: (Ramirez, 2008)

1. Método de ecuación con la metodología disponible, el estado de ingresos logra formular en carácter de ecuación como sigue:

Ingreso - costos variables - costos fijos = ingreso de operación

2. Método de margen de contribución. El margen de contribución es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos que se modifican con relación de un factor de costo relacionado con la producción.

(Precio de Venta - Costos Unitarios Variables) x Numero. De unidades = costos fijos + Ingreso de Operación

Margen de Contribución por Unidad x Nro. De unidades = costos fijos + Ingreso de Operación

El ingreso de operación es igual a cero, por lo que:

Número de unidades en el punto de equilibrio = Costos Fijos / Margen de Contribución por Unidad

3. Método gráfico Se trazan las líneas de costos totales e ingresos totales para obteniendo su punto de intersección, que es el punto de equilibrio. Es el punto en donde los costos totales igualan a los ingresos totales.

1.9.2.2 Análisis de Gastos

Un punto primordial en el análisis de los gastos de una organización es que se identifique claramente cuál es la misión de la sociedad, así también sus objetivos, de tal forma los gastos e inversiones deben circunscribirse a tales parámetros, considerándose todo gasto o inversión ajenos a los mismos como inconducentes y generadores de futuras dificultades, tanto a niveles de rentabilidad como de liquidez. (Lefcovich, 2009)

En momentos de crecimiento económico gastar e invertir sabiamente implica acumular utilidades para los momentos de dificultades en materia de liquidez. Hacer lo mismo en épocas de recesión económica implica actuar con prudencia y disciplina. La aplicación de un adecuado Análisis de Gastos ayuda tanto a analizar los gastos en los cuales se incurrió en el pasado para aprender de los errores, y posteriormente aplicar el mismo análisis para mejorar a la hora de tomar decisiones en materia de presupuestos y ejecución de gastos e inversión. (Lefcovich, 2009)

Por tal motivo el Análisis de Gastos es un excelente ejercicio para aplicar en las empresas, pues permite analizar la conducta pasada descubriendo errores y falencias, y mejorar constantemente las decisiones futuras. El resultado de dicho análisis contribuye con el proceso de Planificación-Realización-Evaluación y Actuación. Un proceso continúo de prevención, puesta en acción, evaluación y ajustes continuos permite a todo tipo de empresas mejorar a la hora de efectuar sus gastos e inversiones. (Lefcovich, 2009)

Cada gasto según Mauricio Lefcovich, (2009) debe ser razonado y analizado desde diferentes puntos de vista y perspectivas, logrando así una evaluación integral y holística. En el proceso del diagnóstico de los gastos de la empresa u organización se debe responder a una serie de interrogantes las cuales son:

- ¿Son necesario o no?
- ¿Constituyen o no un gasto o coste estratégico?
- ¿Son de carácter fijo, variable, semifijo o semivariable?
- ¿Dan lugar a un compromiso de servicios o recepción de productos de largo, mediano o corto alcance?
- ¿Pueden evitarse: si o no?
- ¿Están relacionados o no con la marcha o funcionamiento de la organización?
- ¿Están presupuestados o no?
- ¿Cuál es la forma de financiación de dicho gasto?

1.9.2.3 Análisis de las Finanzas

El análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa. La información contable o

financiera de poco nos sirve si no es demostrada, si no la comprendemos, y allí es donde surge la necesidad del análisis financiero. (Mercedes Garcia Parra, 2004)

Cada componente de un estado financiero tiene un significado y en efecto dentro de la estructura contable y financiera de la organización, efecto que se debe identificar y de ser posible, cuantificar. Conocer por qué la empresa está en la situación que se encuentra, sea buena o mala, es importante para así mismo poder proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas surgidos, o para idear estrategias encaminadas a aprovechar los aspectos positivos. (Mercedes Garcia Parra, 2004)

Entre las técnicas más utilizadas para el análisis financiero se tiene:

- ***Análisis Comparativo u Horizontal***

Es el análisis, como su nombre lo indica, de los mismos datos o informes en dos o más periodos de manera que puedan determinarse las diferencias entre dos. Este se realiza horizontal porque va de izquierda a derecha, y es comparativo por las relaciones que se establecen con los factores de la izquierda respecto a la derecha para la posterior toma de decisiones. Son bases comparables: otros periodos (plan - real), otras empresas y parámetros de la misma rama o sector, según características propias. En el análisis se puede concentrar en una partida y determinar su tendencia, es decir, si muestra un crecimiento o decrecimiento año por año y en la proporción o medida en que lo hace (Zona Económica, 2011).

- ***Análisis Porcentual o Vertical***

Consiste en inducir una serie de cantidades a porcentajes sobre una base dada. Se dice que es vertical porque va de arriba hacia abajo, induciendo una partida de otra. Generalmente todas las partidas del estado de resultados se presentan calculando qué porcentaje de las ventas netas representa cada una de ellas. Este tipo de análisis facilita las comparaciones y es útil para evaluar la magnitud y el cambio relativo a las partidas. Además, la reducción de los valores monetarios a porcentuales permite la comparación entre entidades de diferentes envergaduras. Aquí el factor tiempo no es sustancial y es conveniente hacerlo año con año, pues de esta manera se va teniendo una historia, en números relativos y números absolutos, dentro de un mismo estado. Es más

significativo este análisis en el estado de resultados que en el balance general (Zona Económica, 2011).

- ***Análisis de Razones Financieras***

Es aquel que se ejecuta a partir de las razones financieras, esta se define como la relación entre dos números, donde cada uno de ellos puede estar integrado por una o varias partidas de los estados financieros de una empresa.

Las razones financieras se clasifican en los siguientes grupos:

Razones de liquidez: Las razones de liquides se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de las solvencias de las empresas y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad (Wachowicz, 2002).

Razón de Endeudamiento: "son las razones que permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deudas" (Wachowicz, 2002).

Razón de Rentabilidad: "Estas se dividen en dos tipos, las que presentan la rentabilidad en relación con las ventas y las que lo hacen con respecto a la inversión, juntas estas relaciones permiten conocer la eficacia operativa de las empresas" (Wachowicz, 2002).

Razón de Cobertura: Estas razones valoran la capacidad de la empresa para resguardar determinados cargos fijos. Estas se relacionan más frecuentemente con los cargos fijos que resultan por las deudas de la empresa. (Wachowicz, 2002).

1.9.2.4 Fuentes de Financiamiento

El financiamiento es el abastecimiento y uso eficiente del dinero, líneas de crédito y fondos de cualquier clase que se emplean en la realización de un proyecto o en el funcionamiento de una empresa. (Chagolla Farias, 2013)

El estudio de financiamiento tendrá en cuenta las fechas en que se necesitan los recursos de inversión, de acuerdo con el programa de trabajo y el calendario de inversiones, y se establecerá así un calendario o cronograma financiero. Asimismo, deberá plantear el programa relativo a los componentes de la inversión en moneda nacional y moneda extranjera, su procedencia interna o externa en relación al proyecto y la determinación de la inversión fija y del capital de trabajo. (Chagolla Farias, 2013)

Es importante mencionar que las fuentes de financiamiento están definidas desde el punto de vista de la empresa. Las fuentes de financiamiento se clasifican según su procedencia en:

1. Fuentes Internas

    - Incremento de Pasivos Acumulados
    - Utilidades Reinvertidas
    - Aportaciones de los Socios
    - Venta de Activos
    - Depreciaciones y Amortizaciones
    - Emisión de Acciones

2. Fuentes Externas

    - Proveedores
    - Anticipo de clientes
    - Bancos (créditos, descuento de documentos)
    - Acreedores diversos (arrendamiento financiero)
    - Público en general (emisión de obligaciones, bonos, etc.)
    - Gobierno (fondos de fomento y garantía)

1.9.2.5 Marco Conceptual

ONGs.- Se define como organizaciones privadas que persiguen actividades para

aliviar el sufrimiento, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, brindar servicios sociales básicos o realizar actividades de desarrollo de la comunidad, dichas organizaciones no buscan el bienestar propio sino el derecho, beneficio y desarrollo de las personas menos favorecidas. (Garcia, 2007)

Financiamiento.- Se refiere a la consecución de recursos para la operación o para proyectos especiales de la organización, el simple hecho de conseguir fondos nuevos o generarlos en forma adicional, proporciona un financiamiento. Al hablar de recursos, se hace referencia a los elementos monetarios necesarios para la adquisición de bienes y servicios que logren un objetivo previamente planteado. (Levy, 2004, pág. 117)

Derechos Humanos.- Deber que tiene toda organización de respetar los derechos fundamentales de la persona, precisamente por el hecho de ser personas. (Guillen M, 2006)

Análisis Económico Financiero.- El análisis económico financiero tiene como fin poder comprobar si, se están maximizando o no los recursos económicos y sociales de la entidad, además de establecer mecanismos de actuación futura que permitan la optimización de dichos recursos. (Moro, 2009)

Estrategias.- Es un proceso de planificación de recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el fututo, un plan que habrá de desglosarse en una serie de acciones concretas y precisas en el territorio práctico, posee cinco factores básicos como son: recursos, acciones, personas, controles y resultados. (Bravo, 1990)

Inversión.- Se define la inversión como el proceso por el cual un sujeto decide vincular unos recursos financieros líquidos a cambio de la expectativa de obtener unos beneficios, también líquidos a lo largo de un plazo de tiempo que denominamos vida útil de la inversión. (Mercedes Garcia Parra, 2004)

Flujos Netos de Caja.- Se define como la diferencia entre el flujo de entrada de tesorería y el flujo de salida de tesorería, es decir la diferencia entre cobros y pagos derivados del proyecto. Una inversión genera a lo largo de su vida un conjunto de entradas y salidas efectivas de fondos, que dan lugar a un saldo positivo y negativo,

según predomina una partida u otra, las cuales son apreciadas al final de cada uno de los periodos que constituye el horizonte temporal del proyecto. (Nieves L.Diaz, 2006)

***Gastos de Administración*.-** Son aquellos que se producen en el área administrativa, o sea, los relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa, como pueden ser sueldos, teléfonos, oficinas generales, etc. (Lasso, 2012)

Gastos de Venta.- Los gastos de venta están constituidos por el conjunto de erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas con el almacenamiento, despacho y entrega de los bienes que produce la em-presa; los gastos de promoción y propaganda y los gastos del departamento de ventas y su personal (Rivadeneira Unda, 2014).

Costos.- Es la medida de lo que se debe dar o sacrificar para obtener o producir algo. Valorización monetaria de la suma de recursos y esfuerzos que han de invertirse para la producción de un bien o de un servicio (Diccionario Economía , 2015)

Ingresos.- Son los flujo de recursos que recibe un agente económico correspondiente a las remuneraciones por la venta o arrendamiento de los factores productivos que posee (Diccionario Economía , 2015)

Donaciones.- La donación está definida en nuestro Código Civil como un contrato por el cual una de las partes llamada donante se obliga a ceder a la otra parte, llamada donataria, la propiedad de un bien en forma gratuita. (Moro Flores, 2015)

1.9.5.6 Referentes Teóricos

En el desarrollo del proceso investigativo se ha revisado una amplia literatura e investigaciones realizadas referentes a las organizaciones de lucro y su sostenibilidad. Siendo entre las más acentuadas la desarrollada por Boanerges Javiaer Quezada Nieves sobre el "Análisis de la Sostenibilidad y propuesta de desarrollo de las organizaciones de base en la parroquia de Santa Isabel, del Cantón Santa Isabel de la Provincia del Azuay" en dicha investigación el autor identificó que en las organizaciones comunitarias los proceso de formación que se platean para las organizaciones de base,

permiten ampliar conocimientos, aptitudes y superación personal y organizativa, es evidente que con la formación hace que los individuos trabajen de forma eficiente y eficaz para alcanzar el desarrollo de la organización y la sostenibilidad.

Otro de los trabajos estudiados es el realizad por Milton Tejada sobre “Impacto socio-económico de las asociaciones sin fines de lucro en República Dominicana” en el mismo el autor define como se financian las Asociaciones sin Fines de Lucro, además del impacto que estas generan como fuente de empleo directo e indirecto, así como el peso de estas instituciones en el retorno de la inversión que se manifiesta en resultados tanto sociales como económicos.

Por otra parte Ximena Maribel Correa Aizaga en su investigación sobre el “Diseño de un modelo Administrativo, Contable y Financiero para una ONG. Caso: Junta Administradora de Agua de la Parroquia Otón”. En dicho trabajo la autora realizó un análisis profundo de la situación de la organización, de manera que le diseño del modelo fuese laborado con la mayor responsabilidad a partir de las conclusiones generadas por el estudio y la propuesta de un grupo de acciones que permitan alcanzar un nivel adecuado de eficacia, eficiencia y economía de los procesos.

Por último se ha de mencionar la investigación realizada por Santiago Francisco Arroyo Guarderas y Lucía Rivadeneira Meneses sobre “Las diferencias en el ámbito financiero, administrativo y legal entre empresas con fines de lucro y fundaciones sin fines de lucro en el área educativa de la ciudad de Quito, Ecuador”, los autores en dicha investigación analizaron el ámbito financiero, administrativo y legal de las instituciones, lo cual fue importante para poder llegar a una conclusión. El primer factor investigado fue el área legal donde enfatizaron en la manera que cada colegio está constituido, los entes reguladores de la institución y el tipo de propietarios. El segundo factor investigado fue el área administrativa que se comprenderá por la estructura administrativa u organigrama de la empresa. Además de estudiar el objetivo o fin de la empresa por medio de la presencia del Alma Mater. Finalmente el tercer factor que se tomó en cuenta en la investigación es el financiero, el que se analizó el manejo de las utilidades en caso de haberlas, la captación de recursos y los beneficios que pueda tener un tipo de organización en comparación con otra

1.9.5.7 Marco Legal de las ONG

El marco legal de las Organizaciones no Gubernamentales deben regirse por las siguientes normativas:

- Decreto Ejecutivo No. 699 publicado en el suplemento del Registro Oficial No. 206 del 7 de julio del 2010,

En la misma entro otros aspectos se cambió la denominación del Concejo Directivo de Cooperación Internacional (CODCI) por el de Comité de Cooperación Internacional (COCI) y el de la Agencia Ecuatoriana de Cooperación Internacional (AGECI) por el de Secretaría Técnica de Cooperación Internacional. En el mismo se regula lo referente a las relaciones y las operaciones de las Organizaciones no Gubernamentales extranjeras. (Decreto Ejecutivo No. 699, 2007)

- Decreto Ejecutivo 3054 publicado en el suplemento del Registro Oficial No 660 del 11 de septiembre del 2002.

En el mismo (Decreto Ejecutivo 3054, 2002) se muestra el reglamento de personas jurídicas sin Fines de Lucro, de forma general en él se plasma:

De acuerdo a Registro Oficial No 660: De las Fundaciones y Corporaciones

Art. 1.- Las personas naturales y jurídicas con capacidad civil para contratar se encuentran facultadas para constituir corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, en ejercicio del derecho constitucional de libre asociación con fines pacíficos.

Las organizaciones que se constituyan pueden adoptar la forma de:

Corporaciones, tales como: asociaciones, clubes, comités, centros, etc., con un mínimo de cinco miembros fundadores, las cuales promueven o buscan el bien común de sus asociados o de una comunidad determinada.

Para efectos estadísticos y de clasificación las corporaciones pueden ser de primer, segundo y tercer grado.

- Son corporaciones de primer grado aquellas que agrupan a personas naturales con un mínimo de cinco miembros con un fin delimitado tales como: Asociaciones, clubes, comités, colegios profesionales y centros.

- Son corporaciones de segundo grado aquellas que agrupan a las de primer grado o personas jurídicas, como las federaciones y cámaras.

- Son corporaciones de tercer grado aquellas que agrupan a las de segundo grado como confederaciones, uniones nacionales u organizaciones similares.

Fundaciones, las cuales podrán ser constituidas por la voluntad de uno o más fundadores, debiendo en el último caso, considerarse en el estatuto la existencia de un órgano directivo de al menos 3 personas. Estas organizaciones buscan o promueven el bien común general de la sociedad, incluyendo las actividades de promocionar, desarrollar e incentivar el bien general en sus aspectos sociales, culturales, educacionales, así como actividades relacionadas con la filantropía y beneficencia pública. (Decreto Ejecutivo 3054, 2002)

Art. 4.- Las fundaciones y las corporaciones de segundo y tercer grado deberán acreditar un patrimonio mínimo de USD 4.000 dólares de los Estados Unidos de América en una cuenta de integración de capital.

En igual forma, las corporaciones de primer grado deberán acreditar un patrimonio mínimo de USD 400 dólares de los Estados Unidos de América.

De acuerdo a Registro Oficial No 660: Del Estatuto y su Aprobación

Art. 6.- El estatuto deberá contener, al menos, lo siguiente:

6.1 Nombre, domicilio y naturaleza jurídica de la organización.
6.2 Objetivos, fines específicos y fuentes de ingresos.
6.3 Clase de miembros.
6.4 Derechos y obligaciones de los miembros.
6.5 Régimen disciplinario.
6.6 Régimen de solución de controversias.
6.7 Causales para la pérdida de la calidad de miembro.

6.8 Estructura y organización interna.

6.9 Régimen económico.

6.10 Causas para disolución y procedimiento para la liquidación.

6.11 Mecanismos de elección, duración y alternabilidad de la directiva.

Art. 7.- Si la documentación cumple con los requisitos exigidos en el presente reglamento y el estatuto no se contrapone al ordenamiento jurídico, se elaborará el acuerdo ministerial o decreto ejecutivo que conceda personalidad jurídica a la organización en formación, lo cual deberá efectuarse en el término máximo de quince días contados a partir de la presentación de la solicitud con la totalidad de requisitos. (Decreto Ejecutivo 3054, 2002)

Si la solicitud no reuniere todos los requisitos exigidos o no estuviere acompañada de los documentos previstos en este decreto ejecutivo, se concederá el término de cinco días para completarla; en caso de no hacerlo el trámite deberá ser negado, dentro del término máximo de 15 días, sin perjuicio de que se presente con posterioridad, una nueva solicitud. Una vez otorgada la personalidad jurídica, todas las organizaciones deberán obtener el Registro Único para las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Art. 9.- Las corporaciones y fundaciones deberán solicitara los correspondientes ministerios el registro de la inclusión o exclusión de miembros, así como los cambios de directiva, acompañando la siguiente documentación:

a) Solicitud de registro, firmada por el representante legal de la corporación o fundación, acompañada de la información que se menciona en el artículo siguiente, además de;

b) Convocatoria a la asamblea; y,

c) Acta de asamblea en la que se eligió la Directiva o se aprobó la inclusión o exclusión de miembros, haciendo constar los nombres y firmas de los socios asistentes, debidamente certificados por el Secretario de la organización. (Decreto Ejecutivo 3054, 2002)

De acuerdo a Registro Oficial No 660: Del Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil

Art. 29.- Sin perjuicio de los registros que lleve cada Ministerio, la Secretaría de Pueblos, movimientos Sociales y Participación Ciudadana organizará, mantendrá y difundirá el Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil, en el que se consolidará la información de los registros de los Ministerios.

El Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil contendrá los siguientes datos:

a) Identificación de la organización y estado jurídico de la misma;

b) Objeto y fines de la organización;

c) Proyectos en marcha y fuentes de ingresos;

d) Nombre del representante legal y la nómina de la directiva, con registro de entradas y salidas;

e) Nombres de los socios con registro de entradas y salidas;

f) Domicilio y dirección de la organización;

g) Estatuto

Identificación del instrumento a través del cual se otorgó la personalidad jurídica. El Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil tendrá carácter público, se organizará en forma electrónica, con acceso a través de la WEB, y difundirá públicamente toda la información que recabe.

CAPITULO II
DIAGNÓSTICO MACRO Y MICRO AMBIENTE DE ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

1.9 Análisis Macro

Aldeas Infantiles SOS Ecuador se encuentra inmersa en diferentes factores político, económico, social, cultural y tecnológico, que evidentemente ayuda a determinar en qué mercado se desenvuelve la organización, que servirá como base para el Estudio Económico Financiero.

2.1.1 Factor Político

El actual Estado Ecuatoriano está formado por cinco poderes estatales: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, el Poder Electoral y el Poder de Trasparencia y Control Social.

El estado que es el organizador de las políticas del país, por el cual ha pasado en su historia un sinnúmero de sucesos que han enriquecido la actual situación política. Su gobierno es de origen democrático y su actual presidente es el Eco. Rafael Correa Delgado, quien ha dado posibilidades de préstamos hipotecarios para vivienda de hasta quince años de plazo, es decir entre sus políticas principales están el que los ciudadanos tengan acceso a una casa, la gratuidad de los servicios de salud, que todos los ecuatorianos tenga acceso a la misma y el cambio en la formación académica en todos los niveles. (Cevallos Gordón, 2015)

La contracción del peso de la deuda externa, el aumento de la inversión pública y la ubicación de recursos para la atención social, son algunos de los aspectos identificados como positivos en los años de gestión del actual Gobierno, sin embargo, se hace necesario la implementación de un sistema de ahorro que permita un crecimiento económico sostenido y la aplicación de estrategias políticas para el desarrollo de los pequeños y medianos productores. (Cevallos Gordón, 2015)

A continuación se detalla los principales aportes realizados durante su gestión 2006-2015.

- **Salud**

En una entrevista con Andes, la ministra de Salud, Margarita Guevara, señaló que la inversión ha ido aumentando paulatinamente, en el 2006 (antes de que inicie el gobierno de la Revolución Ciudadana) la inversión fue de 400 millones, en 2007 se pasó a 586 millones, en 2014 fueron 2.408 millones y en 2015 fueron 2.517 millones. (Andes, 2016)

Para el año 2006 en el sector salud el presupuesto fue US$400 millones y en el 2015 ascendió $2.517 millones de dólares, que representa el 9,5% del presupuesto del Estado. En estos 7 años gestión el gobierno registra a nivel nacional alrededor de 38 centro de salud que se han inaugurado, de los cuales 14 son de categoría C, que se entiende como pequeños hospitales que tiene todo lo necesario para atenciones de emergencia, Añadiendo 57 centros de salud tipo A, B, C que se están construyendo de acuerdo a las necesidades de cada población .Adicionalmente se inauguraron 11 hospitales. Todos estos centros y hospitales son de primer nivel, en su infraestructura, equipamiento, medicamentos y talento humano al servicio de los ecuatorianos de forma gratuita.

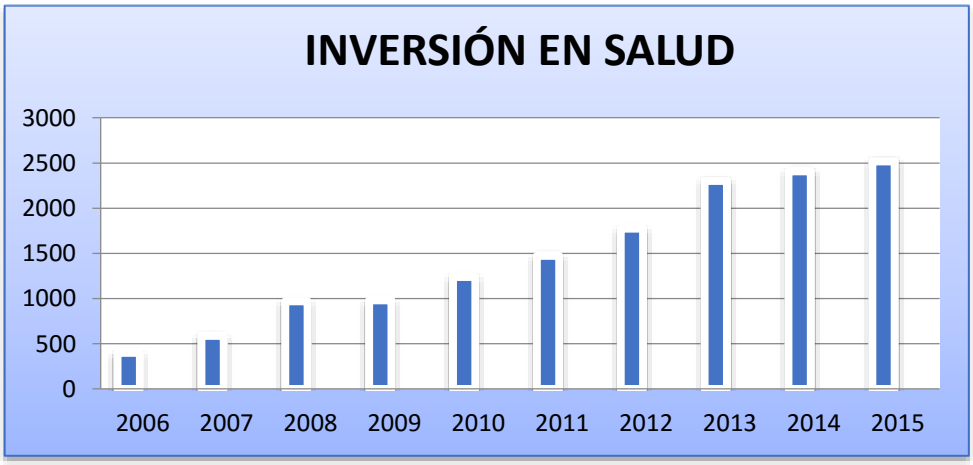


Figura 2 Inversión de Salud

- **Educación**

Con relación a la educación el presupuesto ha ido creciendo continuamente en las últimas décadas. La educación ha fomentado una prioridad en el País, siendo uno de

los ejes principales de la inversión social, es por esta razón es la variación en los últimos cuatro años.

Tabla 1
Evolución del Presupuesto Educativo

AÑO	PRESUPUESTO EDUCACIÓN
en millones	de dólares
2006	1.100
2007	1.290
2008	1.846
2009	2.071
2010	2.293
2011	2.546
2012	2.800
2013	3.054
2014	3.229
2015	3.321

Fuente: Ministerio de Finanzas

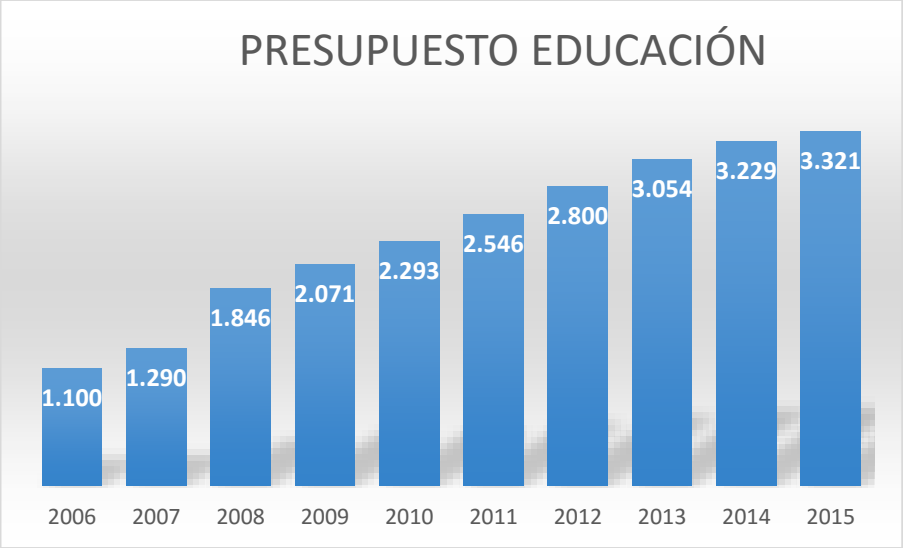


Figura 3 Presupuesto Educación
Fuente: Ministerio de Finan

Ecuador en el año 2006 se destinó una inversión de $ 1.100 millones y en el 2015 sumó $ 3.321 millones de dólares que corresponde al 2,12 % PIB. Esta inversión se evidencia en nueva infraestructura implementada instituciones rurales a nivel nacional,

la creación de unidades educativas del milenio, el ingreso gratuito a la escuela, colegio y universidades, la entrega libros y alimentación escolar. Alrededor de 10.000 nuevos profesores de Educación Superior cuenta con título de cuarto nivel gracias a las becas que son financiadas por el Estado y que luego retorna para aportar con sus conocimientos.

- **Deuda Externa**

El Estado es el actor de la inversión y solventar, (que se ha visto promovido por segundo boom petrolero) debido a la existencia de un alto gasto público, saltó del 21% PIB en el 2006 al 43% en el 2014, de acuerdo a la Política Fiscal, debido a los acontecimientos presentados la deuda a creció $18.000 millones.

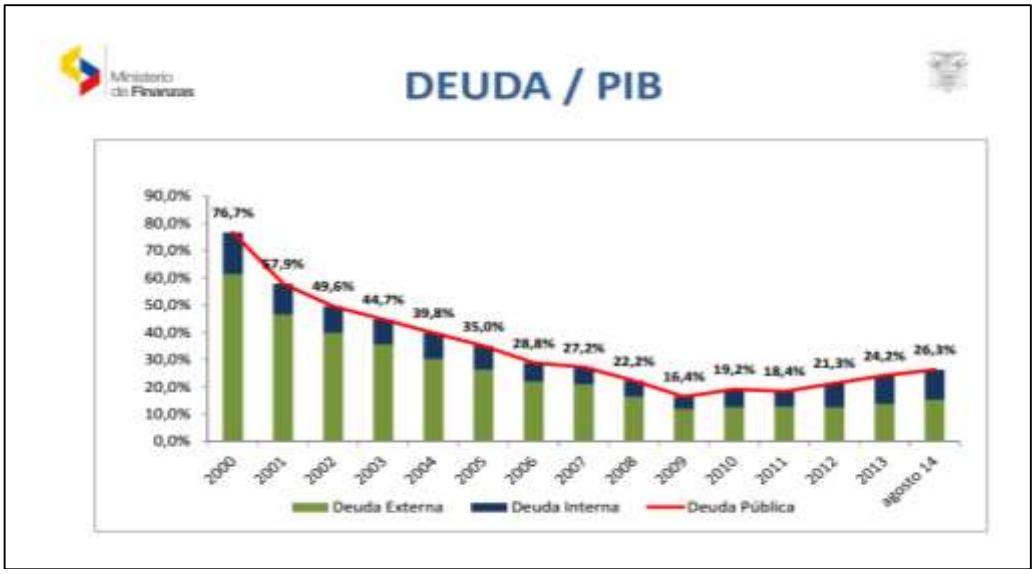


Figura 4 Deuda Externa/PIB
Fuente: Ministerio de Finanzas

- **Leyes sociales**

El MIES (Ministerio de Inclusión Económica Social) trabaja con organizaciones no gubernamentales (ONG) y de la Sociedad Civil (OSC) ligada a diferentes sectores y proyectos a desarrollarse en el ámbito social alineados al buen vivir. El MIES actualmente se encuentra apoyando financiera y técnicamente Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

Según el Ranking Global de Competitividad 2012-2013, presentado por el Foro Económico Mundial la ubicación de Ecuador con respecto a la del año 2011 ha mejorado: del puesto 101 al 84, lo que representa una mejora de 16 lugares en la percepción sobre el ambiente de inversión en el país (Foro Económico Mundial, 2013).

Esta lista se actualiza anualmente según la web de análisis político Poderes, a partir de datos disponibles públicamente y a través de datos recopilados en Encuestas de Opinión Ejecutiva aplicada en cada uno de los países estudiados, en el caso de Ecuador, la encuesta fue realizada por la Escuela de Posgrado en Administración de Empresas (ESPAE), de la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL). (Foro Económico Mundial, 2013).

2.1.2 Factor Económico

En Ecuador a lo largo de la historia se ha venido desarrollando cambios que han ido dejando huella en la economía ecuatoriana, el más reciente y de gran impacto como fue la crisis financiera de final del siglo pasado e inicios del año 2000 con el feriado bancario acompañado de altas tasas de interés para préstamos, tasas de inflación que se salieron de todo pronóstico racional y todas las demás circunstancias que conlleva una economía en decadencia. La crisis del año 2000 fue el inicio de un cambio de moneda con la respectiva dolarización que trajo una mediana estabilidad financiera al reducir la inflación y comenzó a recuperarse en parte la economía nacional. Toda esta recuperación económica fue bien acompañada de incrementos notables del precio del barril de petróleo del cual tenemos alta dependencia para los respectivos presupuestos anuales. (Cevallos Gordón, 2015)

La crisis financiera mundial que inicio en el año 2007 fruto de la burbuja hipotecaria en la cual tuvieron que intervenir los Bancos Centrales extranjeros para dar liquidez y evitar la quiebra de los sistemas financieros de los países que enfrentaron este problema. Esta crisis afecto al empleo, debilitamiento de sus monedas, inflación, etc. Sin embargo la economía ecuatoriano no se vio afectada en gran medida. (Cevallos Gordón, 2015)

El precio internacional del barril de petróleo para finales del 2014 en adelante comenzó a notar fatales caídas por sobre ofertas de países desarrollados como Estados

Unidos y como la economía ecuatoriana es muy sensible a una reducción en su precio comenzó a resurgir los problemas económicos. El Gobierno Central se vio obligado a realizar recortes en el presupuesto nacional para el 2015, implementar nuevos impuestos, préstamos externos, etc. Lo que produjo una inestabilidad económica con su respectivo resentimiento social. Todos estos cambios y afecciones económicas actuales han tenido un impacto negativo en el desarrollo de la economía nacional. (Cevallos Gordón, 2015)

2.1.2.1 La Inflación

Incremento del nivel promedio de los precios de bienes y servicios (Van Horne & Wachowicz, 2002). En la realidad ecuatoriana "La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. (Banco Central del Ecuador)

Ecuador es un país que está considerado dentro del grupo de naciones del mundo en subdesarrollo por las características de desarrollo que presenta. Sustenta una economía que ha estado basada en el sector agro-exportador y minero exportador con un incipiente desarrollo del sector industrial que produce en su gran mayoría para el mercado interno. Esta economía a lo largo de la historia ha venido asumiendo problemas estructurales que a la larga se han vuelto inmanejables y de difícil solución. Temas como la pobreza, migración, falta de salud, vivienda, empleo, problemas en el sector educativo, etc. en el campo social y temas como déficit fiscal, elevadas tasas de interés, bajo nivel de productividad, reducida inversión extranjera, exceso de gasto público, burocracia, deuda externa, entre otros que figuran dentro del ámbito macroeconómico. (Banco Central del Ecuador). Según el Banco Central del Ecuador la inflación anual se ha ido desarrollando como se puede ver en las siguientes tablas y figura.

Tabla 2
Inflación Anual del Ecuador Periodo 2006 - 2015

INFLACIÓN ANUAL	
Año	Inflación
2006	2,87
2007	3,32
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,70
2014	3,67
2015	3,38

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

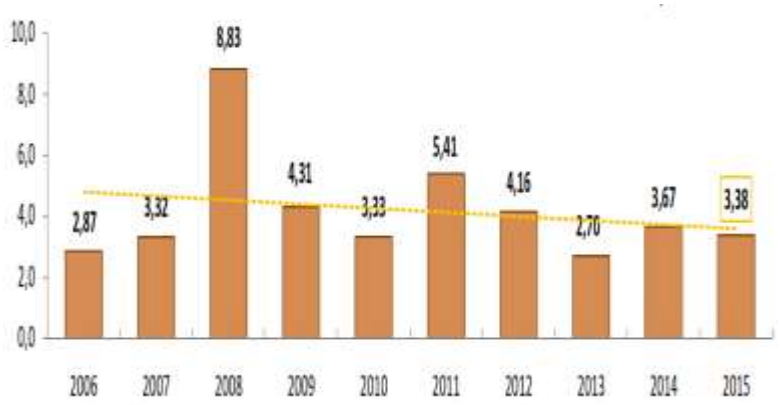


Figura 5 Inflación Anual del Ecuador Periodo 2006 – 2015
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

En dicho periodo es transcendente el comportamiento decreciente manifestado en los años 2011 al 2013, con diferencia del 2014 en el que se observa nuevamente aumento en la inflación de 3,67%, monto que se conserva sin mucha variación en el 2015 a causa de la incertidumbre que provoca las baja del petróleo y las nuevas políticas optadas por el gobierno. Como se puede identificar el promedio de la inflación en los últimos 5 años oscila en los 3,78%.

Ecuador ha sido uno de los países que ha convivido con el proceso inflacionario en unas épocas con tasas bajas y en otros con tasas altas. A pesar de los esfuerzos realizados por los gobiernos de turno este fenómeno no ha podido ser controlado en

grandes periodos de tiempo sino que manifiestan ciclos muy cortos de desaceleración y ciclo muy largos de aceleración. A pesar de que no tuvo su efecto en corto plazo, la dolarización ha sido una herramienta que ayudó al control de la inflación y que amortiguó los efectos políticos sobre los precios de los bienes y servicios. Sin embargo, dadas las condiciones actuales, se estima que la dolarización en el largo plazo no podrá sostener una economía con estabilidad de precios. (Cevallos Gordón, 2015)

2.1.2.2 Presupuesto General del Estado

El Presupuesto del Estado es el instrumento de política fiscal en el cual constan las estimaciones de ingresos a obtener, así como de los gastos que podrán realizarse en función del financiamiento previsto. Es decir, constan por una parte el origen de sus fuentes de financiamiento a través de la identificación de las diversas fuentes tributarias y no tributarias y por otra, el destino que se dará a los recursos financieros mediante su validez. (Vasconez, 2010)

Tabla 3
Evaluación del Presupuesto General del Estado 2007 – 2015

PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO		
Datos en Millones de Dólares		
AÑO	PRESUPUESTO INICIAL	% INCREMENTO PRESUP. INICIAL
2007	9.768,00	
2008	10.358,00	6,04%
2009	22.924,00	121,32%
2010	21.282,00	-7,16%
2011	23.950,00	12,54%
2012	26.109,00	9,01%
2013	32.366,00	23,96%
2014	34.300,00	5,98%
2015	36.317,00	5,88%

Fuente: (Ministerio de Finanzas, 2015)

Figura 6 Evaluación del Presupuesto General del Estado 2007 – 2015
Fuente: (Ministerio de Finanzas, 2015)

Como se puede observar el Presupuesto General del Estado desde el año 2007 al 2015 se ha comportado de forma incremental. En cuanto al Presupuesto General del Estado del 2015, se proyecta que el producto interno bruto (PIB) aproximadamente tendrá un valor de 108.626 millones de dólares, esto significaría un crecimiento real de 4.1%, por lo que se prevé una tasa de inflación de 3.90% en el año 2015.En el sector petrolero, un aumento en la producción del crudo, que será de 192.6 a 204.08 millones de barriles, es decir un incremento del 6.33%, se proyectan Ingresos Permanentes superiores en un 3.137 millones frente a los Egresos Permanentes. Por el contrario, los Ingresos No Permanentes son inferiores a los Egresos No Permanentes, lo que permite considerar en la proforma presupuestaria 2015 que el déficit asciende al valor de 5.369 millones de dólares. (Ministerio de Finanzas, 2015)

En tal sentido el Ministerio de Finanzas informa que por la situación internacional que enfrenta el Ecuador se procedió a revisar la programación plurianual presupuestaria, optimizando los gastos corrientes y de capital, lo que ha conllevado a ajustar y reducir el déficit fiscal en los próximos años. De este modo, el déficit del PGE para el año 2016 estaría entre el 2% y 2.5% del PIB, lo que representa una reducción de más del 50% si se compara con el monto establecido para el Presupuesto del 2015 (Ministerio de Finanzas, 2015).

