

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA REPUESTOS Y AUTOMOTRIZ**  
**“VICALMAN”, FP PERIODO 2023-2027**

**Presentado por:**

**BR., Daniela Yosneily Contreras Vazquez**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA REPUESTOS Y AUTOMOTRIZ**  
**“VICALMAN”, FP PERIODO 2023-2027**

**Trabajo de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas**

**Presentado por:**

**BR., Daniela Yosneily Contreras Vazquez**

**Tutor**

**Esp. Karelis Paredes**

**TRUJILLO, VENEZUELA**

**2023**

## VEREDICTO

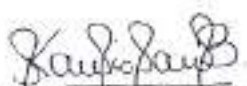
### VICERRECTORADO ACADÉMICO FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

#### VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Zaida, Prof. Msc. Gilberto Rojas y Prof. Esp. Karelis Paredes, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA REPUESTOS Y AUTOMOTRIZ "VICALMAN" PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **CONTRERAS VAZQUEZ DANIELA YOSNEILY**, Portador de la C.I. No. 28.228.411, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con diecinueve **(19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Administración de Empresas.

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

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

  
Prof. Esp. Karelis Paredes  
C.I. 14.799.624  
TUTOR

  
Prof. Msc. Zaida Kassari,  
C.I. 9.175.011  
PRESIDENTE DEL JURADO

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



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



## DEDICATORIA

*A Dios Todopoderoso, dador de vida, guía y luz en cada uno de mis pasos.*

*A mi madre Sandra, quien me ha brindado un apoyo constante y ha llenado mi vida con sus valiosos consejos, quien a través de sus virtudes, fortaleza y valores ha sido motivo de inspiración para alcanzar mis metas. Por su esfuerzo, dedicación, paciencia, confianza y por todo lo que ha hecho por mí a lo largo de mi carrera y mi vida.*

*A mi padre Edgardo, por su amor incondicional, su esfuerzo y sacrificio que día a día ha realizado para que lograra esta meta. Por ser mi mejor amigo y guía, por sus consejos y motivación a ser cada día mejor. Por siempre estar ahí cuando lo he necesitado, por ser apoyo y soporte en el camino que he transitado y voy transitando en lo personal y profesional.*

*A mi hermano David, quien me tiene de ejemplo como una mujer profesional, para que siempre recuerde que todo se puede lograr con esfuerzo y dedicación.*

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios que nunca me abandona, por darme la sabiduría, tenacidad y fuerza para cumplir esta meta.*

*Le doy las gracias a mis padres Sandra y Edgardo, por los valores inculcados, gracias a ellos soy quien soy, me han brindado su amor y cariño, protegiéndome en todo momento y aportándome las herramientas necesarias para desenvolverme en la vida y convertirme en un ser integral, a ellos les debo todo. Siempre orgullosa de ser su hija.*

*A mi familia, por sus consejos y palabras de aliento para seguir adelante con mis metas y sueños.*

*A la empresa Servi Auto Vicalman FP, por abrir las puertas de su negocio y proporcionar información para el desarrollo de este trabajo de grado.*

*A mis tutores, Gilberto Rojas, Zaida Kassar y Karelis Paredes, por sus conocimientos, comprensión, estímulo e infinito soporte durante el desarrollo de este trabajo de grado.*

*A la Universidad Valle del Momboy, a la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Gerenciales, a todos los profesores, quienes con el aporte de sus conocimientos permitieron que creciera como profesional.*

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa Servi Auto Vicalman FP, en los años 2023 a 2027, enfocado en aumentar y afianzar su posicionamiento dentro del sector de compra y venta de repuestos automotrices., por lo cual se realizó el presente trabajo estructurado en VI capítulos. En el primer capítulo se realiza una descripción de la empresa y se realizan entrevistas para conocer la estructura organizacional y financiera de la misma. El segundo capítulo presenta el diagnóstico del entorno externo de la organización. En el tercer capítulo, se lleva a cabo el análisis interno del negocio. En el capítulo cuatro, se encuentra la formulación de objetivos para el periodo 2023-2027. En el capítulo cinco, se seleccionan las estrategias. En el capítulo seis, se implementan los planes funcionales de marketing. operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas. Finalmente se presentan conclusiones con temas que deben ser tratados. Se exhorta a que se desarrolle este plan para que la organización logre los objetivos deseados.