2.1.2.3 Producto Interno Bruto

Como se puede observar en la siguiente tabla y gráfico, la tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) se ha comportado de manera oscilante en el periodo 2003 – 2011, siendo los años 2004, 2008 y 2011 los de los picos más altos con 8.20, 6.40 y 7.90 respectivamente, mientras que los más bajos ocurrieron en los años 2007 y 2009

con 2.20 y 0.60. Ya desde el 2011 se observa un declive paulatino. (Banco Central del Ecuador).

Tabla 4
PIB Ecuador Periodo 2003-2015

PIB ANUAL		
AÑO	PIB	Tasa Crecimiento
2003	41.961.262,00	2,7
2004	45.406.710,00	8,2
2005	47.809.319,00	5,3
2006	49.914.615,00	4,4
2007	51.007.777,00	2,2
2008	54.250.408,00	6,4
2009	54.557.732,00	0,6
2010	56.481.055,00	3,5
2011	60.925.064,00	7,9
2012	64.105.563,00	5,2
2013	67.081.069,00	4,6
2014	69.631.545,00	3,8
2015	71.720.491,35	3,0

Fuente: (Banco Central del Ecuador)

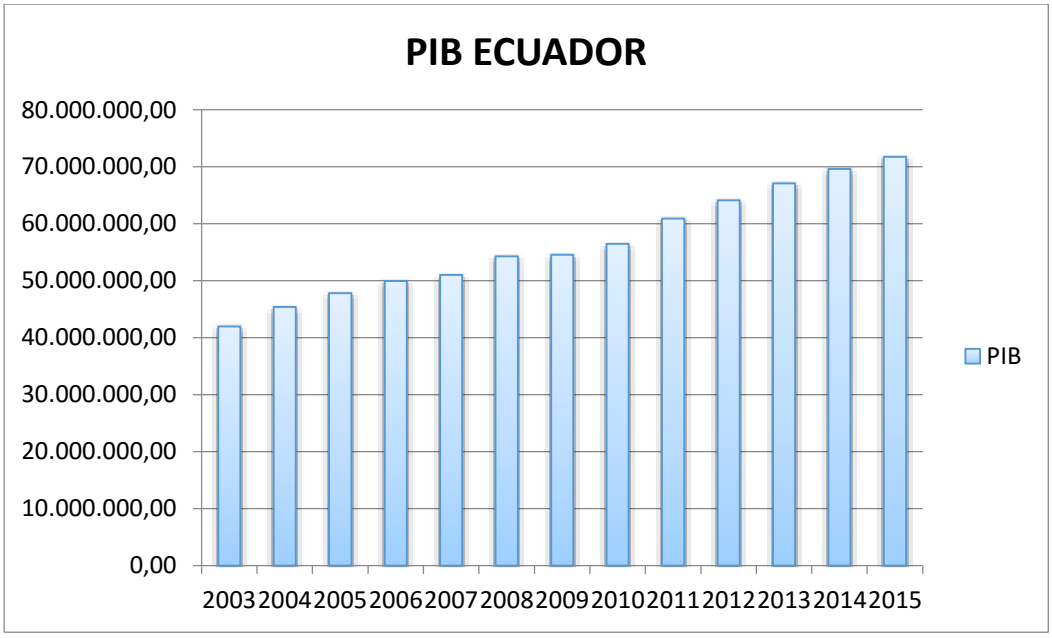


Figura 7 PIB Ecuador periodo 2003-2015
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

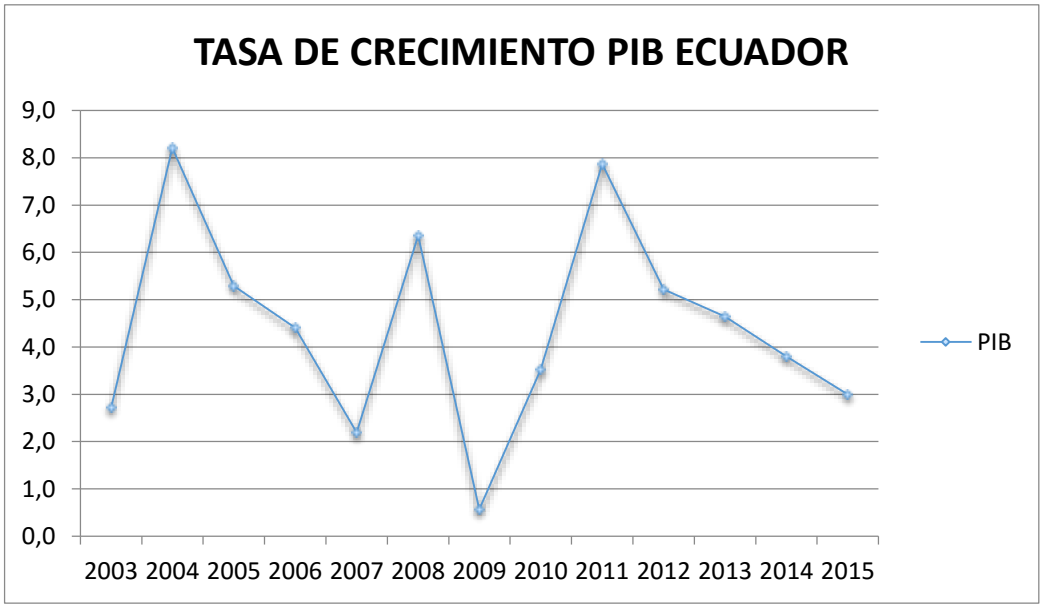


Figura 8 Tasa de Crecimiento del PIB Ecuador Periodo 2003-2015
Fuente: (Banco Central del Ecuador)

2.1.2.4 Tasas de Interés

Tasa de Interés Activa Referencial

En el año 2016 la tasa activa referencial del Banco Central del Ecuador ha oscilado entre los 9,15% y los 8,67% como se observa a continuación.

Tabla 5
Comportamiento de la Tasa Activo 2014 - 2016

FECHA	VALOR
Julio-31-2016	8.67 %
Junio-30-2016	8.66 %
Mayo-31-2016	8.89 %
Abril-30-2016	9.03 %
Marzo-31-2016	8.86 %
Febrero-29-2016	8.88 %
Enero-31-2016	9.15 %
Diciembre-31-2015	9.12 %
Noviembre-30-2015	9.22 %
Octubre-31-2015	9.11 %
Septiembre-30-2015	8.06 %
Agosto-31-2015	8.06 %
Julio-31-2015	8.54 %
Junio-30-2015	8.70 %
Mayo-31-2015	8.45 %
Abril-30-2015	8.09 %
Marzo-31-2015	7.31 %
Febrero-28-2015	7.41 %
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

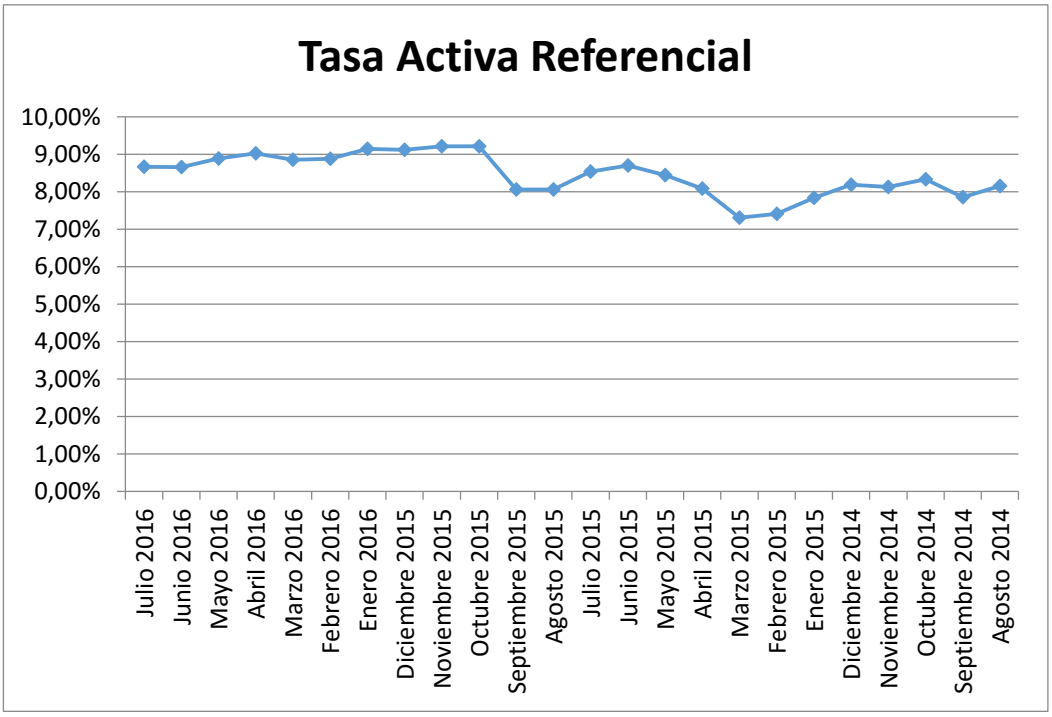


Figura 9 Comportamiento de la Tasa Activo 2014 – 2016
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

Tasa de Interés Pasiva Referencial

En el año 2016 la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador ha oscilado entre los 5,62% y los 6,01% como se observa a continuación

Tabla 6
Comportamiento de la Tasa Pasiva 2014 - 2016

FECHA	VALOR
Julio-31-2016	6.01 %
Junio-30-2016	6.00 %
Mayo-31-2016	5.47 %
Abril-30-2016	5.85 %
Marzo-31-2016	5.95 %
Febrero-29-2016	5.83 %
Enero-31-2016	5.62 %
Diciembre-31-2015	5.14 %
Noviembre-30-2015	5.11 %
Octubre-31-2015	4.98 %
Septiembre-30-2015	5.55 %
Agosto-31-2015	5.55 %
Julio-31-2015	5.54 %
Junio-30-2015	5.48 %
Mayo-31-2015	5.51 %
Abril-30-2015	5.39 %
Marzo-31-2015	5.31 %
Febrero-28-2015	5.32 %
Enero-31-2015	5.22 %
Diciembre-31-2014	5.18 %
Noviembre-30-2014	5.07 %
Octubre-31-2014	5.08 %
Septiembre-30-2014	4.98 %
Agosto-31-2014	5.14 %

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

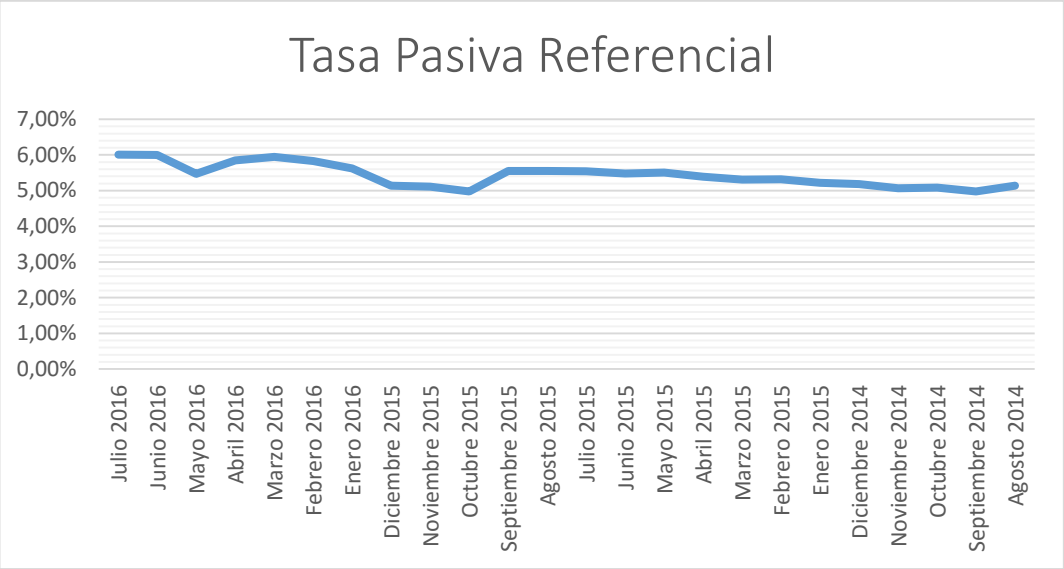


Figura 10 Comportamiento de la Tasa Pasiva 2014 – 2016
Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2016)

2.1.2.5 Empleo y Subempleo

El desempleo a nivel nacional en Ecuador se ubicó en 4,28% en septiembre frente al 3,90% del mismo mes del año 2014, lo que no representa una diferencia estadísticamente significativa, según la última Encuesta Nacional de Empleo y Desempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (INEC, 2015).

"Según esta encuesta, el desempleo urbano se ubicó en 5,48% en septiembre 2015, 0,82 puntos porcentuales más que lo registrado en septiembre del 2014 cuando llegó a 4,67%" (INEC, 2015).

En el caso del empleo inadecuado urbano (que incluye el empleo no remunerado y el subempleo) subió 2,14 puntos porcentuales al pasar de 37,28% a 39,42%. Así también, la tasa de subempleo urbano llega a 13,40%, 3,34 puntos porcentuales más que lo reportado en septiembre del 2014 (INEC, 2015).

"La tasa de participación global (PEA/PET) entre septiembre 2014 y septiembre 2015 se incrementó de 63,4% a 67,1% a nivel nacional y en el área urbana de 62,3% a 65,3%" (INEC, 2015).

“Las ciudades con mayores porcentajes de desempleo son Quito y Guayaquil con tasas del 5,21% y el 4,93% respectivamente. Mientras, Cuenca es la ciudad con menor porcentaje de desempleo con 2,65%, seguida de Machala con el 4,07%” (INEC, 2015).

2.1.3 Factor Social

Ecuador se encuentra constituido por regiones Costa, Sierra, Oriente y Región insular, a esto se debe las diferentes culturas y etnias, recalcando que es una las mayores riquezas de nuestro país. Pero estas no son las únicas divisiones existentes, están las diferencias económicas, ideologías-políticas, oposiciones entre sectores sociales detallados como clase dominante y clase dominada, que provocan conflictos llamadas problemáticas sociales.

Los problemas que enfrentamos no solo es en nuestro país sino a nivel mundial son: la delincuencia, el desempleo, los asaltos, las violaciones, asesinatos, alcoholismo, pobreza, el ataque al medio ambiente conducido por la llamada globalización.

Entre las particulares sociales en el Ecuador se encuentran las diferencias sociales, y no solamente de carácter social, sino entre regiones, por cuestión de etnia o de género. Sin embargo, debemos decir que en los últimos años se han emprendido medidas paliativas encaminadas a permitir la participación igualitaria de hombres y mujeres, algo que se encuentra respaldado por la Constitución del país, pero que hasta la fecha carecía de medidas reales para que su aplicación. De este modo, el Gobierno de Ecuador ha hecho suya la máxima de desterrar la desigualdad en el país, para el cual ha realizado importantes avances en sus niveles de desarrollo social en las últimas décadas. El crecimiento ha sido inclusivo, con un efecto directo en la reducción de los niveles de pobreza y desigualdad, y en el crecimiento de la clase media. Entre 2006 y 2014, la pobreza medida por ingresos (usando la línea de pobreza nacional) disminuyó del 37,6% al 22,5%, mientras que la pobreza extrema se redujo desde el 16,9% hasta el 7,7%. (Banco Mundial, 2015).

Además, la reducción de la desigualdad ha sido más rápida que en la media de la región: el coeficiente de Gini se redujo de 54 a 46,7 entre 2006 y 2014, gracias a que el crecimiento benefició más a los más pobres. Entre 2000 y 2011 el crecimiento más pronunciado del ingreso se produjo en los dos quintiles más pobres: los ingresos del

40% más pobre de la población crecieron un 8,8%, comparado con el 5,8% promedio del país. (Banco Mundial, 2015).

A pesar de estos notables resultados, todavía persisten desafíos para la sostenibilidad del crecimiento económico y los logros alcanzados en reducción de pobreza y desigualdad. Estos desafíos están vinculados a la alta dependencia de la economía del sector petrolero. La caída significativa del precio del petróleo en los últimos meses y la apreciación del dólar han afectado seriamente a la balanza comercial y la financiación de la inversión pública, y a la competitividad de las exportaciones ecuatorianas. En este contexto, consolidar la reducción de la desigualdad y la pobreza, significa un importante reto, también porque a pesar de la disminución fuerte en los últimos años, existen todavía niveles de pobreza importantes sobre todo en las áreas rurales. (Banco Mundial, 2015)

Aldeas Infantiles SOS Ecuador es una organización no gubernamental de desarrollo social con enfoque de derechos, que por su naturaleza se apoya al Plan Nacional del Buen Vivir, siento esto muy próspero para su desarrollo, cuenta con la cooperación del Estado en aspectos económicos, aunque en porcentaje es bajo, es importante recalcar que organizaciones como esta compartan similares objetivos con el gobierno, ya que su único fin es dotar seres humanos capaces para aportar a la sociedad.

Uno de los elementos importantes para hacer frente a la problemática social, es el sector privado, que ha generado conciencia de cooperación frente este fenómeno, que de acuerdo a sus actividades financieras y en calidad de solidaridad este sector se hace presente con su aporte económico a nuestra organización.

Es primordial mencionar a nivel organizacional, un modelo transparente que refleje excelentes resultados, pues de ello depende mucho el apoyo que proviene del exterior, debido a que Aldeas Infantiles SOS Ecuador pertenece a Aldeas Infantiles SOS Internacional.

A continuación se detalla los diferentes campos en donde se desenvuelve la organización:

Identificación de las Principales Actividades de la ONG

Las Aldeas Infantiles SOS Ecuador están conformadas por un conjunto de filiales, las cuales son:

- Aldea Quito
- Aldea Guayaquil
- Aldea Cuenca
- Aldea Ibarra
- Aldea Esmeraldas
- Aldea Portoviejo

En las mismas se realizan un acumulado de actividades o proyectos las cuales de acuerdo a (Aldeas Infantiles, 2016) están relacionadas con:

Nivel de Prevención

Para Aldeas Infantiles SOS Ecuador la prevención es un enfoque y un proceso de abordaje integral que procura el desarrollo de capacidades de corresponsabilidad, exigibilidad y abogacía comunitaria centrado en el derecho a vivir en familia; parte de visibilizar las problemáticas de la comunidad, la generación de conciencia, la transformación de las relaciones de poder y el fortalecimiento del tejido social, respetando el marco de derechos y en un territorio definido. De igual manera, asume la protección como un conjunto de acciones inmediatas enfocadas en el cuidado de niños, niñas y adolescentes con estándares de calidad que permitan la restitución de derechos y la prevención de nuevas vulneraciones, y que además les facilite el ejercicio progresivo de sus derechos mediante empoderamiento y participación (Aldeas Infantiles, 2016).

Aprovechando aportes de áreas como salud y gestión de riesgos en desastres, Aldeas Infantiles SOS Ecuador (2016) ejecuta simultáneamente los siguientes niveles de prevención:

- **Prevención Primaria**

En el nivel primario el propósito es construir comunidades protectoras. Es decir, reducir los factores y conductas de riesgo y elevar los factores protectores de las familias (responsabilidad, cuidado, afecto). Es el mejoramiento de la calidad de vida mediante el empoderamiento de los sujetos sociales. (Aldeas Infantiles, 2016)

- **Prevención Secundaria**

En este caso se trabaja exclusivamente con familias focalizadas. Se busca potenciar a las comunidades para disminuir los riesgos y todas las acciones deben apuntar a elevar las capacidades de las familias y comunidades que afrontan conflictos. No solamente se capacita sino también se acompaña cada uno de los procesos. (Aldeas Infantiles, 2016)

- **Prevención Terciaria**

Aldeas Infantiles SOS Ecuador ejecuta las acciones idóneas para restituir y reparar ese derecho vulnerado. Aquí no solo se habla de rehabilitación o reinserción en un ámbito social, sino de participación como un escenario que promueva autoría de los sujetos sociales y la defensa de sus derechos. (Aldeas Infantiles, 2016)

Protección Infantil

(Aldeas Infantiles, 2016) Está comprometida con la protección infantil, la protección de las niñas, niños y adolescentes es una prioridad que se refleja en el modelo de gestión de los Programas y Proyectos que emprenden. Entre sus líneas de acción se encuentran:

- Aumentar la conciencia y el conocimiento de lo que es el abuso/maltrato implica en la vida de las y los niños, niñas y adolescentes.

- Promover la prevención y ambientes sociales protectores, con colaboradores que respetan y valoran los derechos de los niños y llevan a cabo procesos de fortalecimiento de capacidades de familias y comunidades para la protección de ellos y ellas.

- Facilitar la denuncia de incidentes de desprotección a los que las y los niños, niñas y adolescentes están expuestos. Visibilizar las situaciones de riesgo y abuso de los derechos de los niños y promover procesos de investigación justos e imparciales para conocer a los responsables.

- Dar respuesta pronta, eficiente y sostenida a los incidentes de desprotección que puedan darse, implementando acciones sostenidas en el interés superior del niño y los valores de necesidad e idoneidad.

Abogacía

Dicha ONG tiene como prioridad fundamental realizar un proceso de redefinición y transformación de su modelo de gestión organizacional. Este proceso surge como respuesta al contexto generado tras la emisión de las directrices de las Naciones Unidas sobre las modalidades alternativas de cuidado, así como también como parte del proceso de alineamiento a la Política de Programa definida por la Secretaría General de la organización, cuyo objetivo es orientar las intervenciones de cada uno de los Programas de Aldeas Infantiles hacia la ejecución de acciones que permitan prevenir, proteger y restituir el derecho a vivir en familia de los niños, niñas y adolescentes de los sectores donde intervenimos. De este modo, las principales líneas estratégicas nacionales de abogacía para la Aldeas Infantiles SOS Ecuador (2016) son:

- Promover la formulación de una política pública y un marco normativo a nivel nacional y local para la protección integral de la niñez y adolescencia y la prevención de la pérdida del cuidado familiar.

- Creación y fortalecimiento de redes interinstitucionales nacionales y locales que permitan posicionar modalidades alternativas de cuidado para prevenir que los niños, niñas y adolescentes pierdan su cuidado familiar.

- Creación de una línea de comunicación organizacional y la implementación de procesos de formación en liderazgo como parte del fortalecimiento del nuevo modelo de gestión organizacional de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

- Coordinación para el posicionamiento de una línea de comunicación externa para la incidencia y el cambio del imaginario social de Aldeas Infantiles SOS en el Ecuador.

Participación Juvenil

Aldeas Infantiles SOS Ecuador (2016) se ha enfocado fuertemente en dar respuestas efectivas para los adolescentes y jóvenes que se encuentran dentro del grupo meta de la organización, es decir, que están separados de sus familias o están en riesgo de perder su cuidado. Esto ha impulsado el desarrollo de una Estrategia Nacional para Adolescentes y Jóvenes con un enfoque preventivo, pertinente, adecuado y de carácter integral. Este enfoque es preventivo**,** para evitar la pérdida de cuidado parental; pertinente, pues nada más fundamental que restituir el derecho a vivir en familia; adecuado**,** ya que busca promover la participación de los adolescentes y jóvenes en encontrar soluciones a sus problemáticas e integral**.**

En términos generales, con los adolescentes y jóvenes participantes de los programas de Aldeas Infantiles SOS Ecuador se trabaja a través de una serie de talleres, espacios de participación y encuentros en varias localidades del país, con el propósito de generar liderazgos y puedan ser co-gestores de este proceso. Para llevar a cabo esta estrategia, se realizan las siguientes actividades (Aldeas Infantiles, 2016):

- Talleres y capacitaciones con enfoque de derechos, para fortalecer su orientación vocacional, desarrollo personal y planes de autonomía,

- Participación Social Comunitaria, voluntariado, liderazgo social en Culturas Juveniles.

- Talleres de emprendimiento productivo para que los jóvenes puedan desarrollar proyectos de micro emprendimientos.

- Reuniones mensuales de seguimiento a los planes de autonomía, proceso de desarrollo con las familias biológicas y extendidas y planificación de nuevas actividades, acuerdos y temas informativos.

- Actividades recreativas, de esparcimiento, deporte, arte y tradición en tiempos libres (como ir a la playa, piscina, excursiones, jugar futbol, baile, ver películas).

- Formación en Liderazgo para preadolescentes y adolescentes, especialmente en Portoviejo.
- Charlas sobre uso del tiempo libre, uso de internet y redes sociales.

2.1.4 Factor Tecnológico

Ecuador se ubicó en la posición 108 en cuanto a la capacidad de desarrollar y aprovechar las tecnologías, de acuerdo al Global Information Technology Report (GITR) 2010 - 2011 presentado por el Foro Económico Mundial, que cada año compara y analiza la capacidad tecnológica de 138 países. En esta lista, ningún país latinoamericano se ubica entre los primeros 25 del mundo, dicha posición ha mejorado hasta llegar al puesto 82 en la actualidad. (Cevallos Gordón, 2015)

La meta del Gobierno ecuatoriano es mejorar la posición lograda en el ranking de tecnología y ubicar al país en los primeros 50 lugares, destacó el Presidente de la República, Econ. Rafael Correa Delgado, en el Enlace Ciudadano 433, desarrollado en Archidona, provincia de Napo, el 18 de julio de 2015. (Cevallos Gordón, 2015)

La tecnología se encuentra en apogeo, cada vez es más indispensable, a medida del desarrollo de la economía, la sociedad y la educación, es importante no desconectarse de este tema, puesto al avance constante de las TIC cita a todas las sociedades y estratos a situarse a la par con ella.

2.2 Análisis Micro

2.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter

El perfil más idóneo para conocer el entorno de acción de una compañía sea el que construyo Michael Porter, su marco de acción concibe el entorno de tareas principales en técnicas de cinco fuerzas ambientales – fuerzas Porter las cuales intervienen de forma significativa en las empresas que se desempeñan en una misma industria, estas cinco fuerzas de Porter son:

Figura 11 Cinco Fuerza de Porter
Fuentes: (Diputación de Granada, 2015)

2.2.1.1 Poder de Negociación de Proveedores

Entre las estrategias que se pueden trazar las empresas para contrarrestar el poder de negociación de los proveedores se encuentran:

- Comprar a los proveedores, y que formen parte de nuestra cadena de valor.
- Producir las materias primas necesarias para la producción.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan.

Con respecto a los proveedores Aldeas Infantiles SOS Ecuador tiene un caso particular por su razón de ser, debido a la ubicación en zonas rurales en donde brindando apoyo a sectores vulnerables, el servicio de los proveedores genera un alto costo como son las compras que realizan cada casa familiar y también la área administrativa, lo cual genera un gran poder de negociación con el proveedor debido a que el 90% de las compras son al contado. Asimismo la organización utiliza el poder de negociación para hacerle partícipe al proveedor con excelentes precios y creándole una conciencia de responsabilidad social que cada proveedor debe poseer.

A continuación, se detalla los proveedores que acude la organización:

Tabla 7
Proveedores de Acogimiento Familiar

ACOGIMIENTO FAMILIAR

GASTOS	PROVEEDORES
Mantenimiento e infraestructura de la casa familiar	Empresas o independientes que prestan sus servicio mano de obra
Equipamiento casa familiar	Almacenes
Alimentación	Supermercados o afines
Higiene	Supermercados o afines
Vestimenta	Almacenes y Centro Comerciales
Educación	Instituciones Educativas Privadas o Publicas
Actividades Recreativas	Negocios recreativos públicos o privados
Servicios de Atención Externa	Especialistas, Psicólogos
Médicos y medicina	Hospitales, Clínicas, Médicos Independientes, Farmacias

Tabla 8
Proveedores de Fortalecimiento Familiar

FORTALECIMIENTO FAMILIAR

GASTOS	PROVEEDORES
Mantenimiento e infraestructura de las casas	Empresas o independientes que prestan sus servicio mano de obra
Equipamiento de las casas	Almacenes
Alimentación	Supermercados o afines
Higiene	Supermercados o afines
Actividades Recreativas	Negocios recreativos privados y públicos
Capacitación	Instituciones e Independientes profesionales

Tabla 9
Proveedores de Oficina

OFICINAS	
GASTOS	**PROVEEDORES**
Mantenimiento e infraestructura oficinas	Empresas o independientes que prestan sus servicio mano de obra
Mantenimiento y Equipamiento	Almacenes y proveedores de mano de obra
Gastos administrativos	Empresas proveedoras e insumo de oficinas

2.2.1.2 Rivalidad y Competencia del Mercado

Según Saraguro Averos y Silva Naranjo (2015) Esta fuerza en teoría debe ser el resultado de las cuatro primeras y hace referencia a las empresas que compiten en el mismo rubro ofreciendo el mismo producto. La competencia se hará más reñida mientras aumenten las empresas u organizaciones y estas se van equiparando en tamaño y capacidad, pero además de ello la competición también suele crecer cuando:

- La demanda por los productos de la industria disminuye.
- Las reducciones de precios se hacen comunes.
- Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- Los costos fijos son altos.

En el país y en diferentes localidades, existen varias organizaciones enfocadas al desarrollo social y derecho a las niñas y niños, que tienen fines similares a nuestra organización en estudio. Es importante mencionar como se desenvuelve frente a su competencia. De acuerdo a la información del MIES, es una de las organizaciones que cuenta con una de las mejores infraestructuras no solo material sino personal, contamos con profesionales capacitados y una larga trayectoria de experiencia, en comparación con otras organizaciones. Sin embargo la organización ha atravesado difíciles tiempos en determinados periodos, su imagen se ha visto afectada por Administradores que no se alinearon a los objetivos de la organización.

Cada una de las fundaciones u ONG mantiene un mismo objetivo, lo que significa que las características y modelo de atención varían de una a otra, sea por la edad o particularidad del niño, niña o adolescentes.

Con respecto al fortalecimiento familiar, su competencia son los mismos CIBV (Centro Infantil del Buen Vivir) del Gobierno y otras organización de cuidado diario a niños de edad entre 1 a 3 años que trabajan bajo esta misma modalidad y que es el de prevención de abandono impulsando el desarrollo a las comunidades.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador se encuentra posicionando su marca, a más de vivir su misión y visión, busca formar lazos solidos con la sociedad, donantes, empresas privadas y promotores internacionales, que significa estar alineados a ellos, pues de esto depende nuestra duración en el mercado, de captar recursos para llevar a cabo esta labor social, que nos comprometiese a realizar tan bien o mucho mejor que su competencia.

2.2.1.3 Poder Negociación de los Clientes

Esta fuerza se refiere a la capacidad de influencia de los clientes hacia la empresa por lo que se plantea que mientras menor sea el universo de clientes que se tenga, al no haber tanta demanda de productos, aumenta la probabilidad de organizarse y de forzar a la organización a bajar los precios y mejorar las condiciones, pero además del número de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos puede aumentar atendiendo a: (Saraguro Averos & Silva Naranjo, 2015)

- Falta de diferenciación en los productos.
- La compran en grandes volúmenes de mercancía por parte de los clientes.
- Los consumidores pueden cambiarse fácilmente a productos sustitutos.
- Existe buena información de los consumidores acerca de los precios y costos de los proveedores.

2.2.1.1. Amenaza de Nuevos Competidores

Esta fuerza hace referencia a la entrada de empresas que ofrecen el mismo producto o servicio que el que se propone, cuando una empresa suele entrar fácilmente

a una industria la intensidad de la competencia aumenta, de ahí la necesidad de analizar constantemente las posibles entradas de nuevos competidores, para ello las empresas se pueden trazar un grupo de estrategias para dificultar esas posibles entradas, entre ellas se encuentran: (Saraguro Averos & Silva Naranjo, 2015)

- Aumentar constantemente la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Ofrecer mejores condiciones de ventas.

De acuerdo al desarrollo social, existe nuevas fundaciones u ONG que se han ido creando, manteniendo el mismo contexto de ayuda social y contribuir al desarrollo de los niños, niñas y adolescentes.

2.2.1.4 Amenaza de Nuevos Productos o Servicios

Esta fuerza consiste en la entrada potencial de empresas que venden productos sustitutivos las cuales fuerzan el precio tope al cual se podría comercializar el producto o servicio, estas empresas suelen entrar fácilmente cuando: (Saraguro Averos & Silva Naranjo, 2015)

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Hay poca publicidad de los productos existentes.
- Existe poca lealtad por parte de los consumidores.
- Los costos para los consumidores a la hora de cambiar de un producto a otro producto sustituto es bajo.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador brinda un servicio de carácter social a la comunidad y a la sociedad, quienes son corresponsables de los problemas sociales existentes. En donde se ofrece dos tipos de servicios:

Acogimiento Familiar: Es un proyecto basado en ofrecer un modelo familiar lo más preciado a un hogar convencional; sencillamente es ofrecer una casa, una educación que hace de Madre SOS en donde pueda vivir temporalmente bajo el cuidado de la misma y que realiza actividades normales de una madre; con un grupo promedio de 8 participantes en la misma, los cuales se les llama hermanos. Normalmente dentro de un espacio común se ubican mínimo 12 casas familiares que hacen una comunidad aldeana lo que se denomina Aldeas Infantiles SOS. Bajo una estructura se emplean derechos vulnerados como son el de no vivir en familia por condiciones ajenas a su voluntad, y sobre todo impulsar su desarrollo en todo el tiempo necesario que tenga que permanecer en este lugar. Es oportuno acotar que como consecuencia de su edad así como de su proceso de independización (salida de Aldeas) se genera un nuevo grupo de atención llamados Jóvenes de Asesoramiento. (Monserrat, 2013)

Fortalecimiento Familiar: Es un proyecto cuya principal misión es prevenir el abandono de los infantes por diferentes motivos que podrán suceder; la propuesta se basa en ofrecer el cuidado de los niños y niñas a partir de 1 año hasta de los 4 años, mientras sus padres trabajan ellos son atendidos en su nutrición y educción; además se apoye en un desarrollo económico y sobre todo a la concientización de la importancia de cuidar e impulsar el desarrollo de sus hijos y finalmente de no abandonarlos. (Monserrat, 2013)

En conclusión se indica que la organización provee atención y cuidado profesional a niños y niñas y adolescentes huérfanos, abandonados o separados de sus familias, mediante la creación y puesta en funcionamiento de Aldeas Infantiles SOS, cuyas familias sustitutas o familias escogientes proveen a los niños, niñas y adolescentes un hogar seguro, una madre, hermanos y hermanas y el entorno de una comunidad de aldea, en conformidad con la idea de las Aldeas Infantiles SOS de Hermann Gmeiner.

De igual manera los servicios que la ONG brinda, convienen estar acorde a entidades controladoras como son:

- ✓ Secretaría Técnica de Cooperación Internacional (SETECI)
- ✓ Servicio de Rentas Internas (SRI)
- ✓ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- ✓ Ministerio de Inclusión Económico y Social (MIES)

CAPITULO III
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ACTUAL DE ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

3.1 Antecedentes de Aldeas Infantiles SOS Ecuador

Se ha mencionado continuamente el rol de las ONG´S en el mundo actual, en el Ecuador estamos hablando de organizaciones internacionales que busca mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y adolescentes en el país.

Aldeas Infantiles SOS Ecuador nace en el año de 1949 en Austria en la cuidad de Imst. por Germann Gmainer un hombre austriaco comprometido ayudar a niños y niñas que quedaron en la orfandad al final de la segunda guerra mundial, así que con el apoyo de los donantes y colaboradores, decidieron emprender un camino de restitución de sus derechos, solventado necesidades fisiológicas, afectivas, emocionales y materiales. (Aldeas Infantiles SOS Ecuador, 2016)

Otras de las fuentes guías para la creación de ésta ONG es la Convención de Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño (CDN) y sus Protocolos Facultativos, tiene obligaciones nacidas de esos instrumentos internacionales, entre ellas, la presentación de informes periódicos de cumplimiento de los compromisos asumidos al haber ratificado estos instrumentos, identificando los avances y dificultades.

El Comité de los Derechos del Niño ha establecido que uno de los mecanismos para comprender de mejor manera el cumplimiento de la CDN y sus Protocolos Facultativos, consiste en la presentación de informes independientes a los presentados por el Estado, por parte de las organizaciones de la sociedad civil.

En términos de porcentaje se logra reflejar el número de niños, niñas y adolescentes atendidos a nivel mundial:

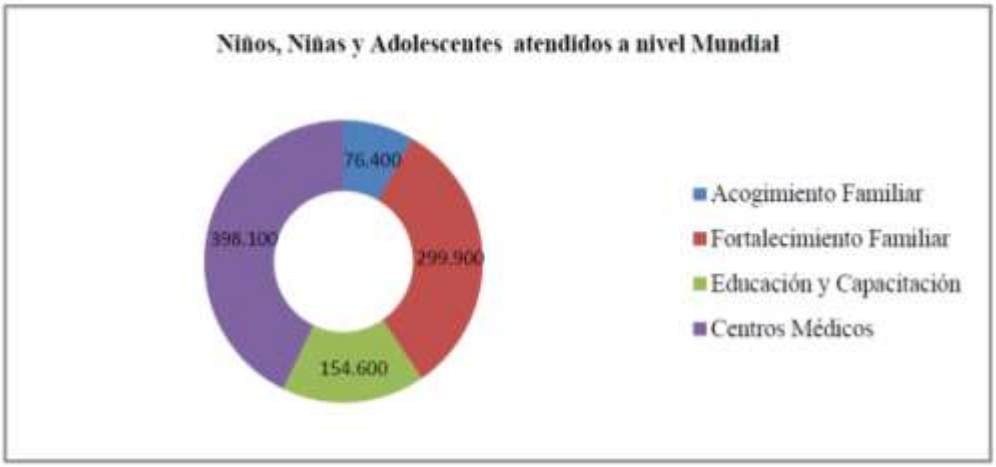


Figura 12 Niños, Niñas y Adolescentes atendidos a nivel Mundial
Fuente: Virtual SOS

En el año 1963 se crea la segunda Aldea en el continente americano en nuestro país Ecuador, en la ciudad de Quito.

Actualmente en Ecuador existen 6 Aldeas con 12 o 13 casa familiares, con una capacidad de atención, promedio de 8 niños, niñas y adolescentes. Alrededor de 108 niños, niñas y adolescentes se encuentran por cada Aldea. Están situadas por provincias como son: Pichincha (Quito), Imbabura (Ibarra), Azuay (Cuenca), Esmeraldas (Atacames), Manabí (Portoviejo), Guayas (Guayaquil), en cada una de las ciudades se les define como programas y desarrollan modalidades de Acogimiento Familiar, proyecto que temporalmente viven los niños, niñas y adolescentes en la Aldea, y Fortalecimiento Familiar, proyecto de apoyo a familias en situaciones de vulnerabilidad para prevención de abandono a sus hijos.

La Aldeas Infantiles SOS Ecuador tiene su Oficina Nacional en la ciudad de Quito cuenta aproximadamente con 65 colaboradores, que trabajan en diferentes áreas junto

con el Director y Asesores Nacionales, que actúan como un canal de comunicación y regulación de disposiciones o asesoramiento que se origina de la Oficina Regional en la Bolivia La Paz, para ajustarse al Plan Estratégico Nacional.

Cada Filial cuenta con cierto grado de autonomía en la toma de decisiones, sin olvidar que cada una de ellas debe contar con el asesoramiento del Director y Asesor Nacional. Sin embargo la Oficina Nacional realiza herramientas metodológicas para cada uno de los programas y de igual forma se consolida la información contable.

3.1. Información General de la Organización

3.2.1 Principios Corporativos

Aldeas Infantiles SOS Ecuador cuenta con cuatro principios corporativos que se detallan a continuación:

1. **La Educadora**

Es la persona considerada como mamá, en cual se crea un lazo afectivo permanente que brinda seguridad a los niños, niñas y adolescentes. La mamá es una mujer con gran vocación, que recibe capacitación y acompañamiento especializado constante que vela por el cuidado y desarrollo de los niños, niñas y adolescentes, de igual forma respeta los antecedentes familiares de cada uno de ellos, sus raíces culturales y religiosas, siendo la mama un pilar fundamental en la casa familiar.

2. **Los Hermanos**

En cada una de las casas familiares viven alrededor de 8 ó 9 niños, niñas y adolescentes. Cada uno de ellos, son de diferentes de edades, como hermanas y hermanos. Los hermanos biológicos siempre conviven en la misma casa.

3. **La Casa**

Cada familia tiene su casa, que representa para cada uno los niños, niñas y adolescentes, su segundo hogar, en donde gozan de un verdadero sentido de seguridad y pertenencia. Cada uno tienen su propio sentido familiar, en el que comparten responsabilidades, alegrías y tristezas de la vida diaria.

4. La Aldea

La Aldea es una comunidad conformada entre 12 o 13 familias que comparten experiencia, es un lugar en donde los niños, niñas y adolescentes conviven una vida normal con amigos y vecinos.

Comunidades Juveniles SOS: Las comunidades juveniles SOS son espacios necesarios que asumen la continuidad de los procesos iniciados en las familias de la Aldea Infantil SOS. Constituyen la continuación progresiva de la asistencia a niños y niñas basada en la familia. Mediante la prestación de atención profesional y seguimiento, estos espacios ayudan a los jóvenes que han crecido en la Aldea Infantil SOS a superar las dificultades que supone el inicio de una vida independiente.

Centros Sociales SOS: La familia es la célula germinal de la sociedad. Ayudando a la familia, se ayuda a los niños de estas familias a crecer en un entorno estable, de manera que, en la vida adulta, aporten positivamente a la sociedad.

Con los programas que llevan a cabo en el vecindario de la Aldea Infantil SOS, los Centros Sociales SOS ayudan particularmente a los niños y a las madres a mejorar su situación de vida y a dar apoyo a sus propias familias, en caso que ella sea necesaria. Se intenta, de esta manera, prevenir la desintegración de la familia biológica y evitar la consiguiente colocación de los hijos en una familia de acogida.

Comprenden programas de fortalecimiento familiar y desarrollo comunitario a través de centros sociales y centros comunitarios.

Misión

Creamos familias para niñas y niños necesitados, los apoyamos a formar su propio futuro y participamos en el desarrollo de sus comunidades

Visión

Cada niña y cada niño pertenecen a una familia y crece con amor, respeto y seguridad. (Aldeas Infantiles, 2016).

Valores

- *Actuamos*

Hemos desafiado los métodos tradicionales en la atención a niños, niñas y adolescentes sin cuidado familiar y continuamos introduciendo innovaciones en los conceptos de atención a la niñez y adolescencia. Con sensibilidad y al mismo tiempo con confianza, estamos decididos a actuar en beneficio de niños y niñas en todo el mundo (Aldeas Infantiles, 2016)

- *Cumplimos*

Brindamos apoyo y protección a niños, niñas y adolescentes para que tengan mejor calidad de vida. Logramos esto cultivando relaciones duraderas con nuestros donantes, colaboradores y con las comunidades en donde radicamos. Estamos convencidos de que al realizar un compromiso a largo plazo obtendremos un impacto significativo y sostenible (Aldeas Infantiles, 2016).

- *Creemos*

Creemos en las habilidades y potencialidades de cada niño, niña, adolescente, joven, educadora o colaborador/a. Nos apoyamos y respetamos mutuamente, construimos un entorno donde podemos cumplir nuestras responsabilidades con confianza, inspirándonos a compartir experiencias y aprender uno del otro (Aldeas Infantiles, 2016).

- *Fiables*

Desde 1949 hemos construido una base de confianza con donantes, gobiernos y otros socios que nos apoyan en la misión que tenemos. Nuestra mayor responsabilidad es garantizar el bienestar de niños, niñas y adolescentes, asegurando altos estándares de atención y nuevas modalidades alternativas de cuidado. Para lograrlo, nos comprometemos a usar todos los fondos y recursos sabiamente, con respeto y responsabilidad (Aldeas Infantiles, 2016).

3.1.1 Organigrama Estructural

Representa de forma simple las unidades bajo las que se encuentran la organización. (Arjona, 2013, pág. 11)

Desde este punto permite identificar las áreas, departamentos y niveles jerárquicos que existen dentro de la organización con el fin de realizar las actividades de una forma adecuada y cumplir con las funciones establecidas.

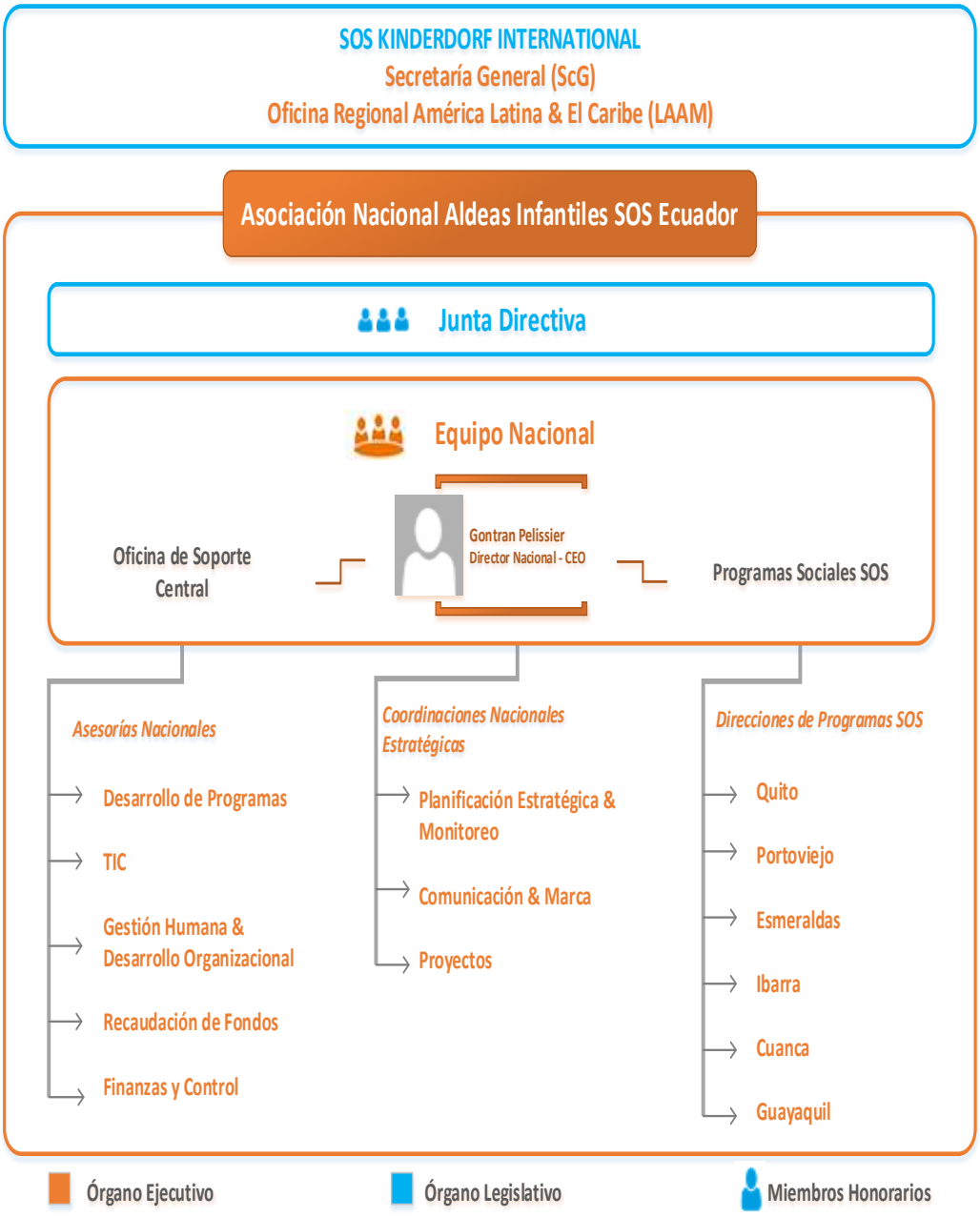


Figura 13 Organigrama Estructura
Fuente: Aldeas Infantiles SOS Ecuador

3.1.2 Organigrama Funcional

Es importante mencionar que Aldeas Infantiles SOS Ecuador no cuenta con un manual de funciones por cada área, por lo tanto se realizó un levantamiento de las mismas, con cada uno de los colaboradores de la organización.

A continuación se presenta el organigrama funcional:

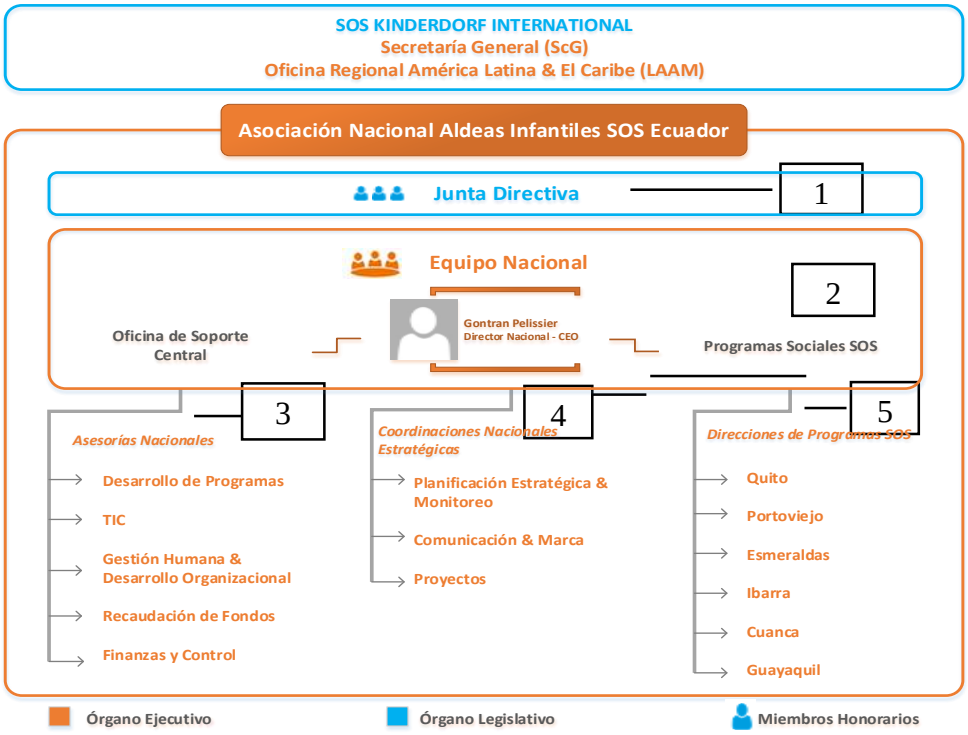


Figura 14 Organigrama Funcional
Fuente: Aldeas Infantiles SOS Ecuador

Aldeas Infantiles SOS Ecuador pertenece a SOS Kinderdorf, y por lo tanto la Oficina Nacional se halla direccionada por la Oficina Regional América Latina y el Caribe que se está en el país de Bolivia y vigila las demás asociaciones.

Funciones:

1. *Junta Directiva*

Es el supremo poderío, quien toma decisiones sobre el desenvolvimiento de la organización.

2. *Director Nacional*

Es la persona que dirige a nivel nacional, el cual toma decisiones, controla y vigila que se cumplan las normas y políticas de la organización. Establece convenios con otras ONG y empresas. Es portador de la voz de Aldeas Infantiles SOS Ecuador en medios de comunicación.

3. **Asesorías Nacionales:**

- *Desarrollo de Programas*

El área de desarrollo de programas busca el bienestar de los niños, niñas y adolescentes. Está basada en que cada niño, niña y adolescente pueda vivir dentro de su familia, en su entorno comunitario y que ellos y ellas puedan ejercer sus derechos como ciudadanas y ciudadanos ecuatorianos.

- *TIC Tecnologías de la Información y Comunicación*

El área de Tic se encargar de la revisión, adquisición de quipos e implementación de nueva tecnología a nivel nacional. Además gestiona que la información de la organización se encuentra segura.

- *Gestión Humana y Desarrollo Organizacional*

El departamento de Gestión Humana vela por el bienestar del personal, que se encuentren un ambiente laboral adecuado para realizar sus funciones. Además se preocupa por el desarrollo profesional de cada uno colaboradores, en el cual los colaboradores adquieren cursos o capacitaciones de acuerdo a papel que desempeñan en la organización.

- *Recaudación de Fondos*

Área Servicio al Donante

El área de Servicio al Donante se encarga de brindar información al área de operaciones, solucionar problemas que se presenten con los donantes.

El área controla y registra adecuadamente los cupones que las facers han adquirido en un el mes, de igual forma consolidan la información de la área de Telemarketing en cual verifican el monto de las donaciones transferidas sean reales.

Área de Telemarketing

El objetivo general del área de Telemarketing es generar captaciones de nuevos donantes vía call center para mantener y garantizar los recursos necesarios para los niños, niñas y adolescentes. Para el cual tiene la misión de captar nuevos donantes a través de campañas telefónicas mediante el manejo eficaz, cordial y convincente del contacto telefónico con los posibles donantes, con la finalidad de agregar valor y maximizar los ingresos en bienestar de los niños ecuatorianos, por medio del incremento de donaciones, ya sean esporádicas o regulares para beneficio de la organización. La visión de dicha área se concentra en ser una fuente de ingresos por excelencia para la organización, consolidando un equipo profesional de captadores en todas las campañas telefónicas ejecutadas para beneficio de la Asociación Nacional y de la organización (Aldeas Infantiles, 2016).

Área Face to Face

El trabajo de Face to Face es llevado a cabo por un equipo de Impulsadores/as Sociales, mejor conocidos como Facers o Captadores/as, quienes tienen el compromiso de abordar a las personas, dar información y captar más donantes, cuyos aportes van destinados a la misión y visión de Aldeas Infantiles SOS (Aldeas Infantiles, 2016).

En Ecuador, el equipo se distingue por su uniforme: usan chalecos y chompas de color azul oscuro con el logotipo de Aldeas Infantiles SOS impreso o bordado en los mismos, de esa manera se pueden identificar en la calle. La labor se financia gracias al apoyo solidario y generoso de Amigos/as SOS e instituciones o empresas que están comprometidas con la causa de la niñez y son socialmente responsables. Face to Face es una estrategia de captación de fondos que busca sumar nuevos amigos SOS que desean colaborar con la causa de Aldeas Infantiles SOS Ecuador (Aldeas Infantiles, 2016).

Dicha estrategia se realiza a nivel nacional, con la cual se busca captar fondos a través de stand y en ferias en diferentes puntos de atención como lo son las empresas o centros comerciales.

- **Finanzas y Control**

El área de Finanzas y Control se encarga de las operaciones financieras de los diferentes programas, el cierre del mes.

Envía las transferencias de mantenciones a la diferente filiales.

Elabora presupuesto y reportes trimestrales de la situación económica de Aldeas Infantiles SOS Ecuador. De la misma forma cumple con las obligaciones tributarias SRI.

4. Coordinaciones Nacionales Estratégicas

- *Planificación Estratégica y Monitoreo*

Ésta área se encarga del monitoreo y estadísticas de los niños, niñas y adolescentes que se encuentran en la organización.

- ***Comunicación y Marca***

El área de Comunicación y Marca elaboran revistas trimestrales y envían a los donantes, diseña folletos, slogan, y lo complementan a través de la página web que siempre está en constante innovación, de igual forma a través de redes sociales y elaborando campañas de la protección infantil en diferentes lugares del país.

- ***Proyectos***

El área de Proyectos como su nombre lo indica realiza proyectos centrados en la protección en acogimiento de corto y mediano plazo, garantizando y restituyendo los derechos de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, pero además cumpliendo con los principios de idoneidad, Necesidad e Interés Superior del niño para presentarlos a la Unión Europeo o empresas Nacionales e Internacionales.

5. Direcciones de Programas SOS

Es el conjunto de todas las Aldeas a nivel nacional como: Quito, Ibarra, Cuenca, Portoviejo, Esmeraldas y Guayaquil.

Personal

Toda organización o empresa debe contar con el personal altamente calificado, más a allá de ello, deben estar comprometidos a la causa. La Dirección deben enfocarse en las necesidades del personal como proveerles capacitación, desarrollo continuo y recursos materiales para de esta forma aporten al progreso de la organización.

A continuación se detalla el personal del Aldeas SOS Ecuador:

Tabla 10
Composición del personal Aldeas Infantiles SOS Ecuador

DESCRIPCIÓN	No DE PERSONAL	BACHILLERATO	TERCER NIVEL	CUARTO NIVEL
Acogimiento Familiar (Filiales)	302	143	141	18
Fortalecimiento Familiar (Filiales)	37		31	6
Oficinas (Matriz)	52	5	38	9
Total de Personal Aldeas	**391**	**148**	**210**	**33**

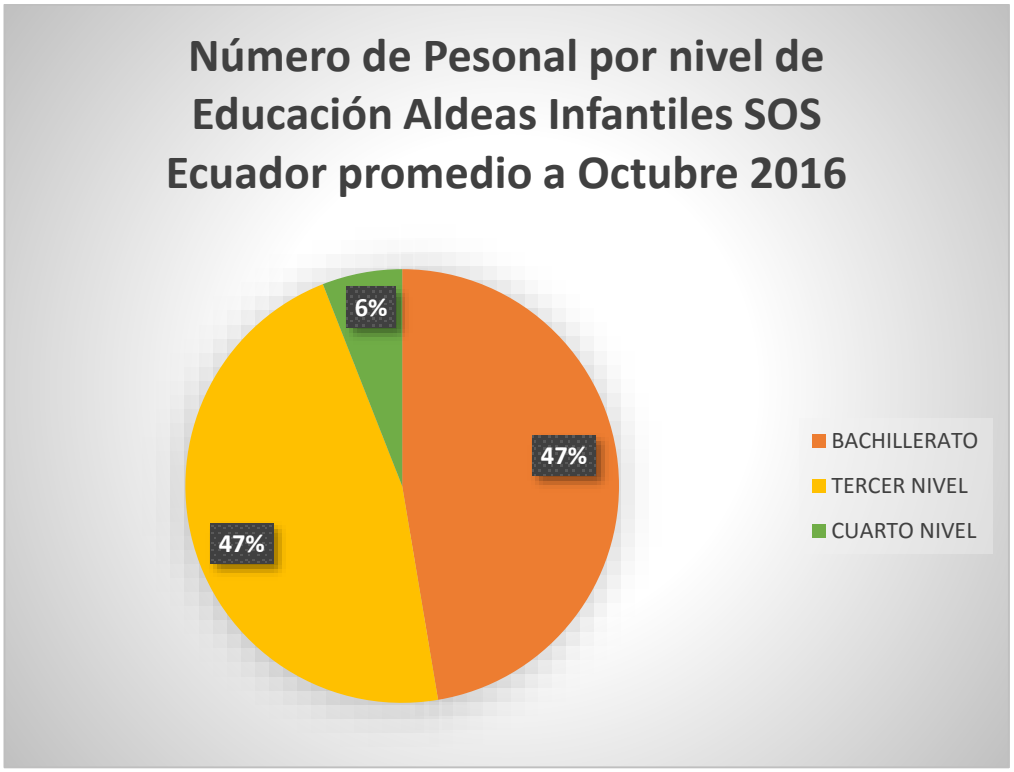


Figura 15 Número de personal por programas Aldeas Infantiles SOS Ecuador

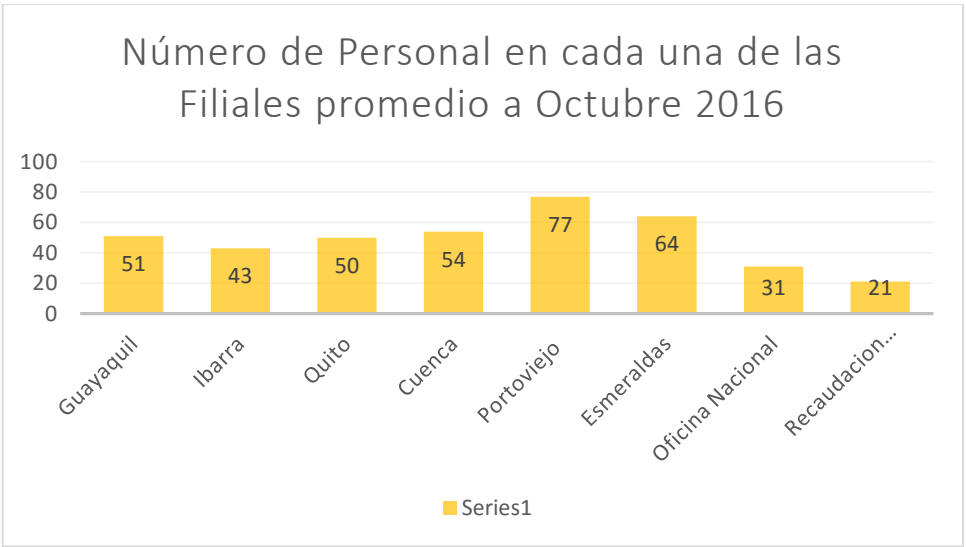


Figura 16 Número de Personal por Filiales promedio a octubre 2016

Es importante mencionar que Aldeas Infantiles SOS Ecuador cuenta con un personal profesional de tercer y cuarto nivel, en promedio total del 53% en cada uno de las filiales y oficinas, que se relacionan con los organismos externos, empresas y el

Estado. Por otro lado se encuentra el personal de servicio con un porcentaje de 47%, que mantiene un trabajo directo con los niños, niñas y adolescentes, dicho personal es clave en la organización ya que cada uno de los perfiles cumple con las exigencias de la organización que es la vocación de cuidado a los niños, niñas y adolescentes en sus necesidades de desarrollo integral.

En cuanto al desarrollo de la organización, cuenta un gran nivel de profesionales, cabe mencionar que la Oficina Nacional en el área de Desarrollo de Capacidades ha implementado una herramienta de mejora para potencializar y capacitar a uno de los colaboradores en las diferentes áreas que se desempeñan.

Finanzas y Rentabilidad

Las ONG´S como cualquier otra empresa cuentan con diversas fuentes de ingresos para subsistir en la sociedad, las cuales son:

Tabla 11
Fuentes de Financiamiento de Aldeas Infantiles SOS Ecuador

FUENTES DE INGRESO	% POR FUENTES DE FINANCIAMIENTO
Corporación del Gobierno Local	24%
Corporación Integral SOS	35%
Corporación amigos naturales y Empresas SOS	29%
Corporación por padrinos/madrinas Internacionales	12%
Total	**100%**

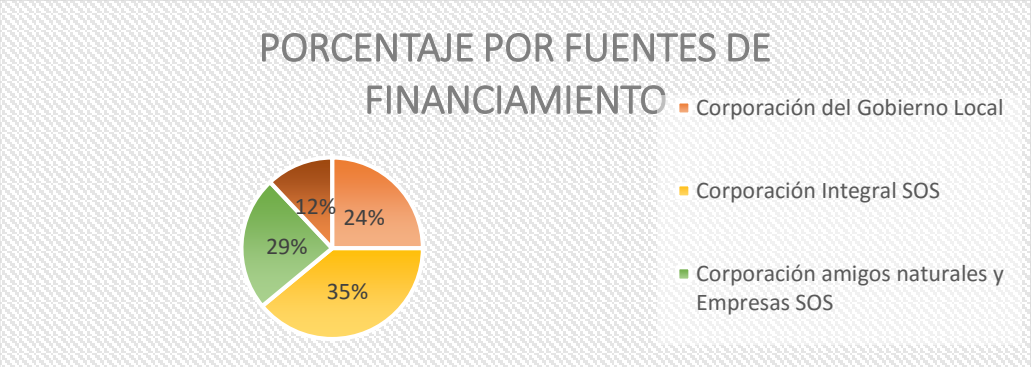


Figura 17 Porcentajes por Fuentes de Financiamiento

Aldeas Infantiles SOS Ecuador, en el impulso de posicionarse en el mercado, ya hace 4 años se enfocado en su imagen y marca, a través de personal capacitado y el relacionamiento público con el fin de darse conocer en el mercado, este es punto clave para traer nuevos ingresos en el área de recaudación de fondos a través del autogestión de nuestra organización, que en su totalidad representa un 29% del financiamiento, esto permite minimizar los riegos de las asociaciones promotores de esta ONG dejen de enviar las transferencias correspondientes. Por otro lado se encuentras las fuentes de ingresos otorgados por el Gobierno que sostiene un porcentaje del 24% en donde se muestras de manera transparente los recursos económicos a Aldeas, para ello se firman nuevos convenios con el MIES para ser una organización sostenible e independiente de las Asociaciones Extranjeras.

El Financiamiento de la Corporación por padrinos y madrinas internacionales representa un 12% dichos recursos son enviados a cada uno de los niños, niñas y adolescentes que se halla en cada una de sus fichas, este dinero solo es retirado por cada uno de ellos, siempre y cuando necesiten se lo hace través de una carta, este fondo es intocable.

El mayor porcentaje es el 35% otorgado por corporación Aldeas Integral SOS que son asociaciones internacionales que envían sus recursos económicos para subsistir, mediante este Estudio Económico Financiero queremos demostrar que podemos ser autosustentables como otras organizaciones debido a que por la transferencias de sus fondos se inmiscuyen en las actividades de Aldeas.

En cuanto a los recursos materiales y financieros existen procedimientos para maximizar los manejos de los mismos y controlarlos de manera transparente. En cada una de las filiales existe y una contadora y personal administrativo que maneja la liquidez de cada uno de los programas. El presupuesto de la organización es elaborada anualmente en cada uno de las filiales que se basa en las necesidades reales de cada una de ellas.

El departamento que genera ingresos es el área de Recaudación Fondos se realiza a través de la autogestión de la organización y de los proyectos que elabora en cada uno de las filiales en donde se opera y se ejecuta los gastos. En dicho departamento se

genera varias estrategias para recaudar recursos financieros que lo hacen a través de diversas acciones:

- Venta de productos navideños o productos SOS
- Donaciones de empresas privadas
- Alianzas corporativas con empresas privadas
- Donaciones a través de cuentas corrientes, de ahorros y tarjetas de crédito llamados amigos SOS

Se espera como rentabilidad invertir en las necesidades de cada uno de los niños, niñas y adolescentes ya que la naturaleza de la organización no es una rentabilidad económica, sino más bien se busca una rentabilidad social. Es importante mencionar que la organización se está realizando cambios con la finalidad de cumplir metas, ser autosustentables y elaboración de proyectos para reinsertar a los niños, niñas y adolescentes a sus familias biológicas.

3.3 Análisis de los gastos dela ONG

A continuación se muestra un análisis horizontal y vertical de los gastos generados en la ONG en el periodo comprendido entre los años 2013 y 2015.

Análisis Horizontal

El análisis horizontal de los gastos muestra un decrecimiento de forma general en el total de gasto propiciado esencialmente por la caída paulatina de los gastos por programa o proyectos, aunque dicho decaimiento ha sido contrastado por el incremento de los gastos administrativo y los gastos de recaudación de fondo de 609.685 USD y 151.575 USD respectivamente.

En cuanto a las partidas de gastos de oficina continental RRFF y otros gastos han manifestado un comportamiento oscilatorio, como se muestra en la siguiente tabla y figura.

Tabla 12
Análisis Horizontal de los Gastos

Aldeas Infantiles SOS Ecuador Análisis Gastos							
	AÑO 2013	AÑO 2014	Variacion Relativa	Variación Absoluta	AÑO 2015	Variacion Relativa	Variación Absoluta
Gastos							
Gastos programa/proyecto	8.919.864	7.823.577	(1.096.287)	-14,01%	7.142.778	(680.799)	-9,53%
Gastos administrativos	1.064.487	1.198.465	133.978	11,18%	1.674.172	475.707	28,41%
Gasto Oficina Continental RRFF	70.541	121.833	51.292	42,10%	106.956	(14.877)	-13,91%
Gastos de recaudación de fondos	793.593	910.550	116.957	12,84%	945.168	34.618	3,66%
Otros gastos	390.231	93.385	(296.846)	-317,87%	592.575	499.190	84,24%
Gastos totales	**(11.238.716)**	**(10.987.704)**	**(1.090.906)**	**-265,76%**	**10.461.649**	**313.839**	**92,88%**

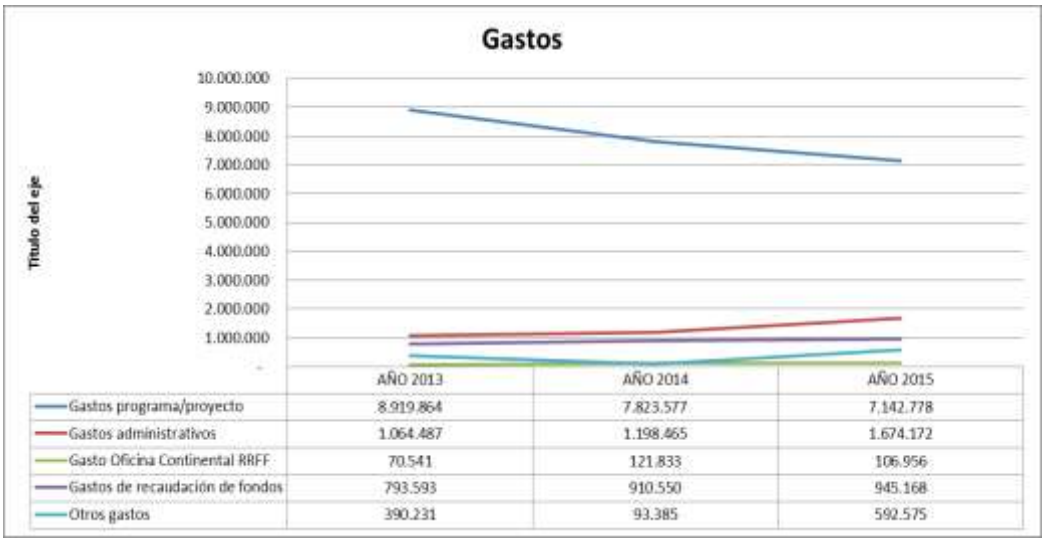


Figura 18 Análisis Horizontal de los Gastos

Análisis Vertical

En cuanto a los resultados del análisis vertical se puede observar que las partidas con mayor composición dentro de los gastos totales se encuentran los gastos por programa y proyectos con el 79% en el 2013 aunque ha ido disminuyendo hasta el 68% en el 2015.En segundo lugar se encuentran los gastos administrativos cuya influencia ha ido aumentando de un 9% en el 2013 a un 16% en el 2015, de igual forma sucede con los gastos de recaudación de fondo con un incremento en la participación del total de gastos de un 7% a un 9%, como se muestra en las siguientes tablas y figura.

Tabla 13
Análisis vertical de los gastos

Aldeas Infantiles SOS Ecuador

Análisis Gastos

	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%	AÑO 2015	%
Gastos						
Gastos programa/proyecto	*8.919.864*	*79%*	*7.823.577*	*71%*	*7.142.778*	*68%*
Gastos administrativos	*1.064.487*	*9%*	*1.198.465*	*11%*	*1.674.172*	*16%*
Gasto Oficina Continental RRFF	*70.541*	*1%*	*121.833*	*1%*	*106.956*	*1%*
Gastos de recaudación de fondos	*793.593*	*7%*	*910.550*	*8%*	*945.168*	*9%*
Otros gastos	*390.231*	*3%*	*93.385*	*1%*	*592.575*	*6%*
Gastos totales	***11.238.716***	***100%***	***10.987.704***	***92%***	***10.461.649***	***100%***

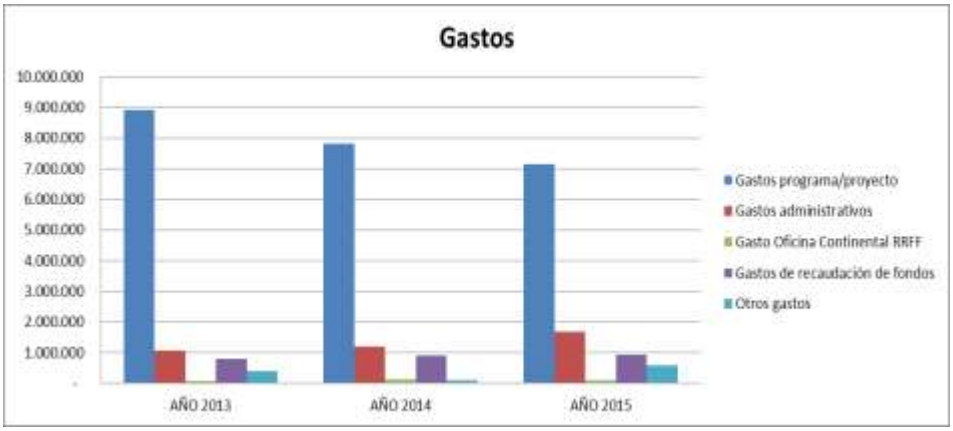


Figura 19 Análisis vertical de los gastos

3.4 Matriz FODA

FODA es el estudio de la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia del futuro. (Friesen, 2014, pág. 9) A continuación se determina el análisis de la matriz FODA de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador basado en el cruce tanto de Fortaleza, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee dicha organización en la actualidad, a continuación se muestran las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas identificadas.

Debilidades

- ✓ Falta de imagen de la Organización en el mercado

- ✓ Procesos no Actualizados
- ✓ Falta de manuales por áreas
- ✓ Trabajo con familias de Origen

Fortalezas

- ✓ Infraestructura
- ✓ Nivel de Recaudación de Fondos
- ✓ Financiamiento del Gobierno
- ✓ Buen clima organizacional
- ✓ Alto nivel profesional del personal
- ✓ Estabilidad en la fuerza laboral
- ✓ Capacidad para disminuir gastos en la ONG´s

Oportunidades

- ✓ Financiamiento por parte de la Sustainable Path Implementation Fund (SPIF), Fondo para la Aplicación Senda Sostenible.
- ✓ Apoyo del estado en las labores sociales
- ✓ Establecer alianzas con las empresas relacionadas a la ONG y los donantes
- ✓ Parte de una organización internacional Aldeas SOS
- ✓ Baja Competencia

Amenazas

- ✓ Recesión económica en el País
- ✓ Riesgo de desastres naturales
- ✓ Alto nivel de pobreza
- ✓ Aumento del Desempleo
- ✓

3.4.1 Identificación de la Matriz FODA

Tabla 14
Matriz FODA

ANÁLISIS FODA	
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
Financiamiento por parte de la Sustainable Path Implementation Fund (SPIF), Fondo para la Aplicación Senda Sostenible.	Recesión económica en el País
Apoyo del estado en las labores sociales	Riesgo de desastres naturales
Establecer alianzas con las empresas relacionadas a la ONG y los donantes	Alto nivel de pobreza
Parte de una organización internacional Aldeas SOS	Aumento del Desempleo
Baja Competencia	
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
Infraestructura	Falta de imagen de la Organización en el mercado
Nivel de Recaudación de Fondos	Procesos no Actualizados
Financiamiento del Gobierno	Falta de Políticas por áreas
Buen clima organizacional	Trabajo con familias de Origen
Alto nivel profesional del personal	
Estabilidad en la fuerza laboral	
Capacidad para disminuir gastos en la ONG´s	

A través del cuadro se ha presentado en forma detallada la lista de los factores internos y externos que desde su óptica incurre de forma positiva y negativa sobre el objetivo de la investigación y que se convierta en la elaboración del Estudio Financiero de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

3.5 Análisis de los Factores Externos

A través de la matriz se buscar establecer los factores externos o sobre los que no se tiene control y de acuerdo a la forma como se presentan puede incidir en los operaciones de la organización. A continuación se exponen los resultados de la evaluación.

Ponderación de los Factores Externos

Tabla 15
Ponderación de Factores Externos

FACTORES EXTERNOS	0	1	2	3	4
Oportunidades	Nula	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Amenazas	Alta	Muy Representativa	Representativa	Poco Representativa	Nula

Tabla 16
Matriz DE Factores Externos

PONDERACIÓN DEL FACTOR			
OPORTUNIDADES	**PUNTO**	**PESO**	**PONDERACIÓN**
Financiamiento por parte de la Sustainable Path Implementation Fund (SPIF), Fondo para la Aplicación Senda Sostenible.	3	19%	0,57
Apoyo del estado en las labores sociales	3	19%	0,57
Establecer alianzas con las empresas relacionadas a la ONG y los donantes	4	24%	0,96
Parte de una organización internacional Aldeas SOS	3	19%	0,57
Baja Competencia	3	19%	0,57
Ponderación de Factor (Oportunidad)		**100%**	**3,24**
AMANAZAS	**PUNTO**	**PESO**	**PONDERACIÓN**
Recesión económica en el País	0	0	0
|Riesgo de desastres naturales	1	33,33%	0,33
Alto nivel de pobreza	1	33,33%	0,33
Aumento de desempleo	1	33,33%	0,33
Ponderación del factor (Amenazas)		**100%**	**0,99**
Ponderación en Relación Oportunidad y Amenazas			**2,25**

Cálculo del impacto Fortalezas y Debilidades

$\%_O = \frac{Oportunidades\ Registradas}{Total\ de\ Oportunidades}$

$\%_O = \frac{3,24}{5}$

$\%_O = 65\%$

$\%_O = \frac{Amenazas\ Registrradas}{Total\ de\ Amenzas}$

$\%_{A=} = \frac{0,99}{4}$

$\%_A = 25\%$

$\%_{O=}\ \%_A = \frac{Oportunidades\ Registradas}{Total\ de\ Oportunidads} \div \sum = 1\ Oportunidades\text{^}Amenazas$

$\%_{O=}\ \%_{A=} \frac{0,648}{40,898}$

$\%_{O=}\ \%_A = 72\%$

El resultado de la interacción entre las oportunidades y amenazas que muestra la matriz permite demostrar que la organización Aldeas Infantiles SOS Ecuador posee oportunidades del 65% frente a las amenazas que representa el 25%. Al realizar un análisis de los factores externos que puede notar que la organización posee recursos suficientes para para hacer frente a las amenazas que se presenten en el mercado.

Producto de esta evaluación se aprecia que las potencialidades superan las amenazas alrededor de 3 veces a esta. Esto sin duda permite conocer que Aldeas Infantiles SOS Ecuador tiene fuerza en el mercado.

3.6 Análisis de los Factores Internos

Por medio de ésta de matriz se identificara y conocerá la estructura de aquellos factores que la organización tiene el control de los mismos y que se utiliza para expresar alternativas adecuadas de solución estratégicas.

A continuación se realiza la matriz de los Factores Internos:

Ponderación de Factores Internos

Tabla 17
Ponderación de los Factores Internos

FACTORES INTERNOS	**0**	**1**	**2**	**3**	**4**
Fortalezas	Nula	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
Debilidades	Alta	Muy Representativa	Representativa	Poco Representativa	Nula

Tabla 18
Matriz de Factores Internos

PONDERACIÓN DEL FACTOR			
FORTALEZAS	**PUNTO**	**PESO**	**PONDERACIÓN**
Infraestructura.	4	30%	1,20
Nivel de Recaudación de Fondos	2	25%	0,50
Financiamiento del Gobierno	1	15%	0,15
Buen clima organizacional	2	10%	0,20
Alto nivel profesional del personal	2	10%	0,20
Capacidad para disminuir gastos en la ONG´	4	10%	0,40
Ponderación del Factor (Fortaleza)		**100%**	**2,65**
DEBILIDADES	**PUNTO**	**PESO**	**PONDERACIÓN**
Falta de imagen de la Organización en el mercado (marca)	1	30%	0,30
Procesos no Actualizados	0	25%	0,00
Falta de manuales por áreas	0	25%	0,00
Trabajo con familias de Origen	2	20%	0,40
Ponderación del Factor (Debilidad)		**100%**	**0,70**
Ponderación en Relación Fortalezas y Debilidades			**1,95**

Cálculo del impacto Fortalezas y Debilidades

$$\%_F = \frac{Fortalezas\ Registrradas}{Total\ de\ Fortalezas}$$

$$\%_{F=}=\frac{2,65}{6}$$

$$\%_F = 44\%$$

$$\%_D = \frac{Debilidades\ Registrradas}{Total\ de\ Debilidades}$$

$$\%_{D=}=\frac{0,70}{4}$$

$$\%_D = 17\%$$

$$\%_{F=}\ \%_A = \frac{Fortalezas\ Registradas}{Total\ de\ Debilidades} \div \sum = 1\ Fortalezas\ \hat{}\ Debilidades$$

$$\%_{F=}\ \%_{D=}\frac{0,444}{0,611}$$

$$\%_{F=}\ \%_D = 73\%$$

Una vez ponderada las cifras que se ha logrado observar que Aldeas Infantiles SOS Ecuador que posee el 73% del control de las debilidades, con el fin de posicionarse cada vez más en el mercado, situación que en cierta forma constituye una ventaja de control sobre actividades de la organización. En conclusión que se puede decir que si la organización tiene mayor control sobre sus factores internos se provee exista la posibilidad sobre los externos.

CAPITULO IV
ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

4.1 Diagnóstico Financiero

4.1.2 Análisis Horizontal de los Estados Financiero

En las tablas 3 y 4 se muestra un cálculo resumido de los análisis de los estados financieros, a continuación se analizaran las particularidades de cada una de ellos.

Estado de Resultado

El resultado del análisis horizontal de Estado de Resultado muestra en el caso particular de los ingresos un pequeño incremento del total de los mismos en un 0.97% en el 2014 y de un 0.70% en el 2015, dado principalmente por el incremento de los ingresos locales en el 2014 con un 3.91% mientras que en el 2015 el incremento estuvo dado en los ingresos del exterior 12.31%, como se detalla en el gráfico.

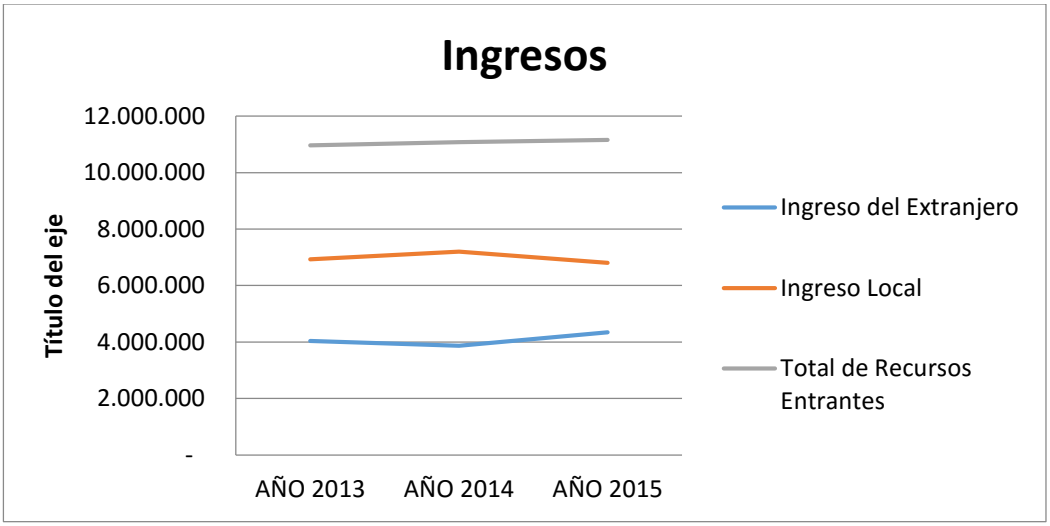


Figura 20 Análisis Horizontal de los Ingresos periodo 2013-2015

Con respecto a los gastos incurridos el comportamiento de los tres años manifiesta un caída constante del 2,23% en el 2014 y de un 4,79% en el 2015, dado principalmente por la reducción en el 2014 de 1.096.287 USD en gastos de programa y en el 2015 dado también por la disminución en un 8,70% de gastos de programa y un 12,21% en Gasto de Oficina Continental RRFF, a continuación se manifiesta la tendencia de los gastos totales del periodo.

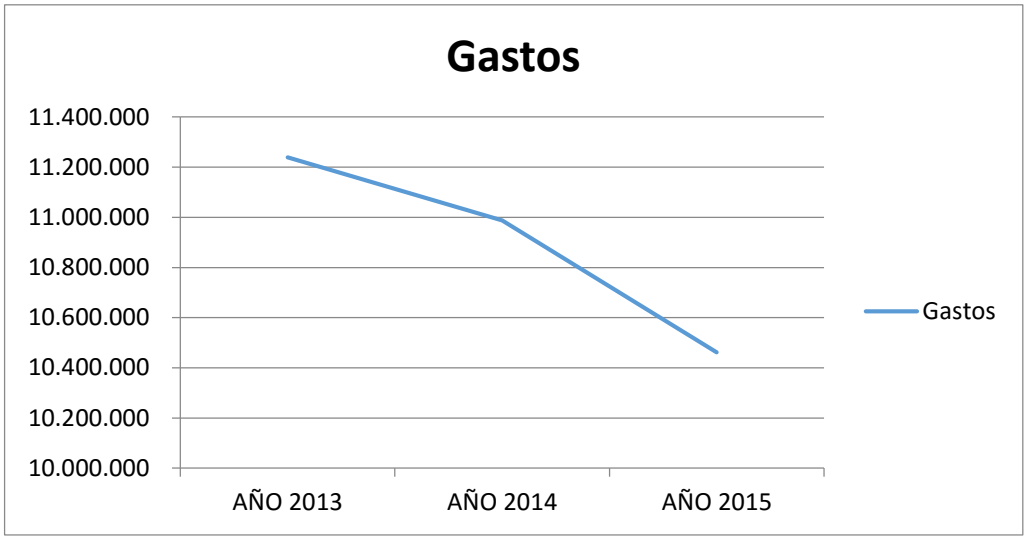


Figura 21 Análisis Horizontal de los Gastos periodo 2013-2015

Por último el análisis de los excedentes del periodo muestra un incremento de los mismos, siendo el resultado en el 2013 de (272.348) USD y llegando a 693.196 USD en el 2015 con un 131,83% de crecimiento en el 2014 y 699,76% en el 2015 como se observa a continuación.

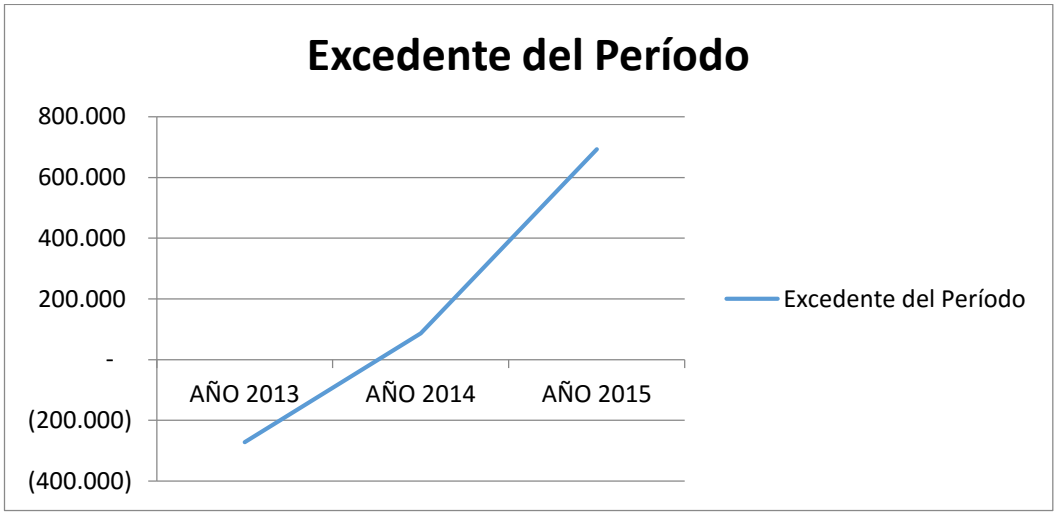


Figura 22 Análisis Horizontal de los Excedentes del periodo 2013-2015

Balance de Situación Financiera

Con respecto al análisis de la Situación Financiera en la misma se observa un comportamiento oscilante en los valores de los activos con una caída de los activos no corrientes en un -6,43% en el 2014 y de un -7,18% en el 2015 mientras que los activos

corrientes se comportaron completamente diferente con un incremento del 3% en el 2014 y de un 31,58% en el 2015.

De forma general los activos se cayeron en un 4% en el 2014 pero ya para el 2015 estos se incrementaron en un 31,58%.

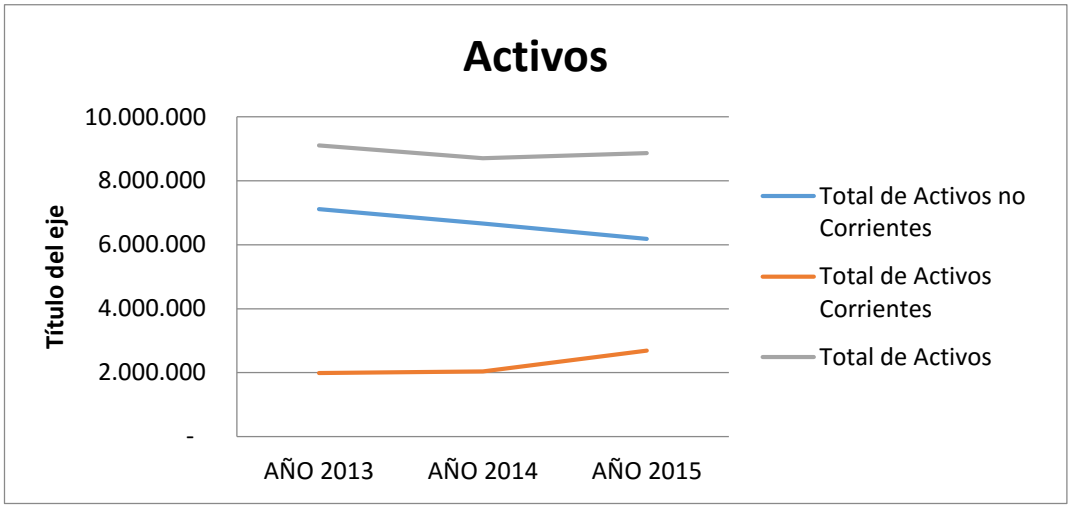


Figura 23 Análisis Horizontal de los Activos del periodo 2013-2015

El análisis de los fondos acumulados muestra un pequeño incremento en el 2014 del 0,33% mientras que en el 2015 su incremento fue mucho mayor, llegando a los 331.122 USD lo que corresponde a un 5,15% , siendo la partida más influyente en estos resultados las Utilidad del Periodo.

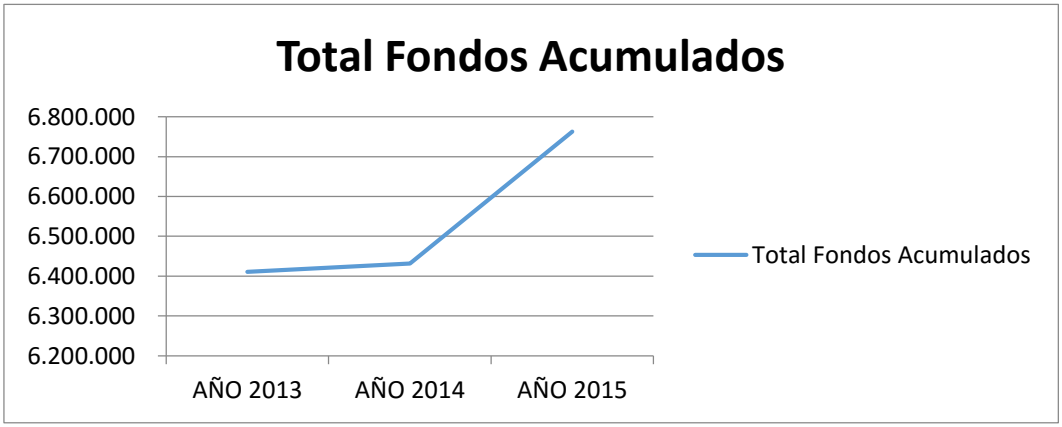


Figura 24 Análisis Horizontal de los fondos acumulados periodo 2013-2015

Por último el análisis de los pasivos muestra un decrecimiento durante el periodo analizado siendo el mayor influyente los pasivos corrientes con una caída de -28,84%

en el 2014 y del -17,92% en el 2015, mientras que los pasivos no corrientes se mantienen constantes con un pequeño incremento del 2,37% y del 2,96% respectivamente.

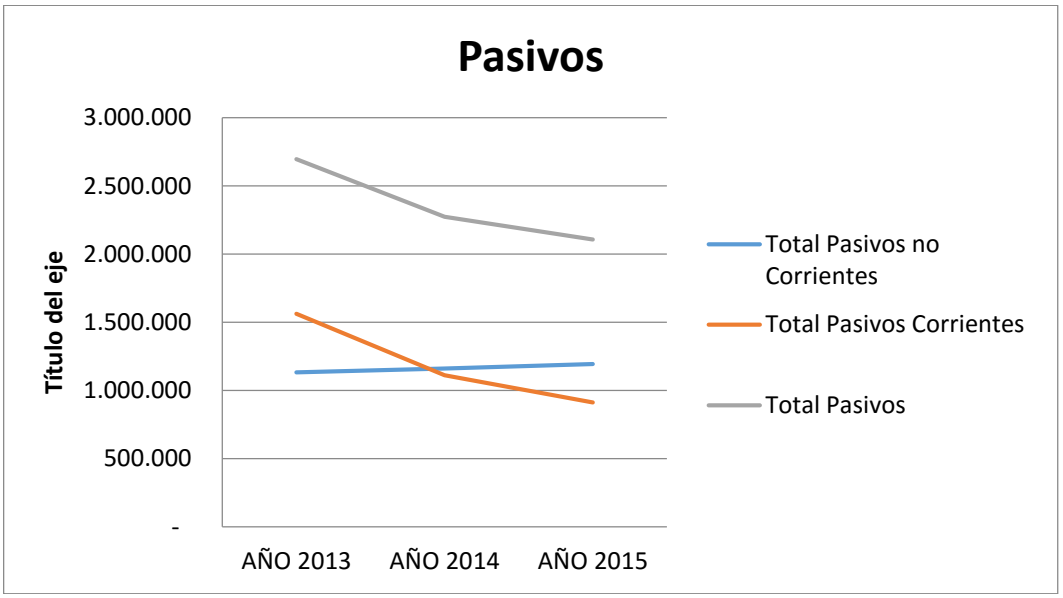


Figura 25 Análisis Horizontal de los Pasivos periodo 2013-2015

Tabla 19
Análisis Horizontal del Estado de Resultado

Aldeas Infantiles SOS Ecuador Estado de Resultados ANÁLISIS HORIZONTAL	AÑOS		Variación Absoluta	Variación Relativa	AÑOS		Variación Absoluta	Variación Relativa
	AÑO 2013	AÑO 2014			AÑO 2014	AÑO 2015		
Recursos Entrantes								
Ingreso del Extranjero	**4.036.184**	**3.871.594**	**(164.590)**	**-4,08%**	**3.871.594**	**4.347.994**	**476.400**	**12,31%**
Ingreso de las APs para gastos de construcción	549.994	-	(549.994)	-100,00%	-	150.000	150.000	100,00%
Ingreso de las APs para gastos de manutención	1.807.368	1.134.399	(672.969)	-37,23%	1.134.399	1.744.073	609.674	53,74%
Ingreso de las APs para SPIF 2	-	646.625	646.625	100,00%	646.625	459.033	(187.592)	-29,01%
Donaciones extranjeras membresía	303.825	325.653	21.828	7,18%	325.653	246.281	(79.372)	-24,37%
Donaciones extranjeras FASE 1	-	248.397	248.397	100%	248.397	53.804	(194.593)	-78,34%
Donaciones extranjeras Proyectos	-	5.955	5.955	100%	5.955	96.774	90.819	1525,09%
Ingreso Padrinazgo	1.374.997	1.510.566	135.569	9,86%	1.510.566	1.356.530	(154.036)	-10,20%
Ingreso de las APs para SPIF 2 CP						241.500	241.500	100,00%
Ingreso local	**6.934.636**	**7.205.561**	**270.925**	**3,91%**	**7.205.561**	**6.806.800**	**(398.761)**	**-5,53%**
Ingreso local de recaudación de fondos	2.641.012	3.503.924	862.912	32,67%	3.503.924	4.002.615	498.691	14,23%
Ingreso local de subsidios gubernamentales y apoyo gubernamental	4.273.975	3.552.967	(721.008)	-16,87%	3.552.967	2.602.732	(950.235)	-26,74%
Ingreso local expropiación	-	10.815	10.815	100,00%	10.815	142.118	142.118	100,00%
Otro ingreso local	19.649	4.052	(15.597)	-79,38%	4.052	59.335	55.283	1364,34%
Total de recursos entrantes	**10.970.820**	**11.077.155**	**106.335**	**0,97%**	**11.077.155**	**11.154.794**	**77.639**	**0,70%**
Gastos								
Gastos programa/proyecto	(8.919.864)	(7.823.577)	(1.096.287)	-12,29%	(7.823.577)	(7.142.778)	(680.799)	-8,70%
Gastos administrativos	(1.064.487)	(1.198.465)	133.978	12,59%	(1.198.465)	(1.674.172)	475.707	39,69%
Gasto Oficina Continental RRFF	(70.541)	(121.833)	51.292	72,71%	(121.833)	(106.956)	(14.877)	-12,21%
Gastos de recaudación de fondos	(793.593)	(910.550)	116.957	14,74%	(910.550)	(945.168)	34.618	3,80%
Otros gastos	(390.231)	(93.385)	(296.846)	-76,07%	(93.385)	(592.575)	499.190	534,55%
Gastos totales	**(11.238.716)**	**(10.987.704)**	**(251.012)**	**-2,23%**	**(10.987.704)**	**(10.461.649)**	**(526.055)**	**-4,79%**
Excedente/déficit neto en las actividades operativas	**267.896**	**89.452**	**(178.444)**	**-66,61%**	**89.452**	**693.145**	**603.693**	**674,88%**
Ingreso/gasto de actividades financieras	(4.452)	(2.776)	1.676	37,65%	(2.776)	51	2.827	101,84%
Ingreso por intereses	1.493	8.336	6.843	458,34%	8.336	9.059	723	8,67%
Gasto por intereses	(5.945)	(11.112)	(5.167)	-86,91%	(11.112)	(9.007)	2.105	18,94%
Excedente del período	**(272.348)**	**86.676**	**359.024**	**131,83%**	**86.676**	**693.196**	**606.520**	**699,76%**

Tabla 20
Análisis Horizontal del estado de Situación Financiera

Aldeas Infantiles SOS Ecuador
Estado de Situación Financiera
ANÁLISIS HORIZONTAL

	AÑOS		Variación Absoluta	Variación Relativa	AÑOS		Variación Absoluta	Variación Relativa
	AÑO 2013	AÑO 2014			AÑO 2014	AÑO 2015		
Activos								
Activos no corrientes								
Activos intangibles	*16.896*	*37.939*	*21.043*	*124,54%*	*37.939*	*23.683*	*(14.256)*	*-37,58%*
Bienes, instalaciones y equipamiento	*7.102.713*	*6.623.864*	*(478.849)*	*-6,74%*	*6.623.864*	*6.159.470*	*(464.394)*	*-7,01%*
Total de activos no corrientes	***7.119.609***	***6.661.803***	***(457.806)***	***-6,43%***	***6.661.803***	***6.183.153***	*(478.650)*	*-7,18%*
Activos corrientes								
Inventarios, existencia	*9.439*	*9.439*	*-*	*0,00%*	*9.439*	*5.897*	*(3.542)*	*-37,53%*
Cuentas por cobrar	*201.773*	*184.804*	*(16.969)*	*-8%*	*184.804*	*123.011*	*(61.793)*	*-33,44%*
Efectivo y equivalentes de efectivo	*1.775.797*	*1.847.644*	*71.847*	*4,05%*	*1.847.644*	*2.557.840*	*710.196*	*38,44%*
Total de activos corrientes	***1.987.009***	***2.041.887***	***54.878***	***3%***	***2.041.887***	***2.686.748***	***644.861***	***31,58%***
Total de activos	***9.106.618***	***8.703.690***	***(402.928)***	***-4%***	***8.703.690***	***8.869.901***	***166.211***	***1,91%***
			-					
Fondos acumulados y Pasivos			-					
Fondo acumulado	*6.682.825*	*6.344.646*	*(338.179)*	*-5%*	*6.344.646*	*6.069.248*	*(275.398)*	*-4,34%*
Utilidad del Periodo	*(822.342)*	*32.686*	*855.028*	*104%*	*32.686*	*495.638*	*462.952*	*1416,36%*
Fondos Restringidos	*549.994*	*53.990*	*(496.004)*	*-90%*	*53.990*	*197.558*	*143.568*	*265,92%*
Total fondos acumulados	***6.410.477***	***6.431.322***	***20.845***	***0,33%***	***6.431.322***	***6.762.444***	***331.122***	***5,15%***
Pasivos no corrientes								
Fondos mantenidos en custodia	*324.280*	*298.084*	*(26.196)*	*-8,08%*	*298.084*	*238.963*	*(59.121)*	*-19,83%*
Jubilación Patronal y Desahucio	*809.190*	*862.262*	*53.072*	*6,56%*	*862.262*	*955.739*	*93.477*	*10,84%*
Total pasivos no corrientes	***1.133.470***	***1.160.346***	***26.876***	***2,37%***	***1.160.346***	***1.194.702***	***34.356***	***2,96%***
Pasivos corrientes								
Fondos restringidos	*885.578*	*529.032*	*(356.546)*	*-40,26%*	*529.032*	*333.109*	*(195.923)*	*-37,03%*
Pasivo de corto plazo	*677.093*	*582.990*	*(94.103)*	*-13,90%*	*582.990*	*579.646*	*(3.344)*	*-0,57%*
Total pasivos corrientes	***1.562.671***	***1.112.022***	***(450.649)***	***-28,84%***	***1.112.022***	***912.755***	***(199.267)***	***-17,92%***
Total Pasivos	***2.696.141***	***2.272.368***	***(423.773)***	***-15,72%***	***2.272.368***	***2.107.457***	***(164.911)***	***-7,26%***
Total acumulado de fondos y pasivo	***9.106.618***	***8.703.690***	***(402.928)***	***-4,42%***	***8.703.690***	***8.869.901***	***166.211***	***1,91%***

4.1.3 Análisis Vertical de los Estados Financieros

En cuanto al análisis vertical de los estados financieros en las siguientes tablas 5 y 6 se observa de forma resumida los cálculos y porcentajes de dicho análisis, a continuación se analizarán las particularidades del Estado de Resultado y del Estado de Situación Financiera.

Estado de Resultado

En el análisis del estado de resultado, particularmente el estudio de los ingresos muestra que del total de ingresos la partida que más contribuye corresponde a los ingresos locales con un promedio del 63% en el periodo analizado, mientras que los ingresos en el extranjero representan como promedio el 37%, del cual influye en mayor media los Ingreso Padrinazgo mientras que en los ingresos locales influye los ingresos locales de subsidios gubernamentales y apoyo del mismo y los Ingreso local de recaudación de fondos siendo estos últimos los más representativos en los últimos años.

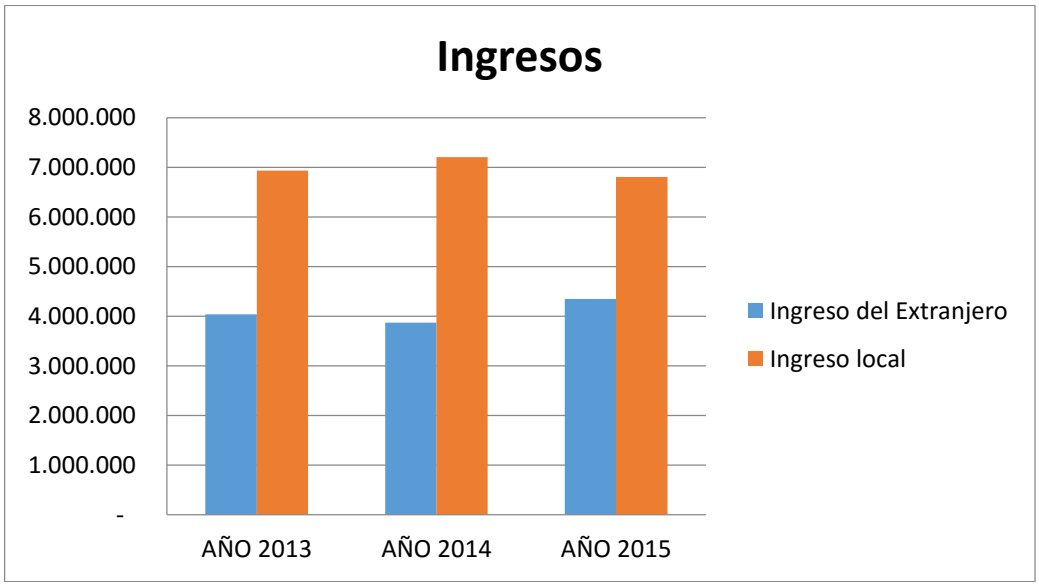


Figura 26 Análisis Horizontal de los Ingresos periodo 2013-2015

Con respecto a los gastos, el análisis de los mismos muestra como los gastos en programa y proyectos influyen en mayor medida en los resultados de gastos totales, si mismo los gastos en programa representaron el 81% de los recursos entrantes en el 2013, siendo de 71% en el 2014 y disminuyendo al 64% en el 2015.

La segunda partida más influyente en el comportamiento de los gastos son los gastos administrativos, seguido por los gastos de recaudación de fondos y en menor medida los otros gastos, por lo cual se están priorizando gastos para el bienestar de los niños, niñas y adolescentes.

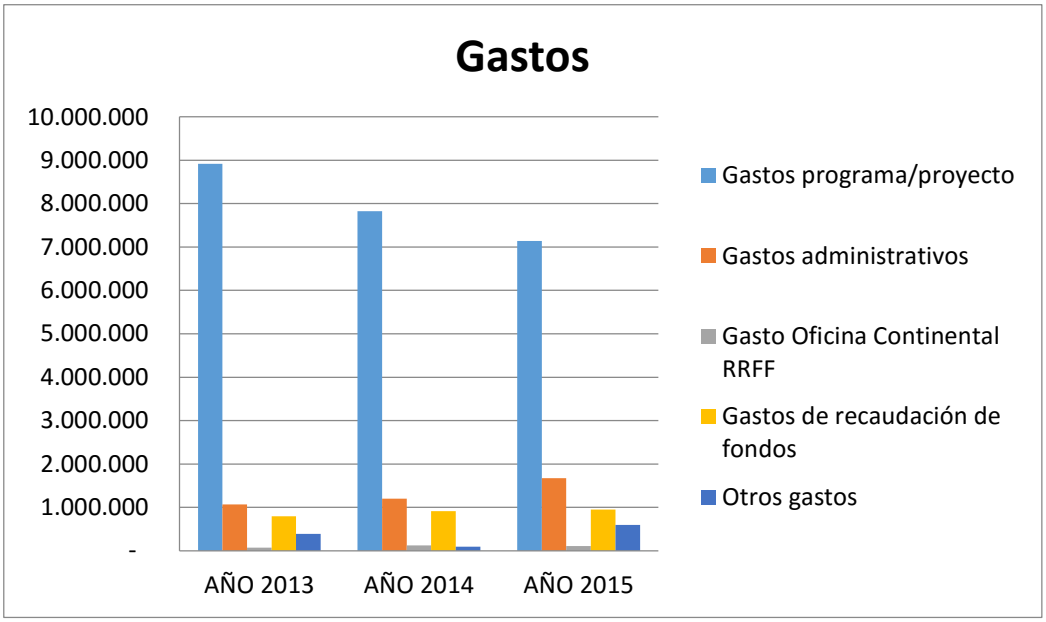


Figura 27 Análisis Horizontal de los Gastos periodo 2013-2015

Estado de Situación Financiera

En el caso particular del análisis de los activos, como se puede observar en el siguiente gráfico, el total de activo está conformado en mayor medida por los activos no corrientes con el 78% en el 2013, el 77% en el 2014 y disminuyendo al 70% en el 2015. A su vez dichos activos no corrientes se encuentran representados en su gran mayoría por los Bienes, instalaciones y equipamiento.

En cuanto a los activos corrientes la influencia de los mismos en los activos totales ha aumentado en el transcurso de los años siendo del 22% en el 2013 y llegando al 30% en el 2015, de los cuales a su vez se encuentra representado mayoritariamente por la partida de efectivo y equivalente al efectivo.

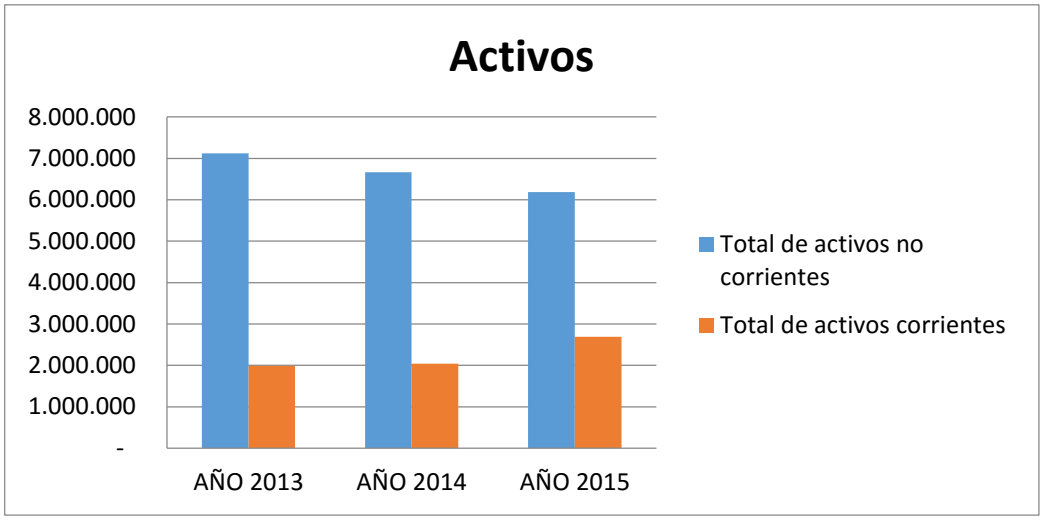


Figura 28 Análisis Horizontal de los Activos periodo 2013-2015

Por último el análisis vertical de los pasivos muestra una composición variada de los mismos, siendo en el 2013 los pasivos corrientes lo que componían el mayor porcentaje con el 58%, mientras que en el 2014 el mayor porcentaje lo manifestaban los pasivos no corrientes con el 51% ampliándolo en el 2015 al 57%.

En el caso particular de los pasivos no corrientes, estos se componen en su mayoría por la partida de Jubilación Patronal y Desahucio y en menor medida por los Fondos mantenidos en custodia. Con respecto a los pasivos corrientes estos se componen por los Fondos restringidos y los Pasivo de corto plazo.

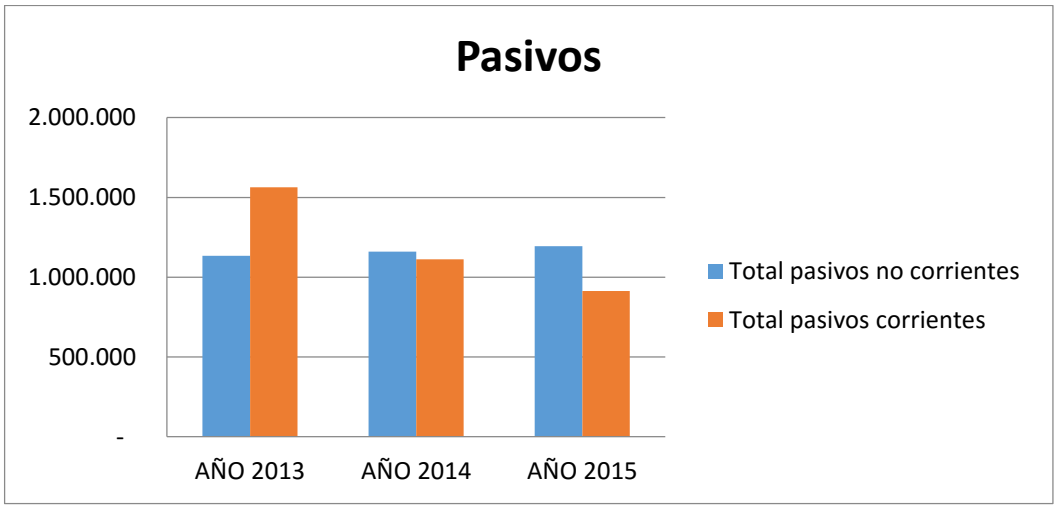


Figura 29 Análisis Horizontal de los Pasivos periodo 2013-2015

Tabla 21
Análisis vertical del Estado de Resultado

Aldeas Infantiles SOS Ecuador *Estado de Resultados* *ANÁLISIS VERTICAL*						
	AÑO 2013	*%*	*AÑO 2014*	*%*	*AÑO 2015*	*%*
Recursos Entrantes						
Ingreso del Extranjero	***4.036.184***	***37%***	***3.871.594***	***35%***	***4.347.994***	***39%***
Ingreso de las APs para gastos de construcción	*549.994*	*5%*	*-*	*-*	*150.000*	*1%*
Donaciones extranjeras membresía	*303.825*	*3%*	*325.653*	*3%*	*246.281*	*2%*
Donaciones extranjeras FASE 1	*-*	*-*	*248.397*	*2%*	*53.804*	*0%*
Donaciones extranjeras Proyectos	*-*	*-*	*5.955*	*0%*	*96.774*	*1%*
Ingreso Padrinazgo	*1.374.997*	*13%*	*1.510.566*	*14%*	*1.356.530*	*12%*
Ingreso de las APs para SPIF 2 CP		*0%*		*0%*	*241.500*	*2%*
Ingreso local	***6.934.636***	***63%***	***7.205.561***	***65%***	***6.806.800***	***61%***
Ingreso local de recaudación de fondos	*2.641.012*	*24%*	*3.503.924*	*32%*	*4.002.615*	*36%*
Ingreso local de subsidios gubernamentales y apoyo gubernamental	*4.273.975*	*39%*	*3.552.967*	*32%*	*2.602.732*	*23%*
Ingreso local expropiación	*-*	*-*	*10.815*	*0%*	*142.118*	*1%*
Otro ingreso local	*19.649*	*0%*	*4.052*	*0%*	*59.335*	*1%*
Total de recursos entrantes	***10.970.820***	***100%***	***11.077.155***	***100%***	***11.154.794***	***100%***
Gastos						
Gastos programa/proyecto	*(8.919.864)*	*-81%*	*(7.823.577)*	*-71%*	*(7.142.778)*	*-64%*
Gastos administrativos	*(1.064.487)*	*-10%*	*(1.198.465)*	*-11%*	*(1.674.172)*	*-15%*
Gasto Oficina Continental RRFF	*(70.541)*	*-1%*	*(121.833)*	*-1%*	*(106.956)*	*-1%*
Gastos de recaudación de fondos	*(793.593)*	*-7%*	*(910.550)*	*-8%*	*(945.168)*	*-8%*
Otros gastos	*(390.231)*	*-4%*	*(93.385)*	*-1%*	*(592.575)*	*-5%*
Gastos totales	***(11.238.716)***	***-102%***	***(10.987.704)***	***-99%***	***(10.461.649)***	***-94%***
Excedente/déficit neto en las actividades operativas	***267.896***	***2%***	***89.452***	***1%***	***693.145***	***6%***
Ingreso/gasto de actividades financieras	*(4.452)*	*0%*	*(2.776)*	*0%*	*51*	*0%*
Ingreso por intereses	*1.493*	*0%*	*8.336*	*0%*	*9.059*	*0%*
Gasto por intereses	*(5.945)*	*0%*	*(11.112)*	*0%*	*(9.007)*	*0%*
Excedente del período	***(272.348)***	***-2%***	***86.676***	***1%***	***693.196***	***6%***

Tabla 22
Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

Aldeas Infantiles SOS Ecuador
Estado de Situación Financiera
ANÁLISIS VERTICAL

	AÑO 2013	%	AÑO 2014	%	AÑO 2015	%
Activos						
Activos no corrientes						
Activos intangibles	*16.896*	*0%*	*37.939*	*0%*	*23.683*	*0%*
Bienes, instalaciones y equipamiento	*7.102.713*	*78%*	*6.623.864*	*76%*	*6.159.470*	*69%*
Total de activos no corrientes	***7.119.609***	***78%***	***6.661.803***	***77%***	***6.183.153***	***70%***
Activos corrientes						
Inventarios, existencia	*9.439*	*0%*	*9.439*	*0%*	*5.897*	*0%*
Cuentas por cobrar	*201.773*	*2%*	*184.804*	*2%*	*123.011*	*1%*
Efectivo y equivalentes de efectivo	*1.775.797*	*20%*	*1.847.644*	*21%*	*2.557.840*	*29%*
Total de activos corrientes	***1.987.009***	***22%***	***2.041.887***	***23%***	***2.686.748***	***30%***
Total de activos	***9.106.618***	***100%***	***8.703.690***	***100%***	***8.869.901***	***100%***
Fondos acumulados y Pasivos						
Fondo acumulado	*6.682.825*	*104%*	*6.344.646*	*99%*	*6.069.248*	*90%*
Utilidad del Periodo	*(822.342)*	*-13%*	*32.686*	*1%*	*495.638*	*7%*
Fondos Restringidos	*549.994*	*9%*	*53.990*	*1%*	*197.558*	*3%*
Total fondos acumulados	***6.410.477***	***100%***	***6.431.322***	***100%***	***6.762.444***	***100%***
Pasivos no corrientes						
Fondos mantenidos en custodia	*324.280*	*12%*	*298.084*	*13%*	*238.963*	*11%*
Jubilación Patronal y Desahucio	*809.190*	*30%*	*862.262*	*38%*	*955.739*	*45%*
Total pasivos no corrientes	***1.133.470***	***42%***	***1.160.346***	***51%***	***1.194.702***	***57%***
Pasivos corrientes						
Fondos restringidos	*885.578*	*33%*	*529.032*	*23%*	*333.109*	*16%*
Pasivo de corto plazo	*677.093*	*25%*	*582.990*	*26%*	*579.646*	*28%*
Total pasivos corrientes	***1.562.671***	***58%***	***1.112.022***	***49%***	***912.755***	***43%***
Total Pasivos	***2.696.141***	***100%***	***2.272.368***	***100%***	***2.107.457***	***100%***
Total acumulado de fondos y pasivo	***9.106.618***	***100%***	***8.703.690***	***100%***	***8.869.901***	***100%***

4.1.4 Aplicación de Indicadores Financieros

Teniendo en cuenta que el objetivo de la presente investigación es determinar la auto-sostenibilidad de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador, con el fin de cubrir las necesidades de desarrollo de los programas que esta promueve, los ratios financieros que se analizaran en el siguiente epígrafe serán los relacionados a la liquidez y endeudamiento de la ONG en tal sentido el análisis será el siguiente:

Razones de Liquidez

Las razones de liquides se utilizan con el fin de determinar la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Comparan este tipo de obligaciones con los recursos disponibles a corto plazo (o corrientes) con los que se cuenta para cumplirlas. A partir de dichas razones se puede obtener bastante información acerca de las solvencias de las empresas y de su capacidad para seguir siendo solventes en caso de una adversidad (Wachowicz, 2002).

Entre estas razones se encuentran:

- Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente

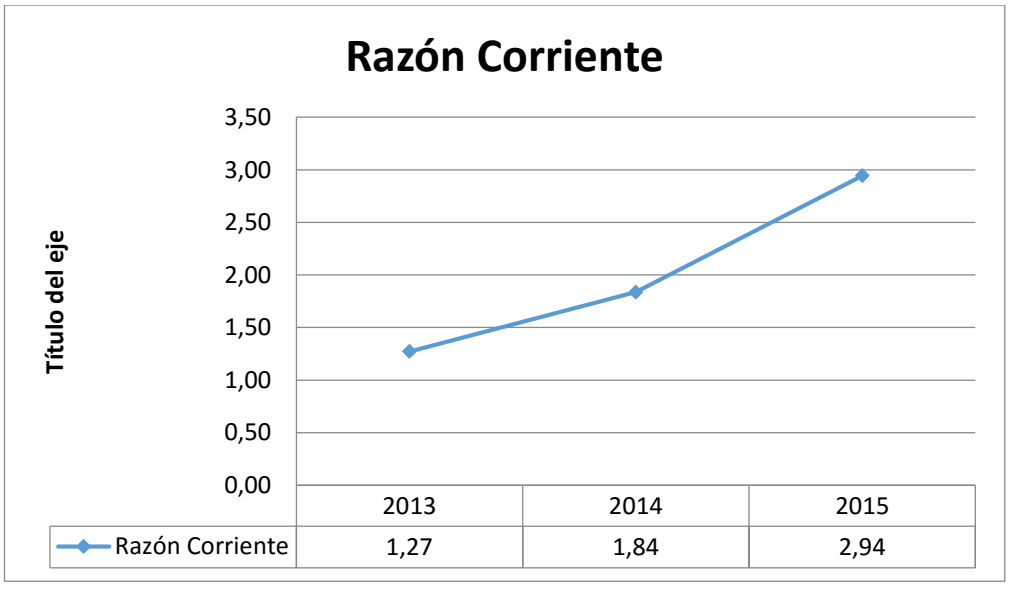


Figura 30 Razón Corriente Periodo 2013-2015

Los resultados de la razón corriente muestran un creciente grado de liquidez en la organización siendo de 1.27 en el 2013 y llegando a 2.94 en el 2015, lo que significa

que por cada dólar de pasivos corrientes la institución cuenta con 2.94 USD de activos corrientes para cubrir esas deudas.

- Capital Neto de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente

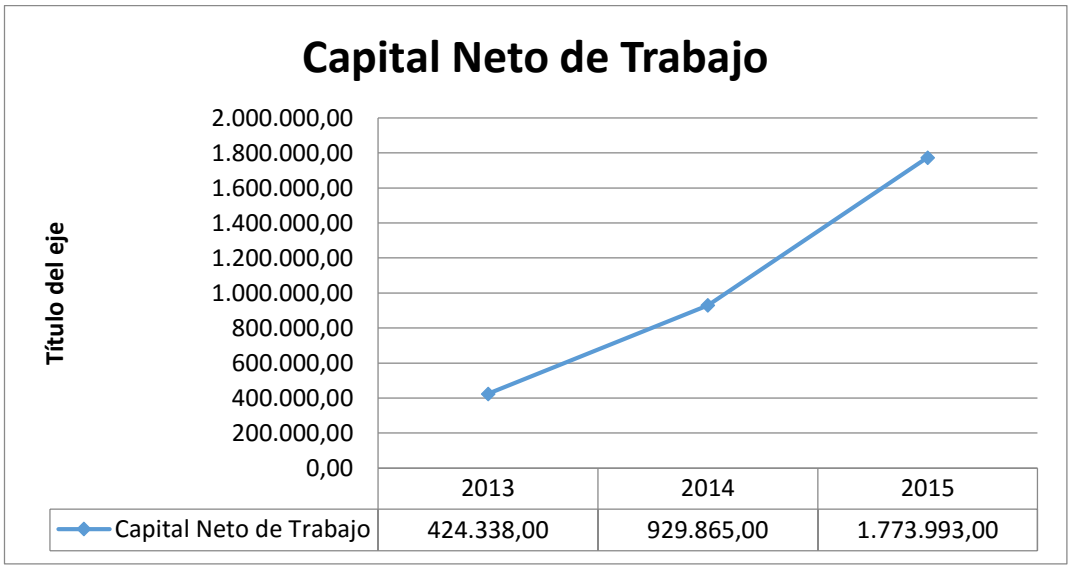


Figura 31 Capital neto de Trabajo periodo 2013-2015

Con respecto al capital neto de trabajo, los montos muestran el incremento constante de la liquidez de la organización para cubrir las deudas de la misma, siendo de 424.338,00 USD en el 2013 y triplicando su valor hasta 1.773.993,00 USD en el 2015.

Razones de Endeudamiento

Son las razones que permiten conocer el grado en que las empresas son financiadas con deudas" (Wachowicz, 2002). Entre ellas se encuentran:

- ✓ Razón de endeudamiento = Pasivo total / Activo total.

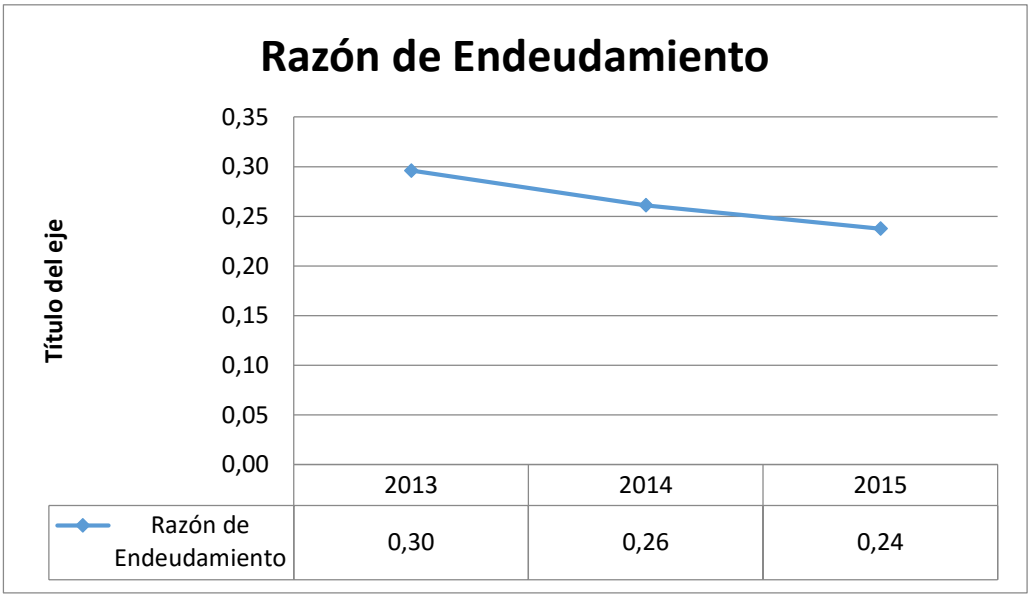


Figura 32 Razón de endeudamiento periodo 2013-2015

Con respecto a la razones de endeudamiento, los resultados de dicho ratio muestran un decrecimiento paulatino del nivel de endeudamiento de la ONG en correspondencia con los valores arrojados por los índices de liquidez. En este caso los valores de endeudamiento van desde 0.30 en el 2013 hasta 0.24 en el 2015, lo que significa que en el 2015 el 24% de los activos están siendo financiados con las Asociaciones Promotoras y de Apoyo.

- Razón pasivo capital = Pasivo a largo plazo / Capital contable.

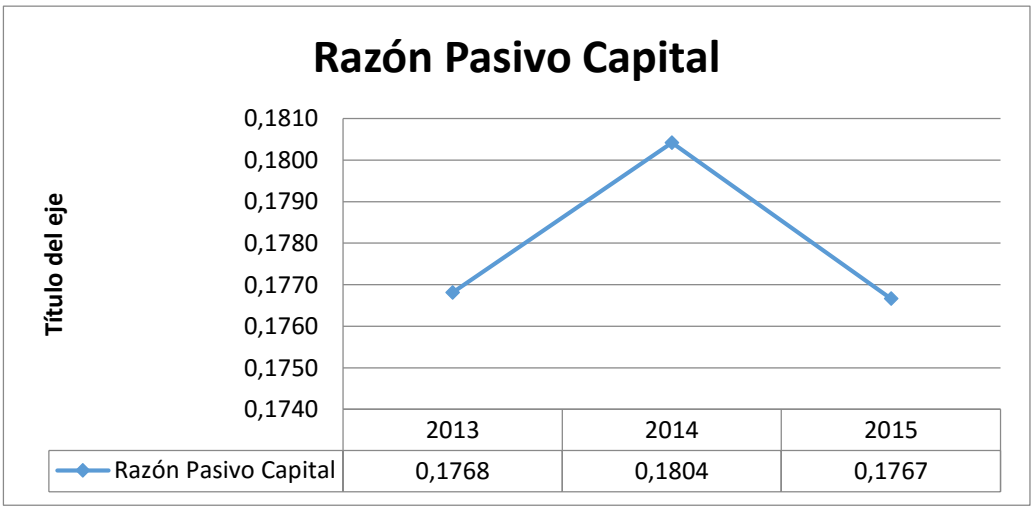


Figura 33 Razón Pasivo Capital periodo 2013-2015

En cuanto la razón pasivo capital o en este caso particular serían fondos acumulados, los resultados muestran un pequeño incremento en el 2014 con respecto a los restantes dos años del periodo analizado. Dichos valores significan que en el caso del 2015 el 17,68% de los fondos acumulados corresponden a deudas a largo plazo, o lo que es lo mismo que por cada dólar acumulado la ONG cuanta con 0.17 USD de deudas a largo plazo.

- ✓ Autonomía Financiera = Patrimonio Neto / Pasivo Exigible Total

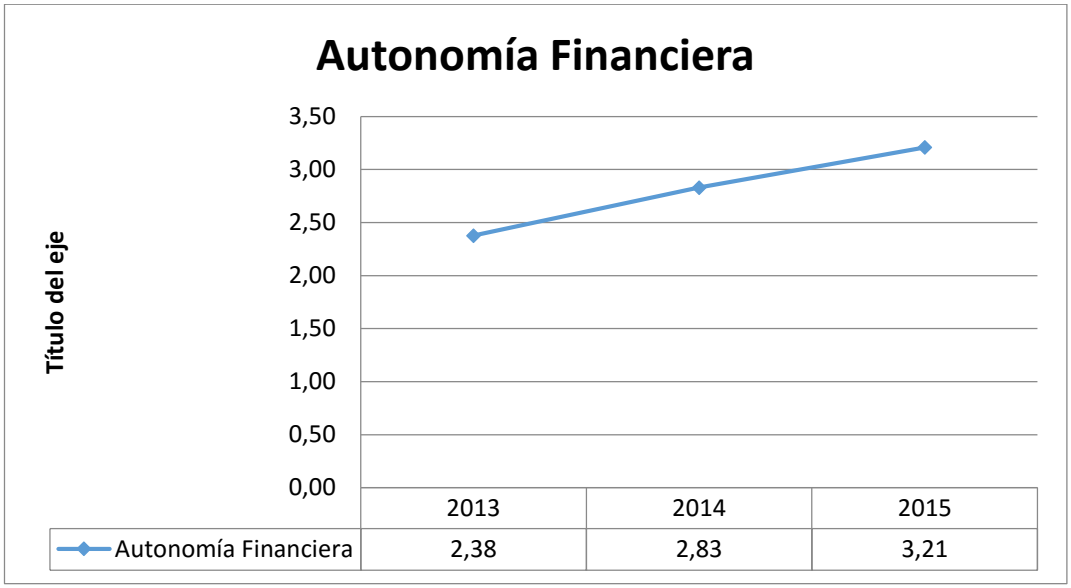


Figura 34 Autonomía Financiera periodo 2013-2015

Por ultimo en los resultados de autonomía financiera se identifica de igual manera el incremento de la autonomía en la ONG, lo que muestra un incremento paulatino en la auto-sostenibilidad de la organización. Los valores muestran que en el 2013 por cada dólar de deuda que tiene la organización esta posee 2.38 USD de fondos acumulados y llegando a 3.21 en el 2015.

4.2. Análisis del Entorno Inmediato

4.2.1 Análisis de los Ingresos

La Entidad registra los ingresos cuando los recibe sobre la base de caja. Los ingresos provienen de las siguientes fuentes de financiamiento:

- ✓ Hermann Gmeiner Fonds Deutschland, realiza cuatro transferencias en el año que equivalen por lo general al 77% de presupuesto realizado por la Entidad para cubrir las necesidades de los proyectos.

- ✓ Oficina de padrinazgos internacionales, realiza cuatro transferencias en el año, más dos adicionales, una en el mes de Junio y otra en Diciembre.

- ✓ Ingresos locales, que provienen de donantes amigos a través de débitos bancarios, empresas privadas, venta de tarjetas de navidad, agendas, y aportes de organismos estatales (INFA).

A continuación se muestra un resumen desglosado de los ingresos en el periodo 2013-2015, del cual se realizará un análisis Horizontal y Vertical más detallado de los ingresos de la ONG en dicho periodo.

Tabla 23
Detalle De Los Ingresos Periodo 2013-2015

Aldeas Infantiles SOS Ecuador *Análisis Ingresos*			
	AÑO 2013	*AÑO 2014*	*AÑO 2015*
Recursos Entrantes			
Ingreso del Extranjero	***4.036.184***	***3.871.594***	***4.347.994***
Ingreso de las APs para gastos de construcción	*549.994*	*-*	*150.000*
SOS – HGFD	*149.994*	*-*	*150.000*
SOS – NO	*400.000*	*-*	*-*
Ingreso de las APs para gastos de manutención	*1.807.368*	*1.134.399*	*1.744.073*
HGFD	*565.952*	*419.113*	*866.405*
SOS-NO	*497.034*	*313.450*	*333.822*
SOS-ES	*731.4*	*393.765*	*543.846*
KDI IO	*12.982*	*8.071*	
Ingreso de las APs para SPIF 2	*-*	*646.625*	*459.033*
Donaciones extranjeras membresía	*303.825*	*325.653*	*246.281*
Donaciones extranjeras FASE 1	*-*	*248.397*	*53.804*
Donaciones extranjeras Proyectos	*-*	*5.955*	*96.774*
Ingreso Padrinazgo	*1.374.997*	*1.510.566*	*1.356.530*
Padrinazgos SPO	*1.168.641*	*1.316.587*	*1.199.423*
Otros padrinazgos	*206.356*	*193.979*	*157.107*
Ingreso de las APs para SPIF 2 CP			*241.500*
Ingreso local	***6.934.636***	***7.205.561***	***6.806.800***
Ingreso local de recaudación de fondos	*2.641.012*	*3.503.924*	*4.002.615*
Donaciones esporádicas de individuos	*32.031*	*16.008*	*6.106*
Padrinazgos individuales	*2.339.270*	*3.215.401*	*3.819.470*
Donaciones filantrópicas	*88.784*	*-*	*-*
Donaciones Corporativas interacción 1 a 1	*-*	*151.186*	*47.088*
Donaciones en especie/individuales	*22.838*	*-*	*24.277*
Donaciones directas del extranjero	*4.000*	*-*	*-*
Eventos	*19.397*	*6.790*	*23.109*
Mercadeo	*134.692*	*114.538*	*82.566*
Ingreso local de subsidios gubernamentales y apoyo gubernamental	*4.273.975*	*3.552.967*	*2.602.732*
Ingresos locales provenientes del gobierno	*4.231.707*	*3.490.701*	*2.591.398*
Ingresos locales provenientes del GAD	*42.268*	*62.267*	*11.334*
Ingreso local expropiación	*-*	*108.150*	*142.118*
Otro ingreso local	*19.649*	*40.520*	*59.335*
Venta de activos	*920*	*650*	*12.837*
Alquileres	*13.433*	*27.253*	*38.765*
Ingresos diversos	*5.296*	*12.617*	*7.733*
Total de recursos entrantes	***10.970.820***	***11.077.155***	***11.154.794***

Análisis Horizontal

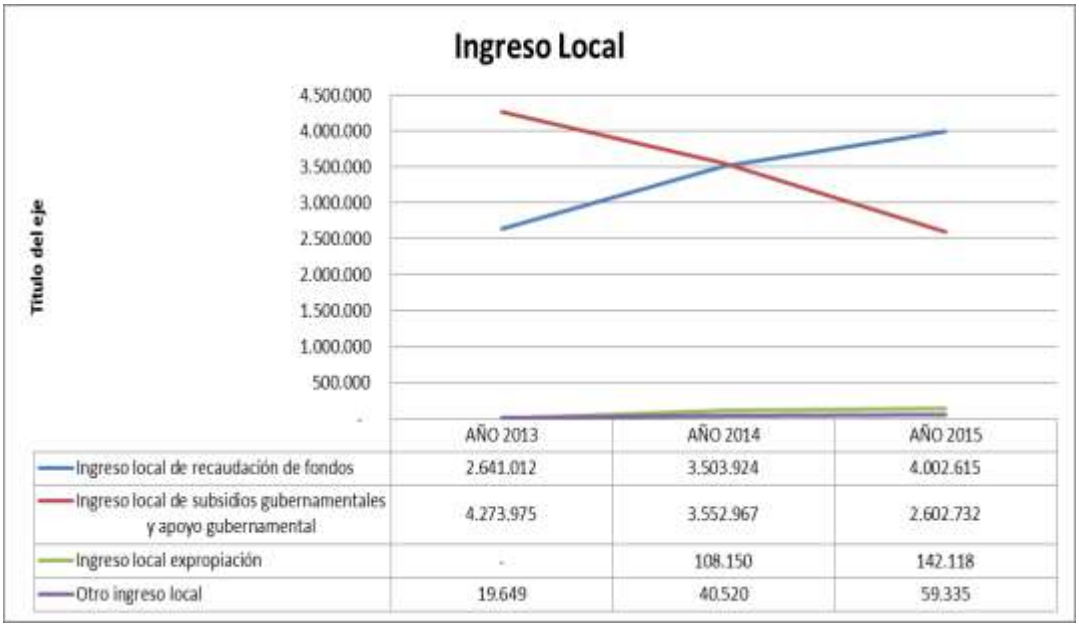
El análisis horizontal de los ingresos del extranjero muestra un comportamiento oscilatorio en la mayoría de los ítems que conforman dichos ingresos, siendo el único que manifiesta una tendencia incremental de 5.955 USD en el 2014 hasta 96.774 USD

en el 2015, El resto de los Ítems manifiestan un comportamiento oscilatorio, en el caso particular de los Ingreso de las Asociaciones Promotoras para gastos de manutención y los Ingreso de las APs para gastos de construcción muestran caídas en el 2014 y un incremento posterior en el 2015 siendo más pronunciado en los Ingreso de las Asociaciones promotoras para gastos de manutención, en el caso de los Ingreso Padrinazgo, Ingreso de las Asociaciones Promotoras para SPIF 2 (Vía sostenible), Donaciones extranjeras membresía y las Donaciones extranjeras FASE 1, el comportamiento es contrario con un pequeño incremento en el 2014 y un descenso posterior en el 2015 siendo más notable en los Ingreso de las Asociaciones Promotoras (APs) para SPIF 2.

	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Ingreso de las APs para gastos de construcción	549.994	-	150.000
Ingreso de las APs para gastos de manutención	1.807.368	1.134.399	1.744.073
Ingreso de las APs para SPIF 2	-	646.625	459.033
Donaciones extranjeras membresía	303.825	325.653	246.281
Donaciones extranjeras FASE 1	-	248.397	53.804
Donaciones extranjeras Proyectos	-	5.955	96.774
Ingreso Padrinazgo	1.374.997	1.510.566	1.356.530
Ingreso de las APs para SPIF 2 CP			241.500

Figura 35 Análisis Horizontal de Ingresos del Extranjero Periodo 2013-2015

Con respecto a los Ingresos Locales los ítems más representativos son los correspondientes al Ingreso local de recaudación de fondos y los Ingresos locales de subsidios gubernamentales y apoyo gubernamental, el primero de ellos muestra un comportamiento incremental siendo de 2.641.012 USD en el 2013 y llegando a 4.002.615 USD en el 2015, muestras que los subsidios gubernamentales han manifestado un decrecimiento en el periodo siendo de 4.273.975 USD en el 2013 y decayendo a 2.602.732 USD en el 2015. Con respecto a los restantes ítems la trayectoria ha sido similar en ambos caso con una tendencia al crecimiento.



	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Ingreso local de recaudación de fondos	2.641.012	3.503.924	4.002.615
Ingreso local de subsidios gubernamentales y apoyo gubernamental	4.273.975	3.552.967	2.602.732
Ingreso local expropiación	-	108.150	142.118
Otro ingreso local	19.649	40.520	59.335

Figura 36 Análisis Horizontal de Ingresos del Extranjero Periodo 2013-2015

Análisis Vertical

El análisis vertical de dichos ingresos se desglosaron de igualmente en ingresos del extranjero y locales, en el primero de ellos se identificó como los ítems más representativos los correspondientes a los ingresos de Ingreso de las Asociaciones Promotoras para gastos de manutención con un porcentaje superior al 40% en cada uno de los años, seguido por los Ingreso Padrinazgo conformando más del 30% de los ingresos extranjeros en cada uno de los años. Por último se encuentran los Ingreso de las Asociaciones promotoras para gastos de construcción y las Donaciones extranjeras membresía con participaciones del 14% y 8% en el año 2013 y cambiando al 3% y 6% en el 2015 en el que sobresalió por encima de ellos los Ingreso de las Asociaciones promotoras para la vía sostenible SPIF 2 con un 11% de los ingresos extranjeros. El comportamiento de cada uno de ellos y su influencia sobre los ingresos extranjeros se pueden identificar en la siguiente gráfica.

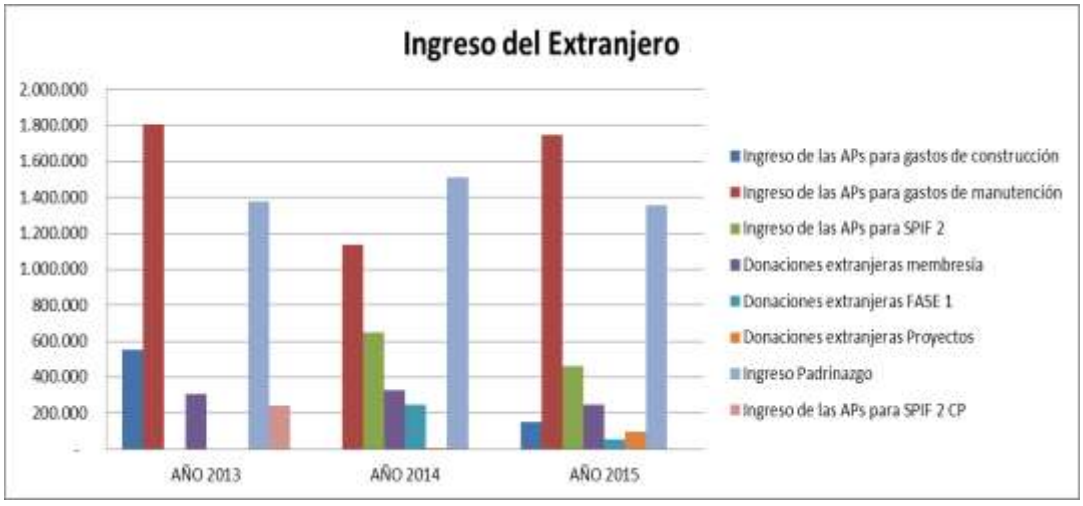


Figura 37 Análisis Vertical de los Ingresos del Extranjero Periodo 2013-2015

Por último en los ingresos locales se observa como los ítem más influyentes los correspondientes a los Ingreso local de subsidios gubernamentales y apoyo gubernamental, lo cuales conformaban el 62% de los ingresos locales en el 2013, pero dichos valores fueron decayendo hasta llegar solamente en el 2015 al 38% casi la mitad de lo que se ingresaba por dicho concepto en el 2013. Un comportamiento contrario al manifestado al Ingreso local de recaudación de fondos cuyo participación en el 2013 era de 38% llegando al 59% en el 2015. El resto de los ingresos locales como son Ingreso local expropiación y Otro ingreso local se encuentran entre el 2% y 1% respectivamente. En la siguiente figura se muestran dichos comportamientos.

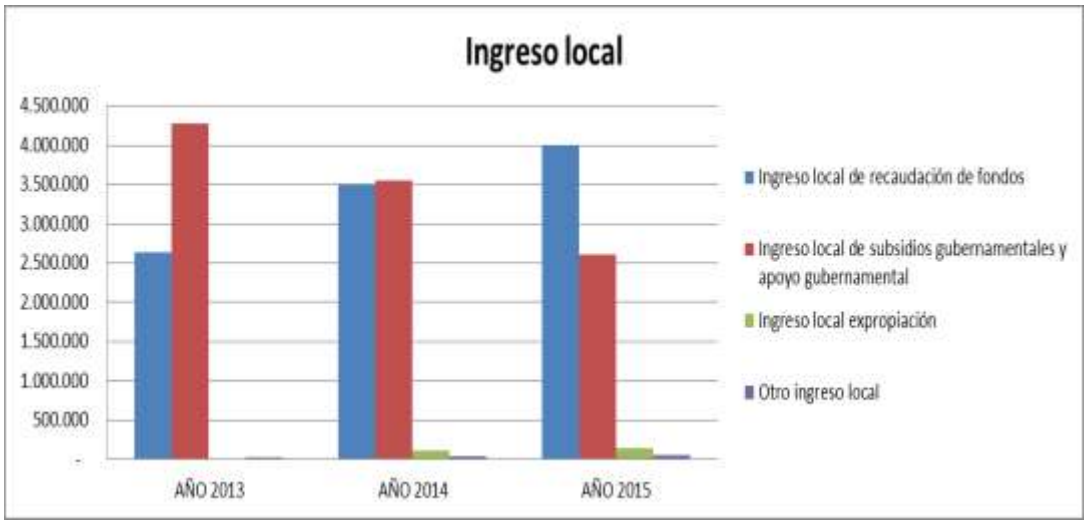


Figura 38 Análisis Vertical De Los Ingresos del Local del Periodo 2013-2015

4.2.2 Análisis de Operaciones

Face to face (Cara a Cara)

Face to Face es uno de los departamentos que pertenece a Recaudación de Fondos y su plan de acción se basa en captaciones en sitios públicos y cerrados estableciendo un contacto directo con las personas. Esto permitirá a Ecuador tener una sostenibilidad hacia el 2020, meta trazada para mantener los recursos de Recaudación de Fondos de manera independiente de la organización principal.

Ventajas

- Face to Face permite mantener la recaudación de Ecuador en niveles aceptables, debido a la formas y estrategias de captación que se implementan.
- Permite generar una mayor confianza en los Amigos SOS, ya que existe este contacto directo con el captador.
- El mensaje se distribuye de una forma muy eficaz, es más práctico y la apertura hacia el posible Amigo SOS es mejor.
- Se puede hacer uso de distintas estrategias de captación de fondos que permitan incrementar el número de donantes.
- Se hace posible que exista una mayor identificación con la marca de Aldeas Infantiles SOS.

Obtención de Plazas de Trabajo

- Centros Comerciales
- Empresas
- Ferias
- Apoyo en campañas

Actualmente se encuentran trabajando en 3 ciudades: Quito, Loja y Guayaquil

Figura 39 Proceso de gestión del asesor

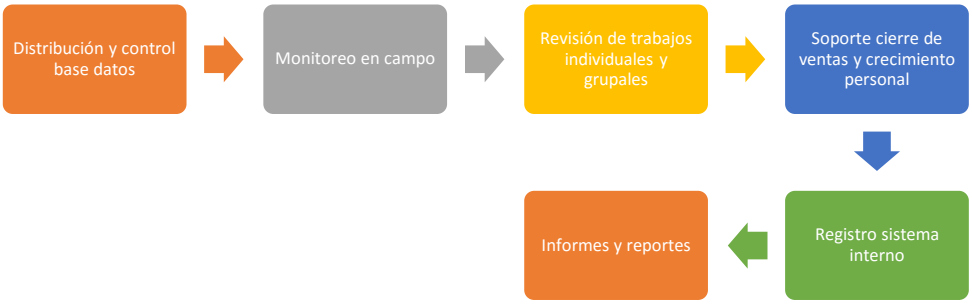


Figura 40 Proceso supervisor

Entidades Bancarias y Tarjetas de Crédito aceptadas:

Tabla 24
Lista de Bancos y Tarjetas de Créditos

	Bancos	Tarjetas de Créditos
1	Pichincha	American Express
2	Pacífico	Dinners Club
3	Guayaquil	Visa Banco Internacional
4	Unibanco	Visa Pichincha
5	Bolivariano	Mastercard
6	Proamérica-Produbanco	Mastercard Pichincha
7	Amazonas	Visa Austro
8	Austro	Pacificard
9	Banco General Rumiñahui	Visa Macha
10	Mutualista Pichincha	Visa Amazonas
11	Machala	Visa Bolivariano
12	Banco Internacional	Visa Guayaquil
13	Banco Nacional de Fomento	Visa Discover
14	Banco de Loja	Visa Rumiñahui

Resultados obtenidos

Tabla 25
Ingresos Face to Face

ORF, SPIF2 F2F, Mov. Bancos Amigos Nuevos	**$495.678,05**
ORF, SPIF2 F2F, Mov. Bancos Amigos Aumentos	$546.934,43
ORF,SPIF2 F2F Mov. Bancos Amigos Reactivados	$467.893,86
ORF SPIF2 F2F,Mov Bancos Amigos Acumulados	$867.993,47
ORF SPIF2 F2F,Tarjetas Crédito, Amigos Acumulados	$ 483.996,74
ORF SPIF2 F2F Tarjetas Crédito, Amigos Nuevos	$488.976,35
ORF SPIF2 F2F Tarjetas Crédito, Amigos Reactivados	$ 411.975,13
ORF SPIF2 F2F Tarjetas Crédito, Amigos Aumentos	$ 334.393,45
Total Ingresos	**$ 3´086.622,45**

Aportes únicos **$197.064,09**

Telemarketing

Misión

Captar nuevos donantes a través de campañas telefónicas mediante el manejo eficaz, cordial y convincente del contacto telefónico con los posibles donantes, con la finalidad de agregar valor y maximizar los ingresos en bienestar de los niños ecuatorianos, por medio del incremento de donaciones, ya sean esporádicas o regulares para beneficio de la organización.

Visión

Ser una fuente de ingresos por excelencia para la organización, consolidando un equipo profesional de captadores en todas las campañas telefónicas ejecutadas para beneficio de la Asociación Nacional y de la organización.

El departamento de Telemarketing nace a través de un plan de acción llamado SPIF, el mismo que permitirá como Ecuador tener una sostenibilidad hacia el 2020, meta trazada para mantener los recursos de Recaudación de Fondos de manera independiente de la organización principal.

Ventajas

- Gracias al Telemarketing las bases de datos se pueden segmentar y extraer de mejor manera los posibles amigos SOS.
- Proporciona una respuesta inmediata y cuantificable al instante, lo que nos permite “medir” la percepción del posible donante sobre AISOS.
- Es posible cubrir un amplio mercado desde cualquier punto geográfico, ya que se abarcan más provincias a nivel nacional de esta manera, cubrimos zonas donde No llega F2F.
- El mensaje se distribuye de una forma muy rápida y eficaz, es más práctico y la apertura hacia el posible Amigo SOS es mejor.
- Se puede utilizar para buscar a clientes nuevos o re contactar con antiguos amigos SOS, con campañas por tipo de captación

Procedimiento de gestión del asesor

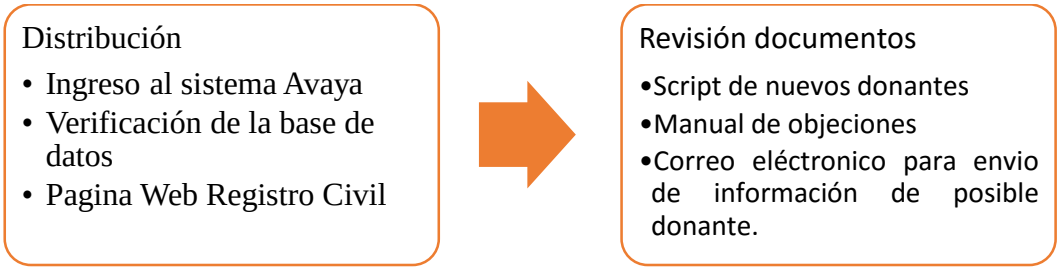


Figura 41 Proceso de la información de Telemarketing

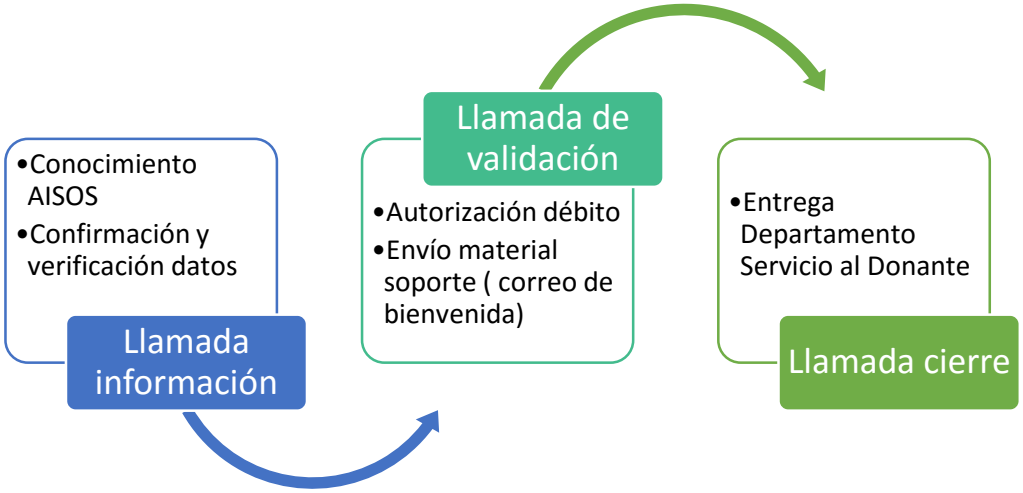


Figura 42 Procedimientos de gestión asesor

Tabla 26

Ingresos de telemarketing

Descripción	Importe
ORF, SPIF2 F2F, Mov. Bancos Amigos Nuevos	60.998,54
ORF, SPIF2 F2F, Mov. Bancos Amigos Aumentos	54.086,65
ORF, SPIF2 F2F Mov. Bancos Amigos Reactivados	98.086,43
ORF SPIF2 F2F,Mov Bancos Amigos Acumulados	252.760,98
ORF SPIF2 F2F,Tarjetas Crédito, Amigos Acumulados	152.879,90
ORF SPIF2 F2F Tarjetas Crédito, Amigos Nuevos	76.977,98
ORF SPIF2 F2F Tarjetas Crédito, Amigos Reactivados	52.086,64
ORF SPIF2 F2F Tarjetas Crédito, Amigos Aumentos	35.985,44
Total ingresos	**$ 783.862,56**

Donaciones únicas**: $32.974,98**

Servicio al donante (SAD)

1. Proceso y Distribución de los Servicios al Donante

    - El área de servicios al donante se encarga de la validación, registros y administración de la información de base de datos de los donantes o posibles Amigos SOS de AISOS Ecuador.
    - Gestionar directamente con las instituciones financieras, los procesos de cobros de aportes a donantes autorizados de manera mensual.
    - Realizar el análisis mensual de los resultados por los diferentes canales de captación, así como del comportamiento de la BD y gestión de cobranza de manera mensual.
    - Generar de manera mensual los archivos de pago de comisiones, con base a los resultados de captaciones de F2F y Telemarketing.
    - Crear estrategias de fidelización para maximizar la rentabilidad de los donantes.

Estructura

Figura 43 Estructura servicio al donante

Proceso de Información Mensual

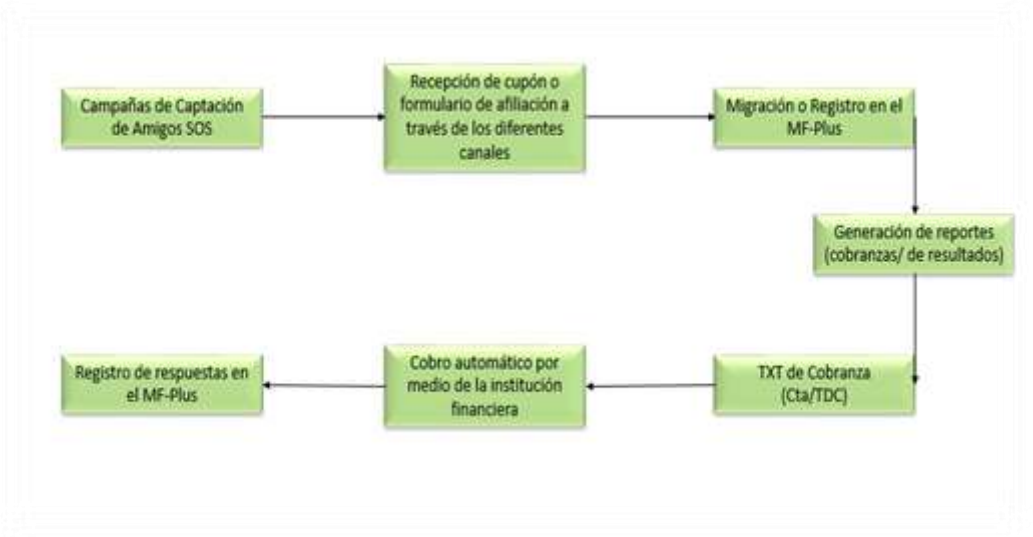


Figura 44 Flujo de proceso de Servicio al donante

Tabla 27
Número de donantes por banco y tarjeta

Tipo de Banco	2013	2014	2015	2016	Total
Pichincha	2.062	2.532	1.690	2.242	**8.526**
Produbanco	795	842	567	600	**2.804**
Pacifico	498	899	560	747	**2.704**
Tarjeta de crédito	595	653	736	712	**2.696**
Guayaquil	351	639	359	555	**1.904**
Bolivariano	265	361	226	326	**1.178**
Internacional	238	234	134	222	**828**
Austro	80	318	109	265	**772**
BGR	105	130	80	123	**438**
BNF	32	177	49	175	**433**
Machala	18	87	65	96	**266**
Loja			111	120	**231**
Mutualista Pichincha	56	60	25	32	**173**
Solidario	11	11	5	8	**35**
Amazonas	4	8	3		**15**
Total	**5.110**	**6.951**	**4.719**	**6.223**	**23.003**

2. Proceso de Cobranza

Para llevar a cabo el proceso de cobranza se emplean las siguientes entidades bancarias y Tarjetas de Créditos.

Figura 45 Proceso de cobranza

El proceso de cobranza se realiza durante los primeros 5 días hábiles del mes. Adicional, el día 15 de cada mes se realiza un segundo proceso de cobranza, solamente para los 9 bancos principales, con el fin de lograr mayor efectividad en las transacciones que no fueron aprobadas en el primer proceso.

Gestión de Servicio al Donante

A continuación detallo las comunicaciones que enviaremos a cada donante por distintos motivos, cabe señalar que cada comunicación deberá ser personalizada y dependiendo del caso (condolencias, despedidas) debe llevar las formalidades del caso:

- **CUMPLEAÑOS**

Asunto: Feliz Cumpleaños Tito Lara

Las niñas, niños, jóvenes y adolescentes de los hogares SOS y todos quienes hacemos Aldeas Infantiles SOS Ecuador nos encontramos junto a tu mesa celebrando este día tan especial.

Feliz Cumpleaños!

Respuesta Feliz Cumpleaños:

Gracias por contestar nuestro saludo de cumpleaños, una muestra de que podemos seguir contando con tu apoyo!

Saludos,
(Firma digital)

Las niñas, niños, jóvenes y adolescentes que vivimos en los hogares SOS

- **AGRADECIMIENTO GENERAL**

Gracias por ser nuestro amigo y ser parte de esta familia

Tu presencia en nuestras vidas y tu ayuda significativa nos ha permitido tener una madre, hermanos, una familia y un hogar.

(Firma digital)

Los niños, niñas, jóvenes y adolescentes que vivimos en los hogares de Aldeas Infantiles SOS.

- **BIENVENIDA**

Estimado Juan Gabriel,

Hoy te convertiste en un Amigo / Amiga SOS (esto se personaliza), eso significa que eres parte de esta familia y de nuestro hogar, y como en toda familia estos lazos serán fuertes y duraderos.

Queremos darte la bienvenida a nuestras vidas, con tu ayuda podremos tener una madre, hermanos, una familia y un hogar.

Gracias
(Firma digital)

Las niñas, niños, jóvenes y adolescentes que vivimos en los hogares de Aldeas Infantiles SOS.

- **AGRADECIMIENTO INCREMENTO**

Estimado Juan,

Has incrementado el número de sonrisas a quienes más lo necesitan y por eso las niñas, niños, jóvenes y adolescentes que vivimos en los hogares SOS te damos las gracias de corazón!

Saludos,
(Firma digital)

- **AGRADECIMIENTO ACTUALIZACIÓN**

  Estimado Juan,

  Gracias por permitirnos seguir en contacto contigo, para nosotros es muy importante tenerte cerca y saber que podemos contar con tu apoyo!

  Saludos,
  (Firma digital)

- **AGRADECIMIENTO REACTIVACIÓN**

Estimado Juan!

Has revivido nuevamente la esperanza a miles de niños de poder crecer con la protección y el calor de un hogar.

Gracias de corazón!
(Firma digital)

Los niños….

- **CONDOLENCIAS**

  Estimado Sr.

  La razón de este mensaje es para anunciar nuestras más profundas condolencias por el reciente fallecimiento del Sr. Xxx .

  Lamentamos la pérdida, pero de la misma manera agradecemos el legado que xx deja en cada uno de los corazones de las niñas, niños, jóvenes y adolescentes que viven en los hogares de Aldeas Infantiles SOS.

  Nuestro compromiso de seguir velando por el desempeño de los derechos de las niñas y niños será un justo homenaje a su noble acción.

  Saludos cordiales,
  Firma personalizada de cada uno

- **DESPEDIDA**

  Estimada Señorita Albuja,

  Buenas tardes, mi nombre es Susana Camacho de Aldeas Infantiles SOS, agradezco la comunicación que nos ha hecho llegar en la que manifiesta su deseo de cancelación de aporte, decisión que respetamos y que fue realizada inmediatamente el requerimiento fue recibido.

  Me permito confirmarle que el débito mensual que usted muy gentilmente nos aportaba desde su cuenta bancaria o tarjeta de crédito ha sido cancelado, en nombre de todos quienes conformamos ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR le estamos muy agradecidos por su inmensa ayuda y la confianza depositada en la labor que realizamos.

  De la misma manera quiero recordarle que estamos aquí si en un futuro desea volver a formar parte de la labor que realizamos porque las niñas, niños y jóvenes vivan en una familia y sociedad llena de protección y amor.

  Deseándole muchos éxitos en la labor que realiza, me despido muy cordialmente.

  Saludos, Firma personalizada de cada uno

Área de producto

- Aldeas Infantiles SOS Ecuador, a través de su departamento de Recaudación de Fondos, ha trabajado en varias estrategias de captación de recursos económicos para sustentar parte de los gastos en los programas SOS.
- El área de Producto nace años atrás con la necesidad de brindar un servicio adicional a los amigos SOS que buscaban tener algún detalle que le identifique de una u otra manera el apoyo a la organización adicional que genere ingresos y posicionamiento de nuestra marca

Búsqueda de proveedores

Proveedores

- Calidad
- Cantidades
- Precio
- Tiempo de entrega
- Exclusividad

Actualización de base

- Actualización cada tres meses
- Crear nuevas bases con empresas potenciales

Publicidad

- Elaboración de catálogos
- Inserto en la revista SOS
- Envío de correos masivos
- Lanzamiento de campañas

Productos

- Cuadernos
- Agendas Ejecutivos
- Recetarios
- Tarjetas Oro, De Para y estándar
- Tarjetas navideñas
- Flash USB
- Sobres

Proceso operativo

Paso 1

- Llamada a los clientes conocidos para disponernos a las ordenes indicándoles que poseemos los productos.
- Recepción del pedido
- Confirmación y verificación datos
- En el caso de que sean personalizadas (logos corporativos) enviamos al diseñador del proveedor para que realice el arte según su necesidad.

Paso 2

- Recepción del arte de parte del diseñador.
- Verificar si lo ha hecho según el pedido y envió al cliente para la respectiva aprobación y/o cambio a sugerir.
- Los cambio se puede hacer la veces que sea necesario hasta que el cliente este de acuerdo con su necesidad.
- En el caso de que sean personalizadas (logos corporativos) enviamos al diseñador del proveedor para que realice el arte según su necesidad.

Paso 3

- Se realiza el pedido de las cantidades que desea el cliente y se adjunta el arte que has sido aprobado para ser enviado al proveedor ya que ellos almacenan nuestro pedido grande.
- El Proveedor nos entrega el producto en 5 días laborables, y nosotros podamos dar cumplimento a nuestro tiempo de entrega que es de 8 días laborables (sin tener problemas o retrasos en las entregas sobre todo en provincias.

Puntos de venta en consignación

- Ccorporación favorita (supermaxi)
- Fybeca
- Paco
- Juan Marcet
- Papelería Chávez
- Papelería Monsalve (cuenca)
- Centros Comerciales (filiales

Figura 46 Proceso de facturación

Tabla 28
Ingresos Área Producto

Descripción	Importe
ORF,PRD,Resumen Ventas Productos+Cuadernos	1.073,04
ORF,PRD,Resumen Ventas Productos+Tarjetas DE PARA	5.028,60
ORF,PRD,Resumen Ventas Productos+Tarjetas navideña	30.742,20
ORF,PRD,Resumen Ventas Productos+Tarjetas de Oro	3.055,01
ORF,PRD,Resumen Ventas Productos+Sobres	1.023,50
ORF,PRD,Resumen Ventas Productos Agendas ejecutivas	3.066,65
ORF,PRD,Resumen Ventas Productos Libros Recetarios	1.530,00
TOTAL	**43.472,00**

- **Alianzas Corporativas y Padrinazgo empresarial**

El Padrinazgo Empresarial SOS consiste en el financiamiento de gastos de manutención de niños, niñas y adolescentes en modalidades alternativas de cuidado. Estas modalidades son temporales y buscan la reinserción del niño, niña y adolescente a su familia de origen.

Mientras esto sucede invertimos en: Equipo técnico educación, alimentación, salud, recreación, terapeutas, equipo técnico.

Marketing con causa

El marketing con causa es una inversión estratégica que conecta las necesidades e intereses de la empresa y sus clientes, con los servicios de atención directa a niños, niñas, adolescentes y sus familias que ofrecemos. El marketing con causa se torna importante para las empresas, ya que adapta las estrategias de mercado a la producción de acciones que generen cambios positivos en nuestro país. En Aldeas Infantiles SOS Ecuador generamos, junto a nuestros socios y socias corporativas, alianzas que contribuyan al desarrollo integral y protección de los niños, niñas y adolescentes del país. Elegir un producto o servicio de su empresa y realizar una campaña en la que un porcentaje de las ventas se convierta en donación desde su empresa.

Modos de donación

- Suma

A través de esta campaña, las empresas facilitan sus espacios físicos y comunicacionales, autorizando a Aldeas Infantiles SOS Ecuador a presentar su labor ante sus empleados o clientes y a invitarles a convertirse en Amigos SOS (donantes), mediante un donativo mensual a partir de los $5.

- Patrocino de proyecto

Financiamiento de proyectos prioritarios para Aldeas Infantiles SOS Ecuador en el área educativa o de infraestructura.

- Empresa amiga

Las empresas amigas hacen pequeños aportes mensuales, para financiar los programas de Aldeas Infantiles SOS Ecuador.

- Campañas de redondeo o dona tu vuelta

    Los clientes de tiendas pueden hacer pequeñas donaciones voluntarias a favor de Aldeas Infantiles SOS Ecuador al momento de cancelar su factura. El cliente hace el aporte por el monto que prefiera y éste queda reflejado en la factura de la compra.

- Eventos con causa

Realización de distinto tipo de eventos, como conciertos, eventos deportivos, cenas benéficas, exposiciones artísticas, simposios, talleres, subastas; con la finalidad de captar donaciones para todos los proyectos relacionados al cuidado y bienestar de los niños, niñas y adolescentes que atendemos y los proyectos comunitarios en los cuales trabaja la organización con enfoque a prevención del abandono infantil. A continuación se detalla los resultados obtenidos:

Tabla 29

Ingresos de Alianzas Corporativas

Descripción	Importe
ORF,COM,Pichincha transferencia evento Ladies Day Glamour	7.563,60
ORF,PE Pichincha evento Toscana entradas	20.000,00
ORF,PE Pichincha Transferencia Oriflame Convenio	60.500,00
ORF,PE,Pichincha, transferencia Kimberly Clark, Huggies Convenio	51.264,62
ORF,PE,Pichincha, transferencia Equivida, Convenio	35.000,00
Total	174.328,22

- Donaciones únicas **$ 60.240,00**

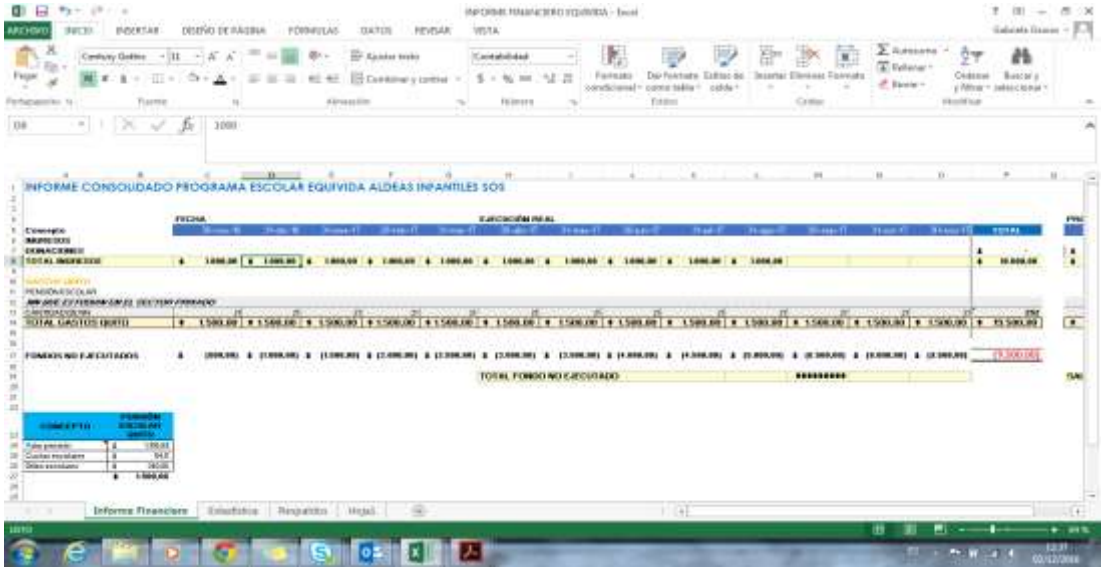


Figura 47 Ejemplo de reporte envía a Equivida

Digital Fundraising

El Telemarketing digitales vital para el llamado fundraising estrategia para la recaudación de fondos, que es el asentamiento de las causas sociales en las plataformas digitales (ONG + Social Media + fundraising).

Según una encuesta realizada en el 2015 por la Universidad de Massachusetts, el 98% de las organizaciones benéficas tienen presencias en las redes sociales. De todas las redes sociales, YouTube es la herramienta social más usada, en un 97% de los casos seguida de Facebook con un 92%, Twitter con un 86% y Pinterest con un 72%. Asimismo, desde hace ya un par de años la Organización de las Naciones Unidas está basada en toda una estrategia de campañas humanitarias en el uso de las redes sociales, internet y móviles.

Figura 48 Esquema de uso de las redes sociales

Ventajas del Marketing Digital

- Crea conciencia en el público de manera directa y personalizada.
- Promociona causas con poca inversión monetaria.
- Proporciona una no posee el llamado marketing tradicional.
- Permite la difusión, feedbacky recaudación instantánea.

Funciones operativas

- Definir los mensajes a publicar, de acuerdo a las estrategias de comunicación y marketing.
- Seleccionar las imágenes que acompañarán a estos mensajes y desarrollar las piezas gráficas de acuerdo a las características de cada red social.

- Programar las publicaciones aprobadas
- Monitorear el nombre de la marca u organización, usando las herramientas especializadas para ello.

Funciones operativas (Webmaster)

- Administrar el sitio web de la organización, velando por su óptimo funcionamiento.
- Actualizar constantemente su contenido: noticias, banners, llamados de acción, información general.

Tabla 30
Ingresos Digital Fundraising

Descripción	Importe
ORF,DFR,Mov Pacifico Amigos	40,00
ORF,DFR,BOLIVARIANO,mov amigos SOS Acumulados	900,00
ORF,DFR,Mutualista Pichincha movimientos amigos	5,00
ORF,DFR,PROAMERICA,mov amigos SOS	45,00
ORF,DFR, PICHINCHA recaudación amigos acumulados	1.000,00
ORF,DFR,PICHINCHA recaudación amigos nuevos	500,00
ORF,DFR,Visa Pichincha recaudación amigos	200,00
ORF,DFR,Pichincha transferencias	300,00
ORF,DFR,Pichincha Ingresos campaña amigo secreto	1.000,00
ORF,DFR,Pichincha transferencia Colombia campaña	6.198,03
Total	**10.188.03**

- Donaciones únicas**: $985.35**

Ingreso Gubernamental

Los fondos obtenidos por el MIES son destinados para los diferentes programas para cubrir las diferentes modalidades, las cuales son:

- Prevención primeria

Trabajamos por el fortalecimiento Comunitario para prevenir la vulneración de derechos de niños, niñas, adolescentes y sus familias, promoviendo la conformación de comunidades protectoras.

- Prevención secundaria

Acompañamos sostenidamente a familias focalizadas para fortalecer sus capacidades de cuidado.

- Prevención terciaria

Apoyamos la restitución y reparación de los derechos de niños, niñas y adolescentes que han perdido el cuidado familiar.

Ingresos

Tabla 31
Ingresos del MIES

Programa	Centro Social Cobertura	Valor	Acogimiento Cobertura	Valor
Filial Cuenca	60	145.974.69	90	372.941,56
Filial Guayaquil	50	118.391,53	75	230.700,17
Filial Portoviejo	60	111.264.25	90	309.847,45
Filial Quito	60	144.901,61	70	251.239,53
Filial Esmeraldas	50	105.949,38	80	226.272,00
Filial Ibarra	50	152.475,17	75	289.800,00
Total		**778.956,63**		**1´680.800,71**

CAPITULO V
PROPUESTA DE AUTO SOSTENIBILIDAD

5.1. Plan de Acciones para la Auto-sostenibilidad

Desde el 2014, Aldeas Infantiles SOS-Ecuador ha venido articulando sus procesos de intervención a la Política Pública Nacional, y a las Directrices de las NNUU. De este modo, concreta su nuevo enfoque institucional a través de la implementación del Proyecto de Sostenibilidad 2014-2020, cuyos lineamientos estratégicos son:

- Privilegiar la prevención de la vulnerabilidad de derechos de los niños, niñas y adolescentes que viven en familias y comunidades de alto riesgo.

- Desarrollar modalidades alternativas de acogimiento; proyectos centrados en la protección en acogimiento de corto y mediano plazo, garantizando y restituyendo los derechos de niñas, niños, adolescentes y jóvenes, pero además cumpliendo con los principios de Idoneidad, Necesidad e Interés Superior del niño.

- Reducción progresiva y respetuosa de la modalidad de casa familia SOS en aldea (circuito cerrado), ajustándolo a las necesidades de acogimiento de largo plazo y en el marco de la Política de Programas.

Tiene programas en 6 provincias del Ecuador (Esmeraldas, Guayas, Azuay, Manabí, Imbabura y Pichincha), los mismos que actúan en el marco de la normativa y la política pública nacional y local, además de los principios y filosofía organizacionales, cuentan con servicios y metodologías de trabajo que previenen la desvinculación familiar a la vez que fortalecen las capacidades de las familias en situación de riesgo, ofrecen una amplia gama de servicios de acogida que aseguran que los hermanos permanezcan juntos, que su acogimiento sea en un ámbito similar a una familia, que facilite el proceso de re vinculación con su familia de origen y la separación sea enfrentada, en lo posible, como un fenómeno temporal y ,dadas las condiciones, se evite el desarraigo cultural y territorial, del mismo modo se estimula las relaciones afectivas, protectoras y perdurables, la integración social, comunitaria y la autonomía.

Por otro lado, Aldeas Infantiles SOS Ecuador desde el 2013 ha implementado cambios sustanciales dentro de sus enfoques programáticos y de atención a los niños, niñas y adolescentes privados de su cuidado familiar. Uno de los principales cambios realizados, a la fecha, es la instauración de modalidades alternativas de cuidado con una clara estrategia para desinstitucionalizar a los niños, niñas y adolescentes en situación de acogimiento para restituirles su derecho a vivir con su familia.

De este modo, la prioridad de Aldeas Infantiles SOS Ecuador es la prevención de la pérdida del cuidado familiar; así nuestra visión organizacional hacia el 2020 busca que la niñez y adolescencia de sectores de alta vulnerabilidad de derechos vivan en familias y comunidades protectoras, libres de toda forma de violencia y abandono.

5.1.2. Extensión en el área de Face to Face (Cara a Cara)

Extensión de Face to Face (Cara a Cara) en las ciudades Ambato, Cuenca, Santo Domingo y Manta

Se prevé una mejora del equipo F2F en las ciudades de Ambato, Cuenca, Santo Domingo y Manta. La área de Recaudación de Fondos, ya ha hecho esporádicamente buenas experiencias en esos mercados durante las pruebas realizada en el 2014 y si ha empezado en el 2016. Los costos de la adquisición de los amigos comprometidos SOS son alrededor de $70, si en el supuesto de que el nuevo amigo SOS se quede en la organización 18 meses o más.

Actualmente estas cuatro ciudades cuentan con una población de 1.580 millones que equivale a un 46%. (457.000) con empleos regulares y mensualmente ingresos. Se proyecta contactar a más de 14.400 por F2F. Finalmente para ser conformado y guiado por el equipo F2F Quito; Este equipo se compone de los mejores talentos del equipo real: estos trabajadores que han realizado los mejores resultados durante los últimos meses y han hecho posibles otros proyectos piloto.

5.1.3 Estrategias face to face (Cara a Cara)

- Dirigir el trabajo hacia 3 puntos de atención: Empresas, Ferias y Stands Informativos.
- Invertir recursos en incentivos y promociones, para lo cual se debe desarrollar un Plan de Incentivos, con lo que se busca que el promedio de captación por facer sea de 45 donantes al mes.
- Incrementar las visitas a las provincias y abrir nuevos mercados, considerando las ciudades Ambato, Cuenca, Santo Domingo y Manta.
- Promocionar talleres de ventas, motivación, entre otros, de manera trimestral.
- Trabajar de la mano con el Departamento de Servicio al Donante para ir disminuyendo los porcentajes de cancelaciones

Objetivos

- 20 captadores (17 efectivos y 3 back up)
- Meta diaria 3 amigos SOS mínimo
- Meta mensual amigos 1200
- Meta anual 14.400 amigos SOS

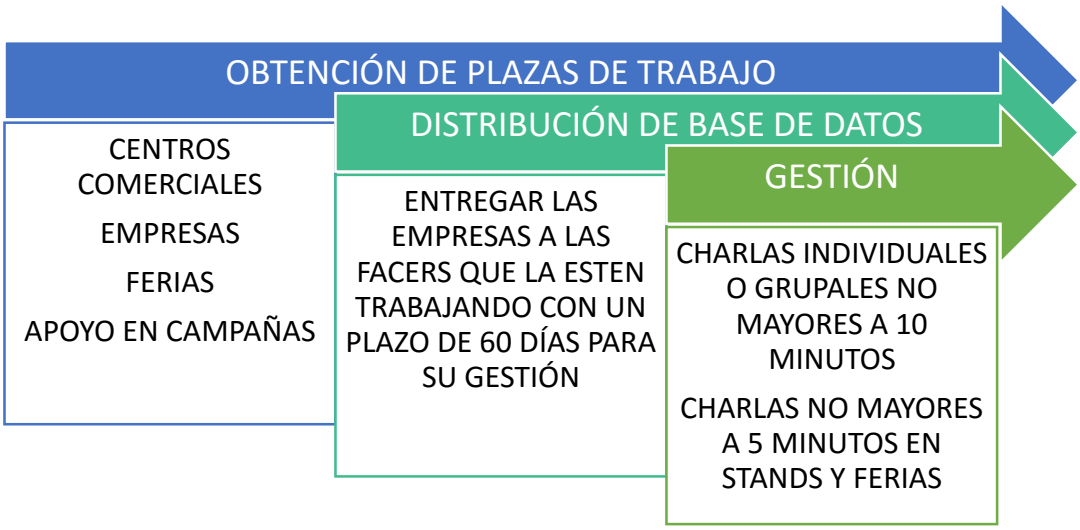


Figura 49 Proceso y Distribución del Trabajo Face to Face

5.1.4. Proceso discurso

Discurso

Buenos días/tardes, mi nombre es -------, gracias por brindarme su valioso tiempo, quiero extenderles un cordial saludo de quienes formamos parte de la Organización Aldeas de Niños S.O.S, estoy muy complacida de dirigirme a ustedes y contar con su grata presencia.

Aldeas S.O.S es una organización sin fines de lucro que tiene como finalidad prevenir la pérdida de cuidado parental de los niños/as y adolescentes, trabajar con las familias en una comunidad y finalmente rescatar a los niños/as y adolescentes en condiciones de maltrato y riesgo en su vida.
Nuestra noble tarea la realizamos gracias a los aportes de personas como ustedes que comprenden la problemática y desean colaborar con nuestra ardua tarea en beneficio de los más indefensos y necesitados de nuestro país.
Esta pequeña contribución permite que nuestra niñez y adolescencia bajo el amparo y protección de Aldeas Infantiles S.O.S tengan una calidad de vida mucho mejor, ya que con esta contribución de amigos S.O.S podemos otorgar alimentación, vestimenta, estudio y un techo digno, en la mayoría de los casos.
Considero que todos los seres humanos en un momento de nuestra vida debemos pensar que alguien más nos necesita y que tan solo por una pequeña contribución de $0.33ctvs. al día lo cual mensualmente nos significa $10.00 dólares al mes que realmente lo gastamos muchas veces en cosas que no necesitamos o que son suntuarias, el día de hoy podemos colaborar y sentirnos mejor sabiendo que estamos cumpliendo con una misión que todos tenemos en la vida "Amar al prójimo como a uno mismo", no les quito más tiempo voy a entregar estos cupones a cada uno de ustedes para que lo puedan llenar con sus datos la contribución puede ser con débito

bancario o a través de su T/C, segura de contar con su contribución, la misma que puede ser mínimo de $10,00 dólares en adelante, lo que dicte su buen corazón, gracias a todos por su gentil atención.

5.1.5 Volante

Es una pieza impresa, generalmente del tamaño de media cuartilla, que se distribuye directamente de mano en mano a las personas en las calles y en el cual se anuncia, pide, cuestiona o hace constar algo. Su mensaje es breve y conciso, por lo cual se diferencia del tríptico y del folleto. (Aldeas Infantiles, 2016).

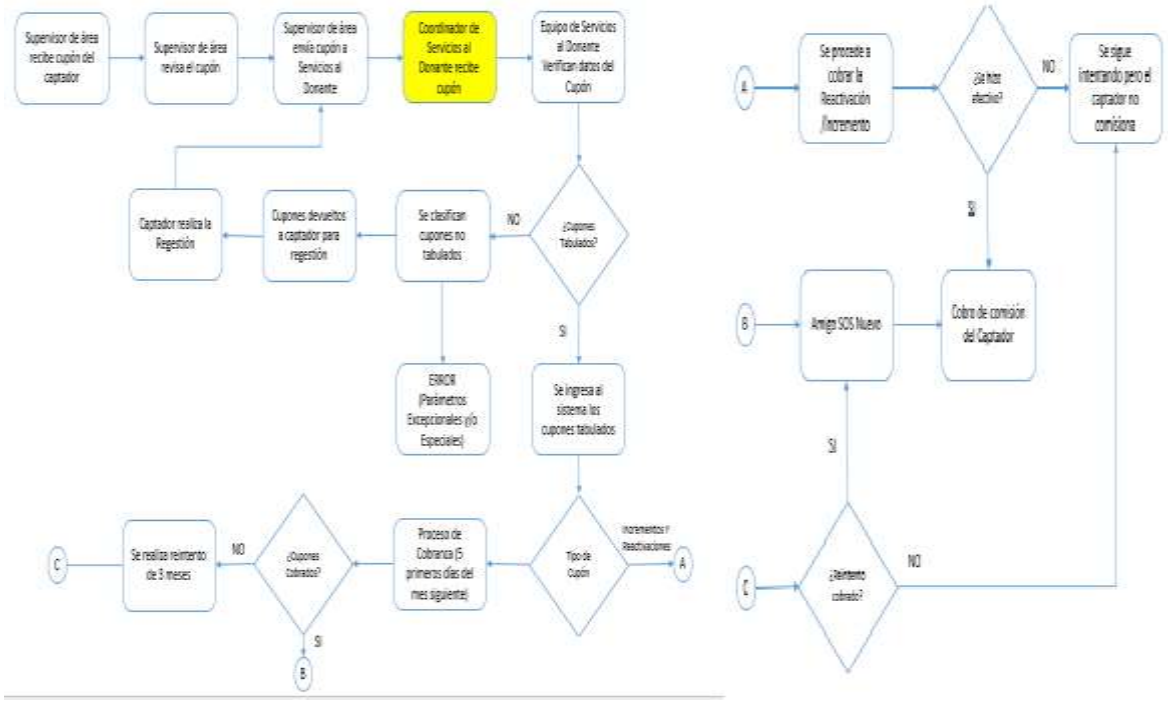


Figura 50 Proceso del volante de la captación de un amigo SOS

5.2 Telemarketing

5.2.1 Estrategias Telemarketing

- Incrementar el número de DONANTES INDIVIDUALES COMPROMETIDOS a través de bases de datos segmentadas para posicionar de mejor manera a la Asociación Nacional.

- Generar convenios (alianzas tipo SPONSORS) para obtener bases de datos actualizadas.

OBJETIVOS

- 11 captadores
- Meta diaria 3 amigos SOS
- Meta mensual amigos 400
- Meta anual amigos 4.569

Proceso y Distribución del Trabajo

Obtención Base de Datos

Son bases referidas que se obtiene de las reactivaciones, es la adquisición de la base para captar donantes

Distribución de bases

Se entrega 80 datos contactos por ejecutivo (tele operadores)

Gestión de Llamadas

Llamada de información de cuatro minutos y llamada de captación hasta 20 minutos

5.2.2 Proceso de nuevos donantes

Campaña de nuevos donantes

Presentación

Buenos días/ tardes por favor me comunica con el señor (a) xxxxx. Mucho gusto Sr. (a) Le saluda… De la Organización Aldeas Infantiles SOS. Espero que se encuentre **MUY** bien y no interrumpirlo/a,

Sería posible que me regale 2 minutos de su valioso tiempo por favor?

El motivo de mi llamada es para informarle acerca de la labor que realizamos. Usted conoce o ha oído sobre ALDEAS SOS?

Correcto! Lo que hace Aldeas Infantiles S.O.S somos una Organización de desarrollo social independiente y no gubernamental que brinda una alternativa familiar a las niñas y niños que no cuentan con el cuidado de sus padres o familiares por abandono, o vulneración de derechos y consiste en darles un hogar bajo protección de una mamá S.O.S que los quiere como si fueran sus propios hijos, garantizando para ellos una casa segura, educación, salud, alimento, vestido y la posibilidad de disfrutar de momentos de infancia feliz. Se diferencia de orfanatos o casas de acogida porque ofrece un espacio para vivir lo más parecido a una familia.

El motivo especial de la llamada sabiendo que tiene un gran corazón **Y TIENE EL PERFIL QUE BUSCAMOS DE AMIGO S.O.S** apelamos a su generosidad y que forme parte de esta gran LABOR que realizamos en beneficio de estos pequeños que **claman por SU AYUDA,** simplemente con un pequeño aporte de 0.33 ctvs. diarios que al finalizar el mes serian $10.

LAS PERSONAS BONDADOSAS COMO USTED <u>SOLO</u> NECESITAN UNA OPORTUNIDAD PARA HACER EL BIEN Y <u>ESTA</u> ES LA SUYA!!! *PODEMOS CONTAR CON SU APOYO.*

Verdad que <u>Si?</u>

Donante acepta

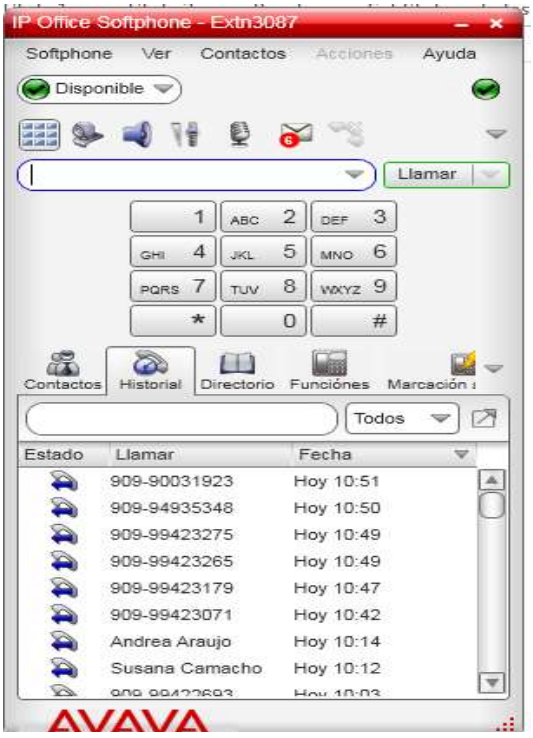
Muchas gracias por su gran apoyo, sabíamos que íbamos a contar con USTED, quiero indicarle que a partir de este momento somos AMIGOS SOS por lo cual se le mantendrá informado de las vivencias de nuestros niños y jóvenes a través de nuestra revista trimestral

¿Por qué medio le gustaría recibir nuestra revista? De manera física o electrónica?
Me confirma su dirección: xxxxxxxx
Para activar nuestra amistad me ayuda con su número de cedula?
Su correo electrónico… (De esta manera mantendremos siempre un contacto con usted)

Es importante indicarle que una vez al año al finalizar el mismo le haremos llegar la rendición de cuentas del dinero invertido en las filiales y en todos los programas con los que Aldeas trabaja.

1. Softphone

El softphone es una herramienta de mercado por parte del call center. La cual mantiene todas las llamadas históricas, teclado, pause, altavoz, directorio, etc. Que facilita la llamada



2. Verificación de datos

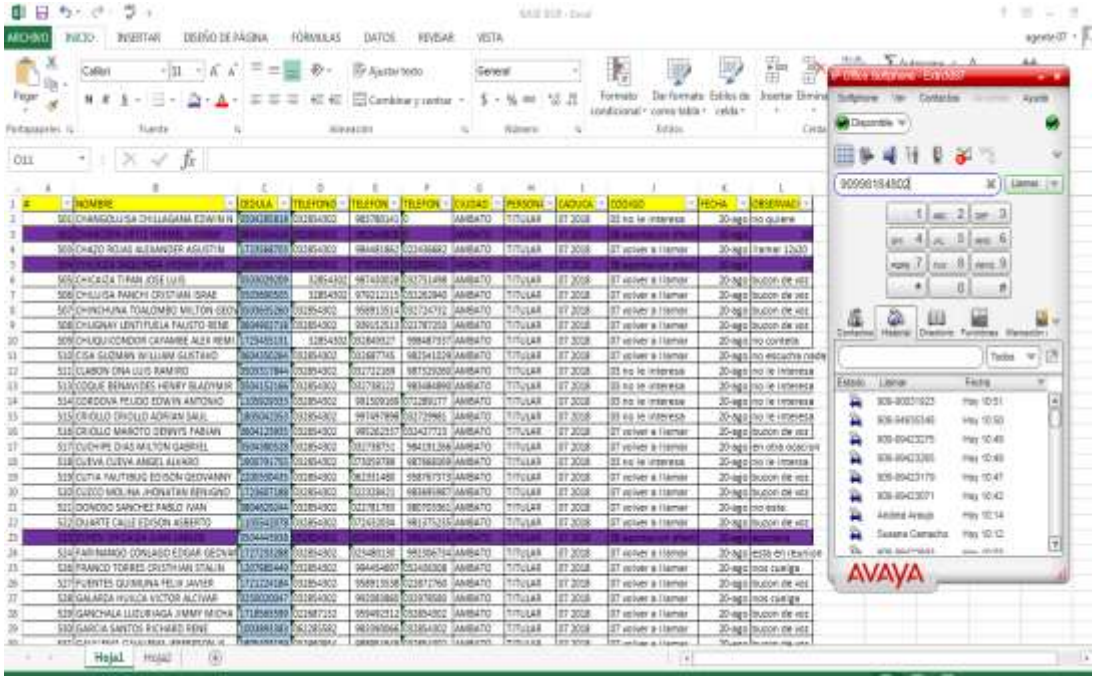


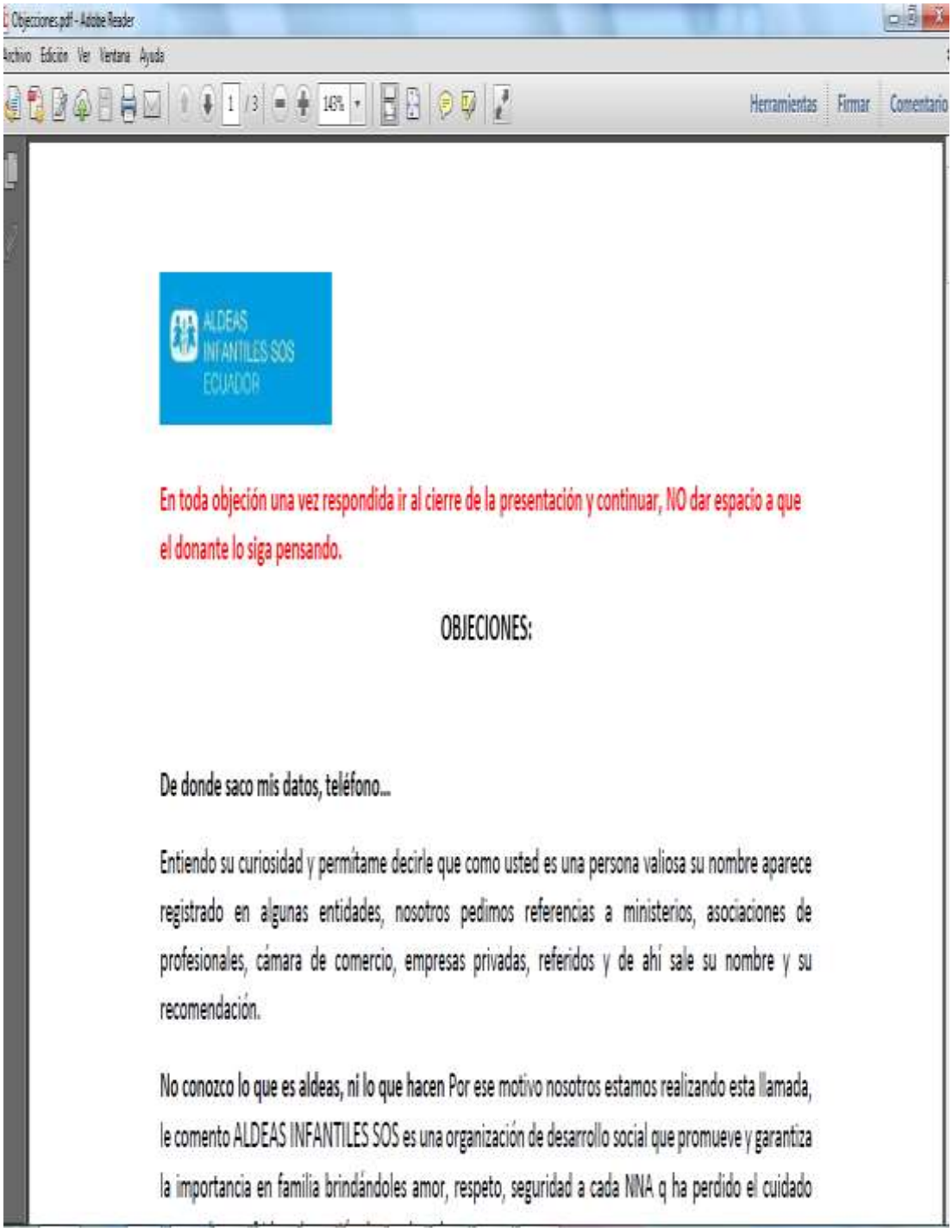
Figura 50: Verificación base de datos de Servicio al Donante

3. Codificación interna

Se clasifica la llamada de acuerdo al código interno de marcación siendo:

01 AVERIADO
02 EQUIVOCADO
03 NO LE INTERESA
04 FALLECIO
05 DONA A OTRA ONG
06 NO CONTESTA
07 VOLVER A LLAMAR
08 PORTACION EFECTIVA
09 A ES AMIGO SOS

4. Manual de objeciones



Objeciones.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Ventana Ayuda

1 / 3 143% Herramientas Firmar Comentario

ALDEAS INFANTILES SOS ECUADOR

En toda objeción una vez respondida ir al cierre de la presentación y continuar, NO dar espacio a que el donante lo siga pensando.

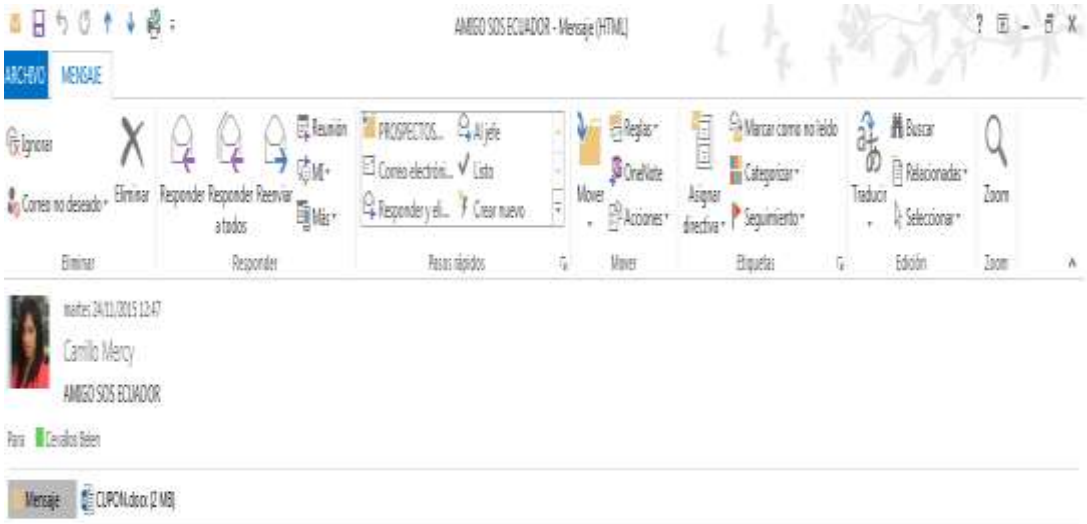
OBJECIONES:

De donde saco mis datos, teléfono...

Entiendo su curiosidad y permítame decirle que como usted es una persona valiosa su nombre aparece registrado en algunas entidades, nosotros pedimos referencias a ministerios, asociaciones de profesionales, cámara de comercio, empresas privadas, referidos y de ahí sale su nombre y su recomendación.

No conozco lo que es aldeas, ni lo que hacen Por ese motivo nosotros estamos realizando esta llamada, le comento ALDEAS INFANTILES SOS es una organización de desarrollo social que promueve y garantiza la importancia en familia brindándoles amor, respeto, seguridad a cada NNA q ha perdido el cuidado

5. Correo electrónico envío de información



Estimado Sr . HENRY SARITAMA

Amigo de la Niñez

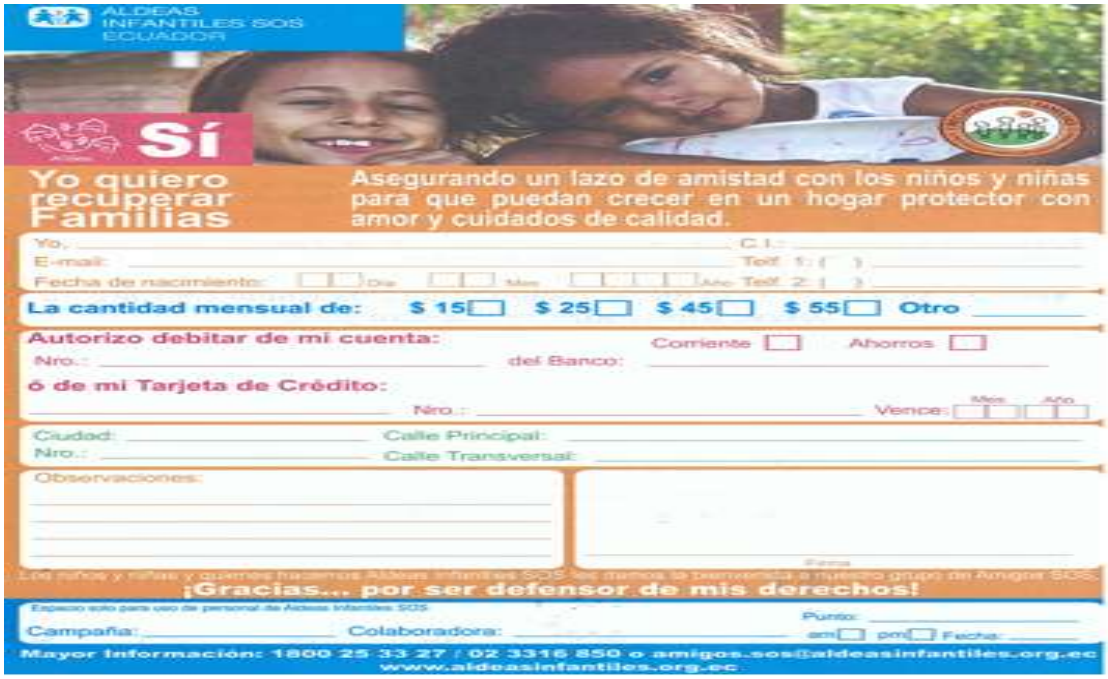
Por medio del presente, comunicamos que es para ALDEAS INFANTILES SOS Ecuador un gusto poder compartir la información ya que se Promueve y Garantiza la importancia de la vida en Familia, siempre brindando amor , confianza y respeto para que los niños, niñas y adolescentes, puedan enfrentarse en un futuro a la sociedad.

En abril de 1963, el señor Werner Cartwrgth y el señor Gerard Engel decidieron crear obra para niños huérfanos y abandonados en Ecuador. La empresa eléctrica Quito puso a disposición en su campamento de Lumbisi dos casas y les regalo camas, enseres de cocina. Asi inicio Aldeas Infantiles SOS ECUADOR , proyecto que tuvo su origen en Austria y fue pionero en dar un enfoque familiar de acogimiento institucional de niños, niñas , y adolescentes privados del cuidado de sus padres y familiares.

Cincuenta años después de haber dado inicio a uno de los mayores emprendimientos de desarrollo social del país. Aldeas Infantiles SOS ECUADOR ha crecido de manera consistente y responsable , en la actualidad cuenta con 6 programas de acogimiento presentes en Pichincha , Azuay ,Guayas, Imbabura Esmeraldas y Manabí , y 68 centros de fortalecimiento de familias y desarrollo de comunidades , desde una mirada que previene la disolución familiar, el abandono y la vulneración de derechos de niñas 'niños , jóvenes y adolescentes.

Y hoy se plantea dar un paso al proponer un proyecto precursor de acogimiento con modalidades alternativas que respondan al interés superior del niño , a sus especificidades y a sus necesidades de idoneidad , de territorio y contexto.

6. Cupo digital



5.3 Alianzas Corporativas y Padrinazgo Empresarial

5.3.1. Estrategias Corporativas y Padrinazgo Empresarial

1. Uso de ánforas en centros comerciales, farmacias o couriers de empresas distribuidos en los países previamente autorizados mediante convenios.

2. Programación de eventos sociales masivos para posicionamiento de marca (al menos 2 en el año).

3. Desayunos Corporativos para la presentación formal de campañas (al menos 3 en el año).

4. Recolección de regalos para navidad y día del niño.

5. Programar entrevistas con empresas para la presentación de formas de responsabilidad social. (Al menos 6 semanales)

5.3.2. Proceso Alianzas Corporativas

Para cada modalidad de donación establecemos un acuerdo denominado “Cooperación y Padrinazgo Empresarial” donde se establece el proyecto que se propone a la empresa, alcance, tiempo del convenio, beneficios de ambas partes y

cláusulas de responsabilidad, además de la información de Aldeas. Dicho acuerdo es firmado por el representante legal de las empresas donante y nuestro director nacional.

Dependiendo del tipo de convenio que se establece, hacemos reportes trimestrales o semestrales a las empresas, además de compartirles un informe financiero para que la empresa pueda visualizar de forma mensual el uso que se hace a los ingresos que percibimos según el tipo de proyecto. El informe financiero se alimenta de la información que proporcionan los programas o filiales según corresponda.

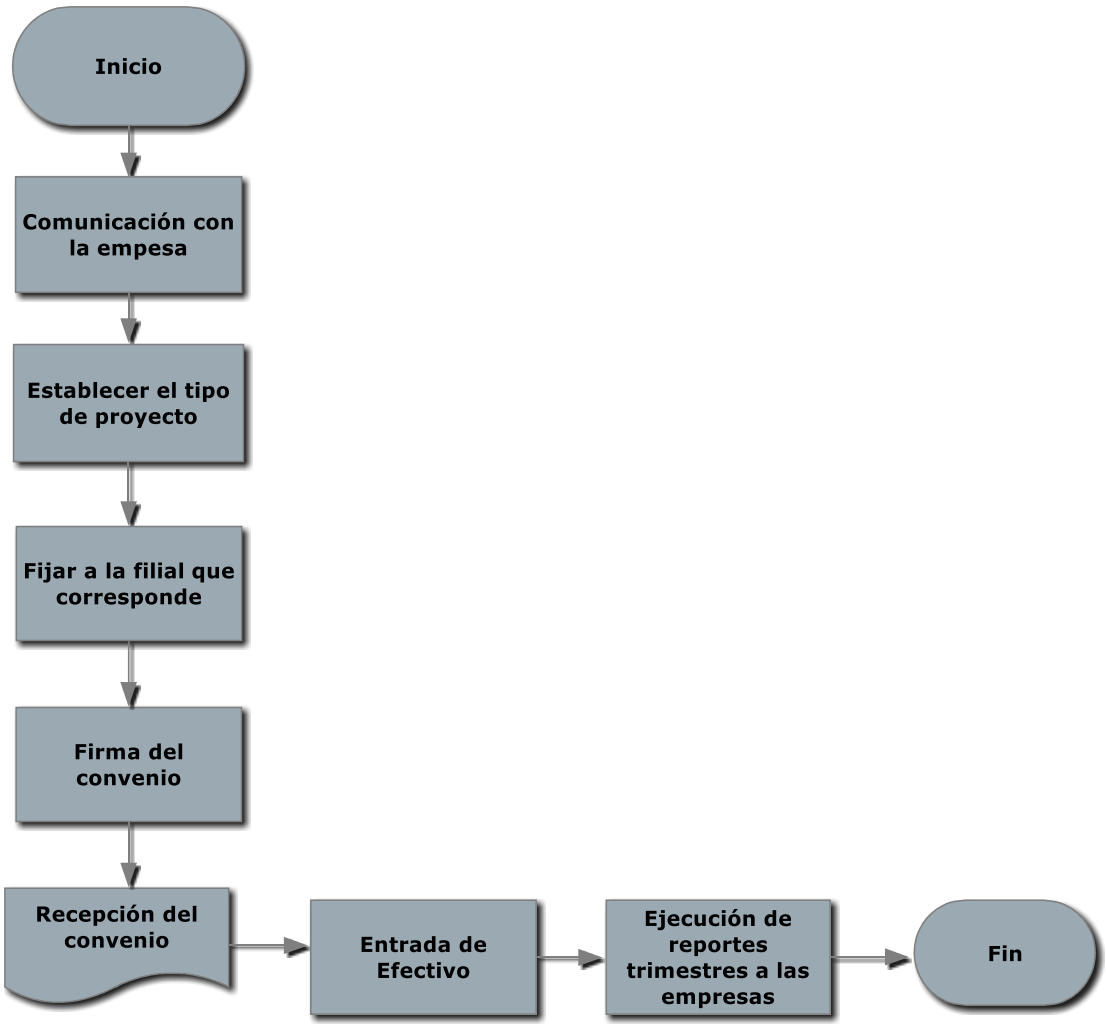


Figura 51 Proceso de Alianzas Corporativas y Padrinazgo

5.3.3. Beneficios para la mpresa

Plan de medios para nuestros donantes

Figura 52 Plan de medios para nuestros clientes

5.4 Área de Producto

5.4.1 Estrategia Producto

- Mantener y mejorar el porcentaje de las ventas a nivel nacional con nuevos productos.
- Incremento de campañas de:

  San Valentín
  Día de la Mujer
  Día de la Madre
  Día del niño
  Olimpiadas Brasil
  Campaña Navideña
  Considerar la necesidad de tener productos permanentes que representes ingresos y posicionamiento de marca.

Implementación de nueva colección se compone de:

1) Bufandas tejidas del tipo cuelleras con colores atractivos y de moda.
2) Bufandas tipo pañuelo estampadas con novedosos diseños y colores que llaman la atención.
3) Almohadas cobijas, hechas en tela polar con 3 modelos de cacao, plátano y sandía, un detalle que hará la diferencia para dar calor de hogar.

5.4.2 Plazas de trabajo

- Público en General
- Centros comerciales
- Empresas Públicas y Privadas
- Ferias Expo Kid´s

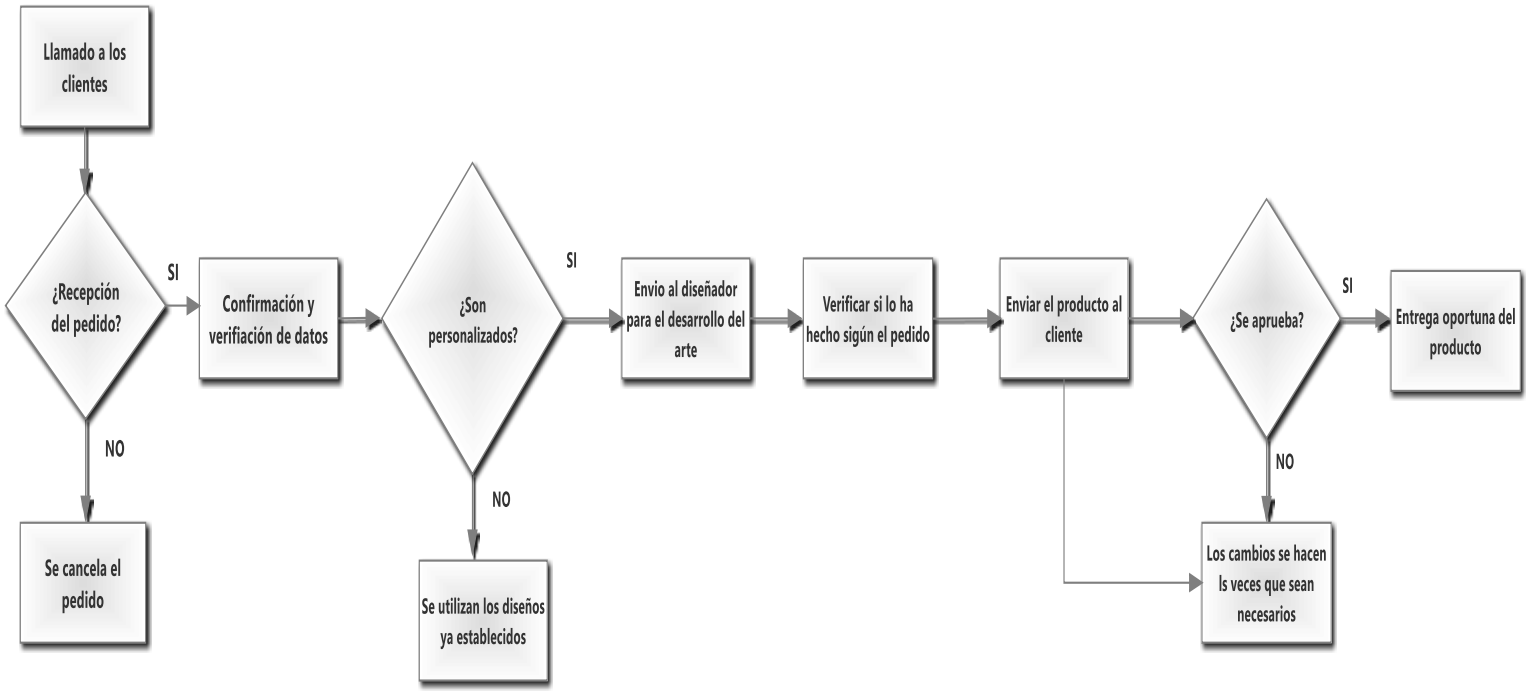


Figura 53 Proceso Área de Producto

5.5 Digital Fundraising

5.5.1 Funciones Estratégicas

- Crear conceptos para compañas para Recaudación Digital
- Seleccionar y Negociar con los medios donde se desee pautar
- Panificar y ejecutar compañas en los tiempos previstos
- Monitorear las compañas en el tiempo real
- Coordinar los aspectos técnicos con TIC y programadores internacionales
- Apoyar la estrategia a seguir para la mejora continua en la fidelización
- Plantear la posibilidad de nuevas figuras de captación digital.
- Llevar las labores de reporting y feedback.

Meta

- 600 donantes durante el año.
- 50 nuevos Amigos/as SOS por mes, con un aporte promedio de $12

Programación y monitoreo

- Kentico Certified Developer
- Google analytics
- Adobe*Sitecatalyst
- Hootsuite

Estos programas nos permiten hacer uso de la información de las páginas web, producción de interfaces de los usuarios web encaminadas a los datos que poseemos

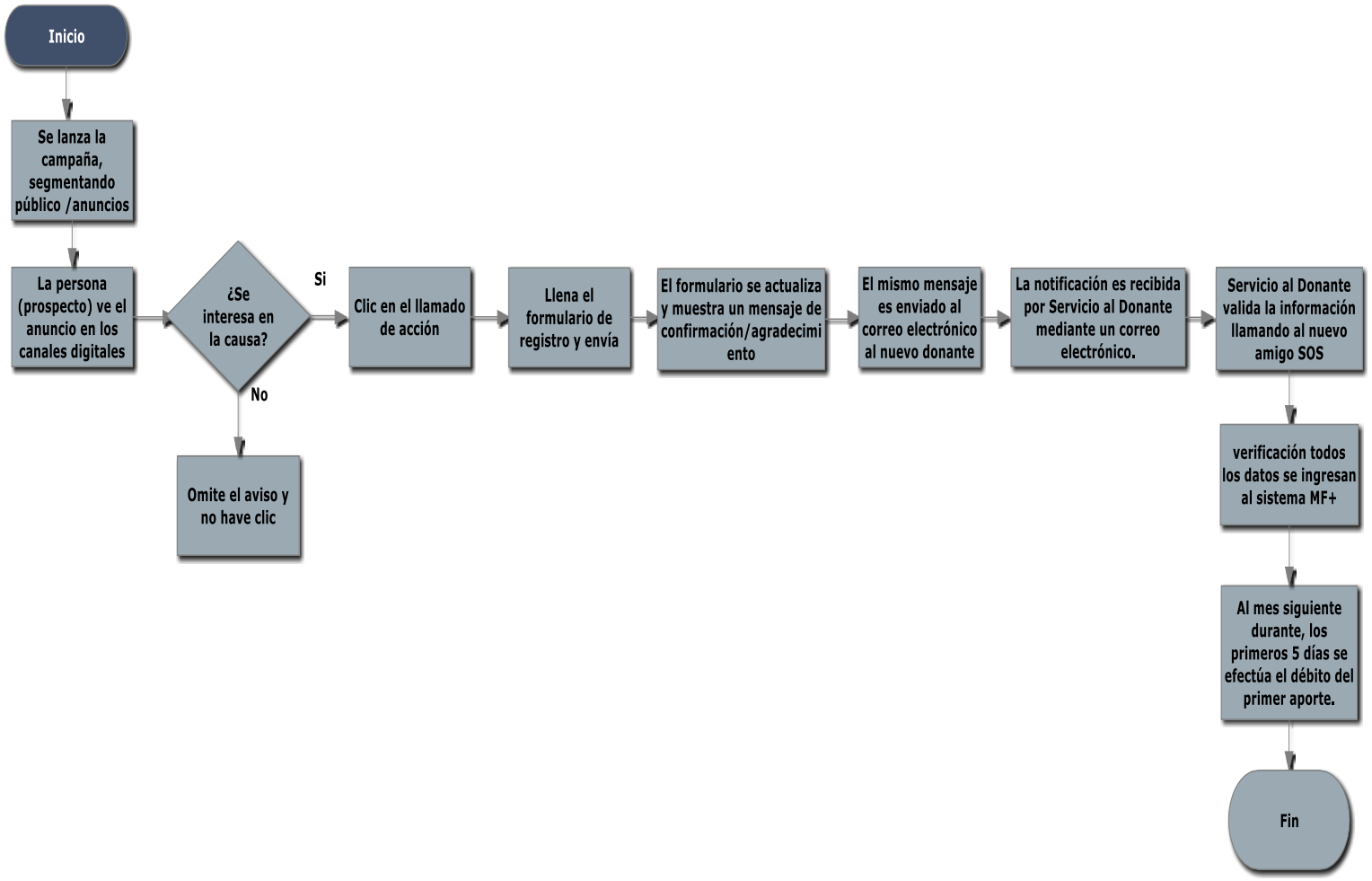


Figura 54 Proceso de captación de Digital Fundraising

5.6 Centro de Formación Tumbaco –La Morita

5.6.1 Estrategias Tumbaco

Es un lugar con amplios lugares verdes adecuada como hostería que pertenece Aldeas Infantiles SOS Ecuador , en el cual se está impulsando como otra medida de ingresos a través del centro con el fin de precautelar el derecho a vivir en familia de los niños, niñas y adolescentes, espacio en donde se puede realizar múltiples eventos, convenciones o talleres, etc.

Objetivo

- Realizar 115 eventos anuales
- Diseñar folletos del servicio que el Centro Ofrece
- Crear una página web para reservaciones más innovadora y dinámica
- Ofrecer promociones en épocas de San Valentín, Día del Padre, Día de la Madre
- Ofrecer un excelente servicio de Catering

5.7 Estrategias de Fidelización

Objetivo

- Emplear técnicas para maximizar la rentabilidad de los donantes.
- Establecer programas de comunicación regular y ofrecer un servicio de calidad que logre que los donantes permanezcan vinculados a la organización.
- Adaptar las acciones a los diferentes segmentos de donantes, lo que implica que han de establecerse previamente sus perfiles y evaluado su potencial de desarrollo.

RFM es un método utilizado para el análisis del valor del cliente en función de su comportamiento ayuda al desarrollo de campañas de marketing eficaces centrándose en los donantes que están involucrados en función del segmento.

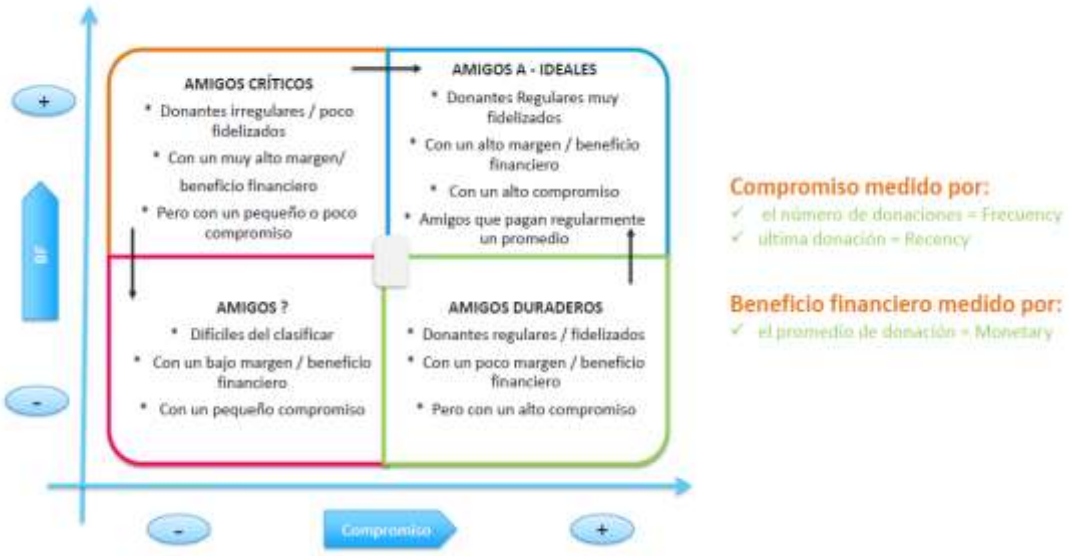


Figura 55 Segmento de donantes

5.6.2 Proyecciones Económicas

Partiendo del comportamiento histórico de los Estados de Resultados de la ONG, así como los resultados de las estrategias planteadas para lograr la auto-sostenibilidad se proyectó el Estado de Resultado desde el 2016 – 2020 bajo los siguientes supuestos:

- Los Ingreso de las APs para gastos de manutención se disminuirán en un 15% anual.
- Las partidas de Ingreso local expropiación y Otro ingreso local se incrementaran en un 5%.
- Los gastos administrativos se proyectan disminuyan en un 5% anual en post de buscar la auto-sostenibilidad de la ONG.
- El resto de las partidas del Estado de Resultado serán proyectadas en función del comportamiento histórico manifestado en el periodo 2013-2015.

Tabla 32
Proyección del Estado de Resultado 2016-2020

Aldeas Infantiles SOS Ecuador

Estado de Resultados Proyectados

	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Recursos Entrantes					
Ingreso del Extranjero	**3.591.869**	**3.247.100**	**2.960.209**	**2.719.835**	**2.517.314**
Ingreso de las APs para gastos de construcción	95.455	60.744	38.655	24.599	15.654
Ingreso de las APs para gastos de manutención	1.482.462	1.260.093	1.071.079	910.417	773.854
Ingreso de las APs para SPIF 2	392.448	335.522	286.853	245.243	209.670
Donaciones extranjeras membresía	225.115	205.767	188.083	171.918	157.143
Donaciones extranjeras FASE 1	42.150	33.020	25.868	20.265	15.876
Donaciones extranjeras Proyectos					
Ingreso Padrinazgo	1.354.240	1.351.954	1.349.671	1.347.392	1.345.118
Ingreso de las APs para SPIF 2 CP					
Ingreso local	**6.999.699**	**7.704.017**	**8.788.298**	**10.283.824**	**12.252.514**
Ingreso local de recaudación de fondos	4.941.346	6.100.237	7.530.923	9.297.146	11.477.601
Ingreso local de subsidios gubernamentales y apoyo gubernamental	2.035.147	1.591.337	1.244.310	972.959	760.783
Ingreso local expropiación	11.356		-	-	-
Otro ingreso local	11.851	12.443	13.065	13.718	14.130
Total de recursos entrantes	**10.591.569**	**10.951.117**	**11.748.507**	**13.003.659**	**14.769.829**
Gastos					
Gastos programa/proyecto	(7.149.921)	(7.157.071)	(7.164.228)	(7.171.392)	(7.178.563)
Gastos administrativos	(1.573.722)	(1.479.298)	(1.390.540)	(1.307.108)	(1.228.682)
Gasto Oficina Continental RRFF	(92.079)	(77.202)	(62.325)	(47.448)	(32.571)
Gastos de recaudación de fondos	(979.786)	(1.014.404)	(1.049.022)	(1.083.640)	(1.118.258)
Otros gastos	(85.706)	(81.421)	(77.350)	(73.482)	(69.808)
Gastos totales	**(9.881.213)**	**(9.809.396)**	**(9.743.465)**	**(9.683.070)**	**(9.627.882)**
Excedente/déficit neto en las actividades operativas	**710.355**	**1.141.721**	**2.005.042**	**3.320.589**	**5.141.947**
Ingreso/gasto de actividades financieras	2.111	4.362	6.614	8.865	11.117
Ingreso por intereses	13.862	17.645	21.428	25.211	28.994
Gasto por intereses	(11.750)	(13.281)	(14.812)	(16.343)	(17.874)
Excedente del período	**714.578**	**1.150.447**	**2.018.271**	**3.338.322**	**5.164.184**

Los resultados de la proyección muestran como la ONG en el transcurso del tiempo cubren mayor cantidad de gastos con los ingresos locales, hasta cubrir la totalidad de los gastos en el 2018, mostrándose así la auto-sostenibilidad de la misma.

Tabla 33
Proyección del Estado de Situación Financiera

Aldeas Infantiles SOS Ecuador

Estado de Situación Financiera proyectado

	AÑOS AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
Activos					
Activos no Corrientes					
Activos intangibles	22.054	20.536	19.123	17.808	16.583
Bienes, instalaciones y equipamiento	5.735.698	5.341.082	4.973.616	4.631.431	4.312.789
Total de Activos no Corrientes	**5.757.752**	**5.361.619**	**4.992.739**	**4.649.239**	**4.329.371**
Activos corrientes					
Inventarios, existencia	3.684	2.301	1.438	898	561
Cuentas por cobrar	97.289	76.946	60.857	48.132	38.067
Efectivo y equivalentes de efectivo	3.101.125	3.759.804	4.558.387	5.526.588	6.700.435
Total de Activos Corrientes	3.202.098	3.839.052	4.620.681	5.575.618	6.739.064
Total de Activos	**8.959.851**	**9.200.670**	**9.613.420**	**10.224.857**	**11.068.435**
Fondos acumulados y Pasivos					
Fondo acumulado	5.796.132	5.535.306	5.286.217	5.048.337	4.821.162
Fondo del Periodo	445.232	399.952	359.276	322.738	289.916
Fondos Restringidos	200.186	202.848	205.546	208.280	211.050
Total Fondos Acumulados	**6.441.549**	**6.138.105**	**5.851.039**	**5.579.355**	**5.322.128**
Pasivos no Corrientes					
Fondos mantenidos en custodia	205.604	176.901	152.206	130.958	112.676
Jubilación Patronal y Desahucio	1.050.070	1.153.712	1.267.584	1.392.694	1.530.153
Total Pasivos no Corrientes	**1.255.674**	**1.330.614**	**1.419.790**	**1.523.652**	**1.642.830**
Pasivos Corrientes					
Fondos restringidos	481.842	696.985	1.008.188	1.458.344	2.109.495
Pasivo de corto plazo	566.662	553.969	541.560	529.429	517.570
Total Pasivos Corrientes	**1.048.504**	**1.250.953**	**1.549.748**	**1.987.773**	**2.627.065**
Total Pasivos	**2.304.178**	**2.581.567**	**2.969.538**	**3.511.426**	**4.269.895**
Total Acumulado de Fondos y Pasivo	***8.745.727***	***8.719.673***	***8.820.577***	***9.090.781***	***9.592.022***

Los resultados de la proyección muestran como la ONG se tomó en función del comportamiento histórico de 2013-2015.

5.6.3 Indicadores Financieros proyectados

- Índice de solvencia o razón corriente.- Faculta la capacidad de la organización que tiene frente a sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo.

Índice de solvencia= Activo Corriente/Pasivo Corriente

Histórico

Tabla 33
Índice de solvencia Histórico

Razón Corriente		
2013	**2014**	**2015**
1,27	1,84	2,94

Proyectado

Tabla 34
Índice de solvencia Proyectado

Razón Corriente				
2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
3,04	3,05	2,94	2,75	2,50

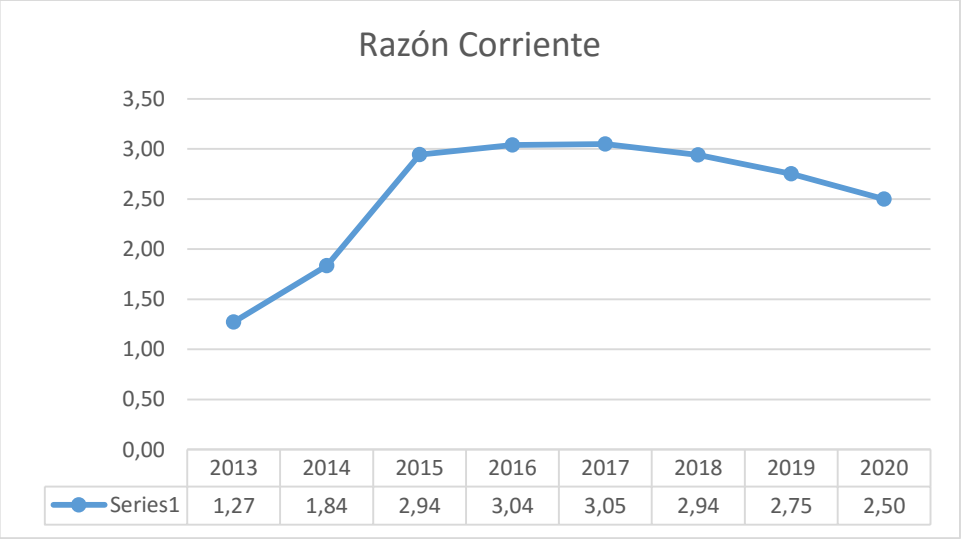


Figura 56 Índice de solvencia

Beneficio del indicador

Este indicador resulta provechoso para la organización porque nos permite conocer la capacidad de pago que tiene, se visualiza en el gráfico que el 2013 se inicia en un 1,27% llegando al 2015 en un 2,94% que por cada dolor que la organización obtiene 2,95 USD para cubrir sus deudas. De igual forma se nota una tendencia ascendente al 2020 ubicándose en el rango estándar en un 2,50 lo que significa que la organización

goza de recursos suficientes para hacer frente a sus pasivos de corto plazo, lo cual expresa el valor de efectividad para manejar sus capitales y de esta forma garantizar el cuidado de calidad los niños, niñas y adolescentes y su vez fortalecer las capacidades de las familias.

Razón Liquidez

Capital Neto de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente

Histórico

Tabla 35
Capital Neto de Trabajo Histórico

Capital neto de trabajo		
2013	**2014**	**2015**
424338,00	929865,00	1773993,00

Proyectado

Tabla 36
Capital Neto de Trabajo Proyectado

Capital Neto de Trabajo				
2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
2.150.263,28	2.578.428,15	3.049.878,40	3.547.096,64	4.038.066,20

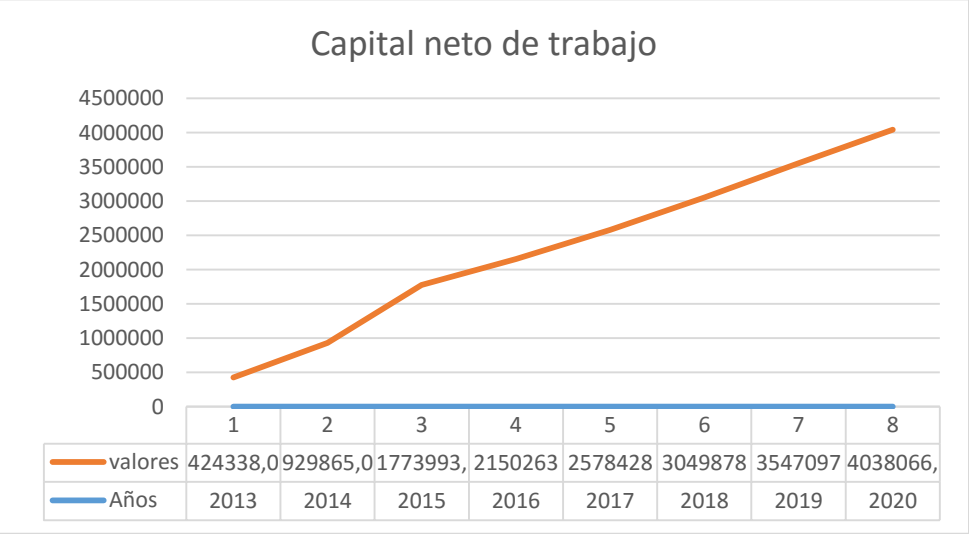


Figura 57 Capital Neto de Trabajo

El capital neto de trabajo es uno de los elementos importantes para el progreso de la organización, esto nos permite conocer la disponibilidad del capital para el manejo de las operaciones normales luego de haber liquidado las deudas a corto plazo. Existiendo en el 2013 424.338,00 USD triplicando su valor al 2015 en un 1.773.993,00 USD. Se observa que el trascurso de los años el monto del capital de trabajo crece alcanzando al 2020 4.030.06620 por ende existen menos riesgos de cumplir con sus obligaciones contraídas. El capital de trabajo de la organización se convierte en activos y materiales que son solicitados, para brindar servicios de carácter social y para nuestros donantes comprometidos.

Razones de Endeudamiento:

Razón de endeudamiento = Pasivo total / Activo total.

Histórico

Tabla 37
Razón de endeudamiento histórico

Razón de Endeudamiento		
2013	**2014**	**2015**
0,30	0,26	0,24

Proyectado

Tabla 38
Razón de endeudamiento Proyectado

Razón de Endeudamiento				
2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
0,26	0,28	0,31	0,35	0,38

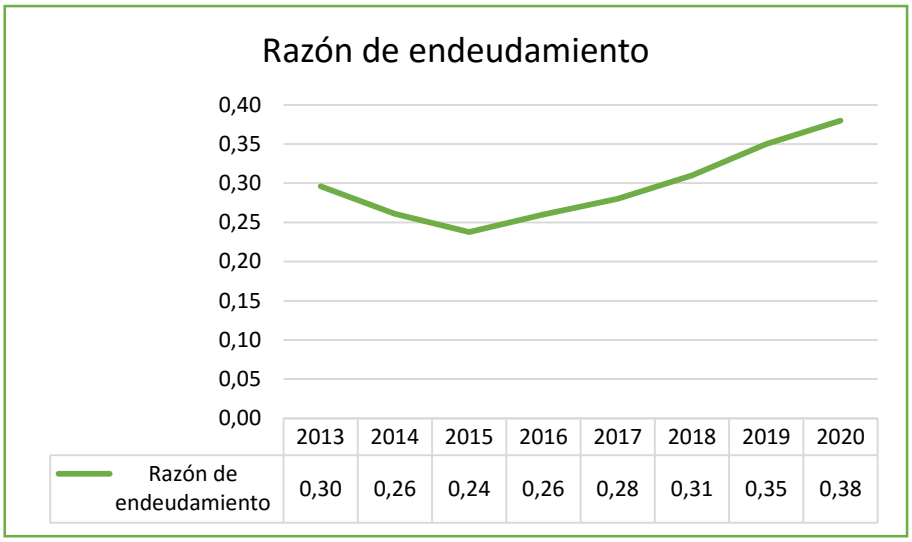


Figura 58 Razón de endeudamiento

A través de este indicador se observa la proporción de los activos cubiertos por las Asociaciones Promotoras y Apoyo (APAs) hacia la organización, los resultados en el gráfico representa un incremento pausado. En este tema los valores de endeudamiento van desde 0.30 en el 2013 y en un 0,26 en el 2016 hasta llegar a un 0,38 al 2020, lo que representa que el 2020 el 38% de la razón de endeudamiento es baja, de ésta forma se puede comprender que la organización se está solventando con sus propios recursos y seguirá contando con el apoyo de las Asociaciones Promotoras para garantizar el cuidado parental de los niños, niñas y adolescentes en cada uno de los programas.

Razón pasivo capital

Razón pasivo capital = Pasivo a largo plazo / Capital contable

Histórico

Tabla 39
Razón pasivo capital Histórico

Razón Pasivo Capital		
2013	**2014**	**2015**
0,177	0,180	0,177

Proyectado

Tabla 40
Razón pasivo capital Histórico

Razón Pasivo Capital				
2016	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
0,19	0,22	0,24	0,27	0,31

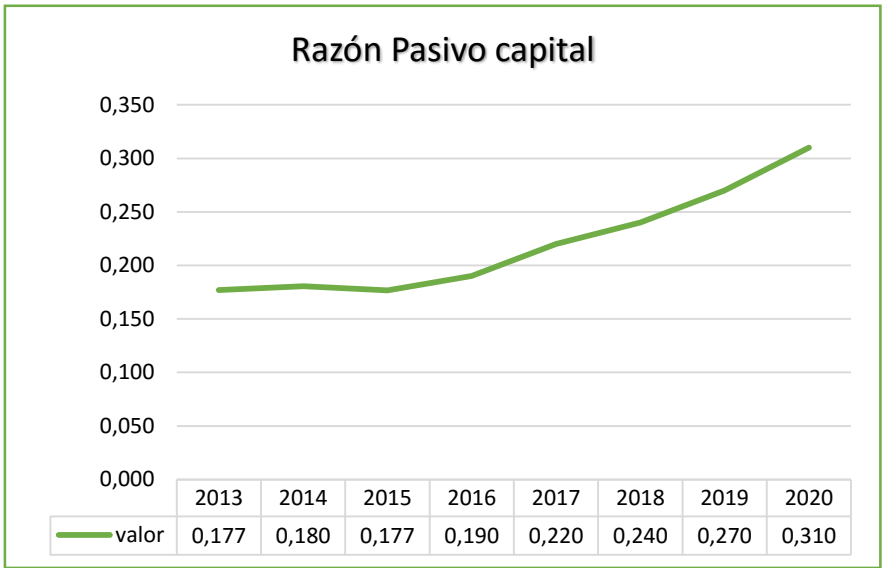


Figura 59 Razón Pasivo Capital

Por medio de éste indicador refleja los fondos acumulados que posee la organización que son suministrados por las Asociaciones Promotoras, en donde los resultados muestran un pequeño incremento al 2015 en un 17,78% un incremento paulatino en el 2016 al 2020. Los valores en el 2016 ascienden al 19% de los fondos acumulados a deudas de largo plazo y adquiriendo al 2020 el 31% que representa que por cada dólar acumulado de la organización posee 0,31 USD de obligaciones a largo plazo. Ésta razón es útil porque nos permite establecer la proporción entre las deudas y el patrimonio de la organización entre las aportaciones externas e internas que maneja Aldeas Infantiles SOS Ecuador, de igual forma muestra la deuda a largo plazo en una porcentaje menor que no tienen ningún tipo de riesgos sino por el contrario maneja propios recursos enfocados a la auto-sostenibilidad y a la causa.

Indicadores de la ONG

Gastos de Programas/Proyectos = Gastos de programas o Proyectos /Total gastos

Puntaje convertido = Puntaje bruto del cociente anterior x10

Histórico

Tabla 41
Puntaje convertido Histórico

2013	2014	2015
7,94	7,12	7,18

Proyectado

Tabla 42
Puntaje Convertido Proyectado

2016	2017	2018	2019	2020
7,24	7,30	7,35	7,41	7,46

Figura 60 Gastos de Programa

De acuerdo a este indicador se visualiza que el presupuesto es invertido en el cuidado y protección de los niños, niñas y adolescentes, lo cual está apagada la misión de Aldeas Infantiles SOS Ecuador y por ende cumple con la confianza de los patrocinadores, empresas amigas SOS, donantes y clientes, a medida del trascurso del tiempo los valores han ido creciendo paulatinamente, lo cual demuestra su razón de ser de la organización.

Gastos Administrativos = Total gastos administrativos/Gasto total

Histórico

Tabla 43
Gastos Administrativos Histórico

2013	2014	2015
9,47	10,91	16,00

Proyectado

Tabla 44
Gastos Administrativos Proyectado

2016	2017	2018	2019	2020
15,93	15,08	14,27	13,50	12,76

Rango de calificación

- óptimo (8%-10%)
- bueno (11%-12%)
- regular (12%-15%)

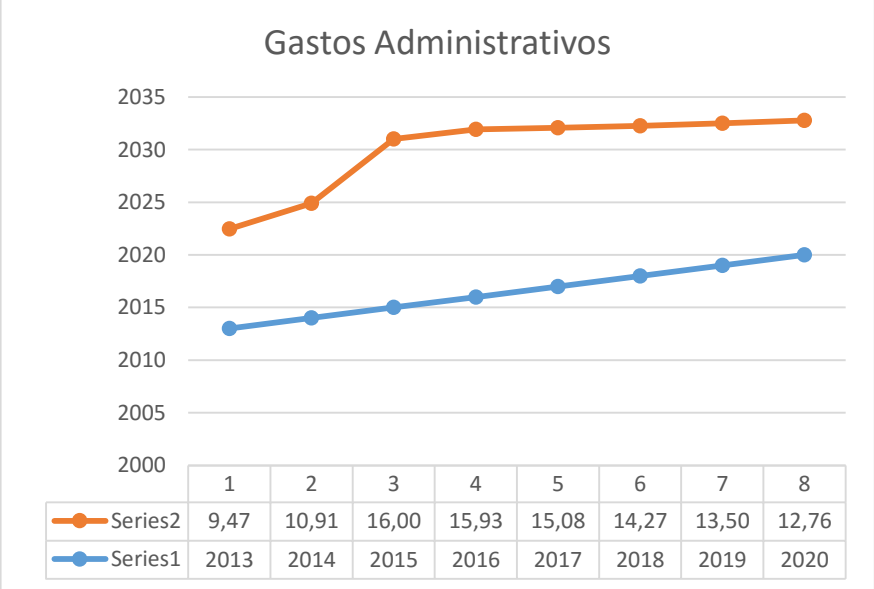


Figura 61 Gastos Administrativos

Este indicador nos permite conocer como se ha ido ejecutando los gastos administrativos desde el 2013 hasta el 2020, expresa valores que ha ido aumentada n el lapso de tiempo. En el 2013 refleja un valor del 9,47% pero en el 2015 el incremento es considerable lo que significa que la organización no está encaminando adecuadamente dichos gastos, al 2020 este porcentaje disminuye en un 12,76% lo que significa que se está priorizando gastos para la organización.

Gastos de recaudación de fondos= Gastos recaudación de fondos/Gastos totales

Histórico

Tabla 45
Gastos de recaudación de fondos Histórico

2013	2014	2015
0,07	0,08	0,09

Proyectado

Tabla 46
Gastos de recaudación de fondos histórico

2016	2017	2018	2019	2020
0,10	0,10	0,11	0,11	0,12

Rango de calificación

- óptimo (8%-10%)
- bueno (11%-12%)
- regular (12%-15%)

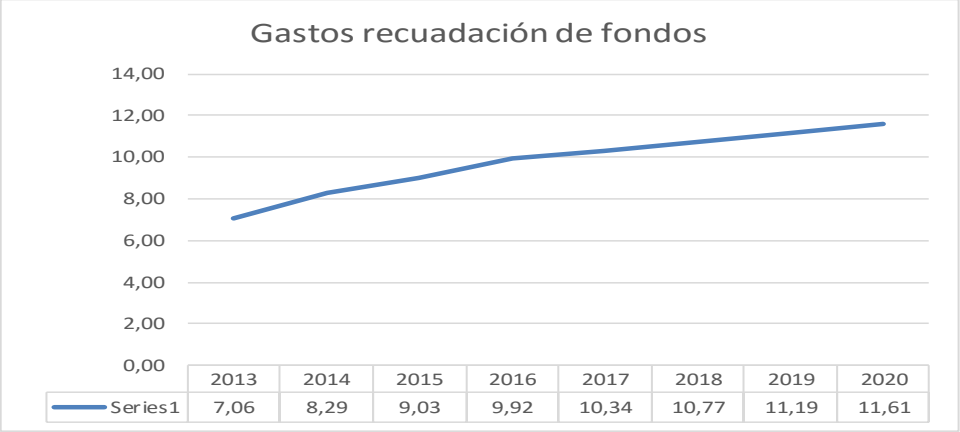


Figura 62 Gastos de recaudación de fondos histórico

Con respecto a este indicador, es importante mencionar que la organización para incrementar su recaudacion tambien se consideran gastos para alcanzar la meta. En el grafico se observa que en el 2013 en un 7,06% lo cual está rango óptico debido a que no se implementaba el cambio programático con el nuevo enfoque Aldeas Infantiles SOS Ecuador ser auto-sustentables al 2020 debemos considerar en el 2015 se presenta en un 9,03% de los gastos recaudacion y en el 2020 en un 11,61, lo que significa se ha ido incrementando gradualmente para alcanzar los objetivos planteados.

Eficiencia en la recaudación de fondos = Gastos Recaudación de fondos/Total ingresos

Histórico

Tabla 47
Eficiencia en la recaudación de fondos

2013	2014	2015
10,2	9,9	9,4

Proyectado

Tabla 48
Eficiencia en la recaudación de fondos

2016	2017	2018	2019	2020
9,3	9,0	8,3	7,4	6,5

Figura 63 Eficiencia en la recaudación de fondos

Este indicador nos permite saber cuánto se gasta, para generar fondos a través de las contribuciones realizadas y cuan bien se ha utilizados los recursos que posee la organización. En el 2013 refleja un 10.20% de los gastos de recaudación de fondos ejecutados, seguido del 2014 que disminuyó en un 0,8%, de igual forma en el 2015 un 9,40% al 2020 se proyecta un 6,5% lo cual ha ido disminuyendo y constituye que la organización efectúe una inversión menor o acorte el gasto con el fin de incrementar sus fondos y ser autosustentable al 2020.

5.7 Conclusiones

Luego de terminada la investigación referente al estudio económico financiero para la auto-sostenibilidad de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador, se concluye lo siguiente:

- Dentro del análisis realizado a los Estados Financieros de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, al cierre del ejercicio del 2015, se concluye que los ingresos totales recibidos durante el año fueron $11.154.794 USD, adicional se recibió fondos restringidos locales por construcciones de $150.000 USD Y $142.117 de expropiación respectivamente.

- Las fuentes de financiamiento de la organización se descompone en: Subsidios Internacionales (Asociación Promotoras y Padrinazgo Internacional), Subsidios Gubernamentales (MIES), Recaudación de Fondos Locales y otros ingresos locales. De la misma manera se concluye que el total de gastos operativos y administrativos ascienden a $10.461.649, generando un excedente a favor $693.196

- La organización muestra una liquidez sostenible y sin problemas puede cubrir sus pasivos a corto plazo con su activo corriente. Su contribución marginal le permite el índice de cubrir el total de su Costo de Funcionamiento (Running Cost) y tener un fondo a favor, el cual representa el 4,6% del total de sus ingresos en el año 2015.

- Los resultados de la proyección muestran como la ONG en el transcurso del tiempo cubren mayor cantidad de gastos con los ingresos locales, hasta cubrir la totalidad de los gastos en el 2020, mostrándose así la auto-sostenibilidad de la misma.

- Definitivamente podemos decir que Aldeas Infantiles SOS Ecuador cuentan con las herramientas financieras, contables, tecnológicas y de gestión para alcanzar las metas planteadas en el área de recaudación de fondos como lo hemos observado en el desarrollo de éste proyecto.

5.8 Recomendaciones

Al finalizar la presente investigación cuyo objetivo es el de determinar mediante un estudio económico financiero la auto-sostenibilidad de la ONG Aldeas Infantiles SOS Ecuador, con el fin de cubrir las necesidades de desarrollo de los programas que esta promueve. Se recomienda los siguientes aspectos:

• Es recomendable que la organización posicione y plasme su marca a nivel nacional para que las personas y empresas confíen sus recursos financieros que son utilizados para atención de proyectos que la ONG promueve, de esta forma lograr una cultura de responsabilidad social comprometida.

• Es evidente que para asegurar la sostenibilidad y sustentabilidad del proceso de captación de recursos económicos, es indispensable crear y mantener un proceso de selección y entrenamiento de elementos adecuados para el cumplimiento de las metas propuestas, y que a su vez, se conviertan en los futuros entrenadores de nuevos colaboradores.

• Dadas las circunstancias y la factibilidad que actualmente la AN Ecuador tiene, se debe potenciar la estrategia de Face to Face, Telemarketing, Fundraising, Producto, Alianzas Corporativas, Centro Formación Tumbaco, Servicio al Donante, para penetrar un mercado altamente agresivo y cada vez más exigente.

• Realizar Evaluación y Monitoreo según los indicadores determinados, sirven para tomar medidas correctivas, reorganizar los equipos de trabajo, mejorar los procesos que realzan en las estrategias expuestas. Es relevante mencionar que los indicadores permanentemente deben estar cambiándose a medida se cumplan los objetivos.

• Se invita conocer y experimentar distinciones prácticas sobre cómo comunicarse y operar en conjunto como equipo de manera que los y las colaboradores y colaboradoras de Aldeas Infantiles SOS Ecuador, Oficina Nacional, aprendan a observar, cultivar y sostener buenas prácticas para ser parte de una comunidad de trabajo eficaz, cohesionada y comprometida con su misión, sin olvidarnos para quienes trabajamos.

BIBLIOGRAFÍA

Aldeas Infantiles. (2016). *http://www.aldeasinfantiles.org.ec/*. Obtenido de http://www.aldeasinfantiles.org.ec/

Aldeas Infantiles SOS Ecuador. (2016). *aldeasinfantiles*. Obtenido de http://www.aldeasinfantiles.org.ec/conocenos/que-es-aldeas/historia

Aldeas Infantiles SOS Ecuador. (2016). *El Poder del Abrazo*. Obtenido de https://issuu.com/aldeasinfantilessosecuador/docs/revista_aldeas_01

Alfaro , R. (1920). *El Fideicomiso* . Panama: Imprenta Nacional.

Andes, A. d. (2016). Obtenido de http://www.andes.info.ec/es/noticias/gobierno-ecuador-invertido-13500-millones-dolares-salud-durante-sus-9-anos.html

Andrés, L. L. (abril de 2008). Las fundaciones: Patrimonio, funcionamiento y actividades. España-Valencia.

Arjona, C. L. (2013). En *Gestion AlojamientoTurístico.* Madrid: Liber Factory.

Arrubla Paucar, J. (s.f.). *La responsabilidad en el contrato de fiducia.*

Banco Central del Ecuador. (2016). *Tasa Activa Referencial.* Quito: Banco Central del Ecuador.

Banco Central del Ecuador. (2016). *Tasa Pasiva Preferencial.* Quito: Banco Central del Ecuador.

Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Estadística Banco Central del Ecuador.* Quito.

Banco Mundial. (Abril de 2015). *Banco Mundial.* Obtenido de http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview

Bravo, J. (1990). *Estrategia Básica de Marketing* . Madrid- España : Díaz de Santos S.A .

Cámara de Comercio. (2013). *creacionempresas.com.* Obtenido de http://www.creacionempresas.com/plan-de-viabilidad/que-es-un-plan-de-empresa-viabilidad/plan-economico-y-financiero

Carlos Cabrera, E. y. (1997). *El mito al debate.Las ONG en el Ecuador* . Quito : Abya-ayala.

Carregal, M. (1982). *El Fideicomiso: regulacion jurudica y posibilidades practicas.* Mexico DF: Editorial Universidad.

Cevallos Gordón, J. C. (2015). *Modelo de Gestión Financiera Enfocado en Optimizar las Ventas, Credito y Cobranzas para la Empresa PROAVICEA. CIA. LTDA.* Quito: ESPE.

Chagolla Farias, M. (2013). *http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/academia%20de%20finanzas/finanzas%20ii%20mauricio%20a.%20chagolla%20farias/administracion%20financiera%20capitulo%206.pdf.* Obtenido de http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/academia%20de%20finanzas/finanzas%20ii%20mauricio%20a.%20chagolla%20farias/administracion%20financiera%20capitulo%206.pdf

DED-INWENT-UASB. (2004). Diagnóstico de la situación de gestión de las ON, Proyecto Desarrollo de Capcidades de Gestion en ONGs de Ecuador. Quito.

Diccionario Economía . (2015). *www.eco-finanzas.com/diccionario*. Obtenido de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/.htm

Diccionario Economía - Administración - Finanzas - Marketing. (s.f.). (2015). *www.eco-finanzas.com/diccionario*. Obtenido de http://www.eco-finanzas.com/diccionario/.htm

Diputación de Granada. (Abril de 2015). *Granadaempresas*. Obtenido de https://granadaempresas.es/guiainter/21preseleccion.html

Foro Económico Mundial. (2013). *Ranking Global de Competitividad* .

Friesen, A. (2014). *Propuesto Análisis FODA.* Federation of Canadian Municipalities.

Garcia, A. (2007). Estudio sobre la sostenibilidad de ONGs en Guayaquil: 3 casos de estudios. Universidad Casa Grande, Facultad de Ecología Humana. Guayaqui, Ecuador.

Guillen M. (2006). *Ética en las organizaciones-constuyendo confianza.* Madrid: Pearson educación.

INEC. (2015). *Ecuador cierra septiembre con un desempleo de 4,28%.* Quito: INEC.

Internacional, S. T. (11 de septiembre de 2002). Normativas para ONG. Quito, Pichincha, Ecuador.

Korten, D. (1989). *Documento ONGs* . Recuperado el miércoles de enero de 2016, de http://www.mgar.net/soc/ong.htm

Lasso, A. L. (2012). *Elementos del Costo.* Quito: Universidad Central.

Lefcovich, M. (2009). *SAG Sistema de Análisis de Gastos.* Buenos Aires: Forbo.

Levy, L. H. (2004). *Una Empresa con visión en el pasado es una empresa sin futuro* . Agosto : ISEF,Empresa Líder .

Mendoza, E. (30 de Enero de 2011). Fideicomiso Mercantil concepto y breves antecedentes historicos. Guayaquil , Guayaquil, Ecuador .

Mercedes Garcia Parra, J. (2004). *Dirección Financiera* . Barcelona : Universidad Politécnica de Catalunya .

Ministerio de Finanzas. (2015). *Proforma del Presupuesto General del Estado.* Quito.

Ministerio de Finanzas. (2015). *Recorte Adicional de US$800 millones al PGE 2015.* Quito: Ministerio de Finanzas.

Monserrat, K. (2013). *Repositorio Politécnica Salesiana* . Obtenido de http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3607/6/UPS-CT002569.pdf

Moro Flores, S. (2015). *Contratos de Donaciòn.*

Moro, L. (2009). *Gestión Actual de una ONG.* Madrid-España : LIDeditorial.com.

Nieves L.Diaz, Y. G. (2006). *FINANZAS CORPORATIVAS EN LA PRACTICA* . Madrid-España : Delta .

Pablo, M. (2005). *El rol de la ONG en la reduccion de la pobreza en America Latina, UNESCO.* Paris- Francia.

Ponce, R. A. (2013). *Romero Arteta Ponce Abogados Law Firm.* Obtenido de http://www.rap.com.ec/

Ramirez, D. (diciembre de 2008). *Contabilidad Administrativa.* Mexico: Mc Graw Hill Interamericana. Obtenido de http://www.monografias.com/trabajos82/acercamiento-planeacion-financiera/acercamiento-planeacion-financiera.shtml

Registro Oficial. (2007). *Decreto Ejecutivo No. 699.* Quito.

Registro Oficial 660. (2002). *Decreto Ejecutivo 3054.* Quito.

Rivadeneira Unda, M. (2014). *La Elaboraciòn de Presupuestos en Empresas Manufactureras.* Barcelona: Fundación Universitaria Andaluza. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/presupuesto-gastos-operacion.html

Rodriguez Azuero, S. (2005). *Negocios Fiduciarios su significacion en America Latina.* Bogota: LEGIS.

Rodriguez Rodriguez, J. (1987). *Derecho Mercantil.* Mexico: Porrúa S.A.

S.Biagosch, F. (2004). Organizaciones No Gobernamentales. Buenos Aires: AD-Hoc.

Saraguro Averos, E. J., & Silva Naranjo, M. J. (2015). *Estudio de Factibilidad para la incorporación del aceite de palma africana en la elaboración de jabones de tocador en la empresa DANEC S.A.* Quito: Universidad Central.

Troya, M. B. (julio de 2011). *Repositorio de la Universidad Internacional* . Recuperado el jueves de febrero de 2016, de http://repositorio.uide.edu.ec:8080/bitstream/37000/225/1/T-UIDE-0210.pdf

Urrest Zavalia Pedro. (2002). *Responsabilidad Civil del Fiduciario.* Buenos Aires: Rubinzal - Culzoni.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administracion Financiera.* Mexico: Pearson Educación.

Vasconez, L. (2010). *GESTIÓN TRIBUTARIA.* Ambato: Universidad Tècnica de Ambato.

Wachowicz, J. V. (2002). *Fundamento de Administración Financiera.* Mexico: Pearson Educacion.

Zona Económica. (2011). Obtenido de Zona Económica: http://www.zonaeconomica.com