Palabras claves: **Posicionamiento, ventas, marketing**

## ABSTRACT

The objective of this research work is to design a strategic plan for the company Servi Auto Vicalman FP, in the years 2023 to 2027, focused on increasing and strengthening its positioning within the sector of purchase and sale of automotive parts, for which this work was structured in VI chapters. In the first chapter a description of the company is made and interviews are conducted to know the organizational and financial structure of the company. The second chapter presents the diagnosis of the organization's environment. In the third chapter, the internal analysis of the business is carried out. Chapter four contains the formulation of objectives for the 2023-2027 period. In chapter five, strategies are selected. In chapter six, the functional plans for marketing, operations, human resources, corporate social responsibility and finance are implemented. Finally, conclusions are presented with issues to be addressed. The development of this plan is encouraged in order for the organization to achieve the desired objectives.

**Key words:** Positioning, sales, marketing.

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	13
INDICE DE FIGURAS.....	15
INDICE DE ANEXOS .....	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....	17
1.1    Idea actual de negocio/nombre del negocio .....	17
1.2    Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	18
1.3    Equipo de trabajo .....	19
1.4    Diagnostico organizacional .....	21
1.5    Diagnostico situación contable-financiera .....	24
1.6    Definición del problema.....	26
1.7    Propuesta de valor.....	30
1.8    Objetivos del trabajo de investigación.....	30
<i>1.8.1 Objetivo general</i> .....	30
<i>1.8.2 Objetivos específicos</i> .....	30
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	32
2.1    Análisis del macroentorno (PESTEL).....	32
2.1.1. <i>Entorno político</i> .....	32

2.1.2.	<i>Entorno económico</i> .....	34
2.1.3.	<i>Entorno social</i> .....	36
2.1.4.	<i>Entorno tecnológico</i> .....	37
2.1.5.	<i>Entorno ecológico</i> .....	39
2.1.6.	<i>Entorno legal</i> .....	40
2.1.7.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i> .....	40
2.2	<i>Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter</i> .....	41
2.2.1.	<i>Negociación con proveedores</i> .....	42
2.2.2.	<i>Negociación con clientes</i> .....	42
2.2.3.	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	43
2.2.4.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i> .....	44
2.2.5.	<i>Entrada de nuevos competidores</i> .....	45
2.2.6.	<i>Nivel de atractividad de la industria</i> .....	45
2.2.7	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	46
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO .....		47
3.1	<i>Modelo de negocio CANVAS</i> .....	47
<i>Análisis funcional de la empresa</i> .....		51
3.2.1.	<i>Gerencia de la empresa</i> .....	51
3.2.2.	<i>Recursos humanos</i> .....	52
3.2.3.	<i>Investigación y desarrollo</i> .....	53

	10
3.2.4. Finanzas .....	54
3.2.5. Logística y aprovisionamiento .....	55
3.2.6. Operaciones .....	55
3.2.7. Marketing y ventas .....	56
3.2.8. Servicios postventa.....	57
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....</b>	<b>59</b>
4.1 Objetivo general 2023 a 2027 .....	59
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	59
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	59
5.1 Formulación de la estrategia .....	62
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).....	62
5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE).....	63
5.2 Selección de la estrategia .....	64
5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.....	64
5.2.2 Estrategias seleccionadas .....	66
<b>CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>69</b>
6.1 Plan funcional de marketing.....	69
6.1.1 Situación actual de la gerencia de marketing .....	69
6.1.2 Objetivos de marketing .....	70
6.1.3 Acciones estratégicas de marketing.....	70

	11
6.1.4. Presupuesto.....	77
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing. ....	78
6.2 Plan funcional de operaciones.....	80
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones.....	80
6.2.2. Objetivos de operaciones.....	82
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones.....	83
6.2.4. Presupuesto.....	86
6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones. ....	87
6.3 Plan funcional de recursos humanos.....	88
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	88
6.3.2. Objetivos de recursos humanos.....	89
6.3.3. Estrategias.....	90
6.3.4. Presupuesto.....	91
6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos. ....	92
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	94
6.4.1. Situación actual de la RSE.....	94
6.4.2. Objetivos de RSE.....	95
6.4.3. Actividades de RSE.....	96
6.4.4. Presupuesto.....	97
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.....	98

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	99
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i> .....	99
6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i> .....	101
6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027</i> .....	102
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2023-2027</i> .....	104
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i> .....	105
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i> .....	107
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i> .....	108
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027</i> .....	109
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027</i> .....	110
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027</i> .....	111
6.5.11. <i>Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias)</i> . ....	113
6.5.11. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027</i> . ....	114
CONCLUSIONES .....	116
RECOMENDACIONES.....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	119
ANEXOS .....	123

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Productos que ofrece Servi Auto Vicalman FP .....	18
Tabla 2 Funciones del personal.....	20
Tabla 3 Matriz MEFE .....	41
Tabla 4 Matriz MEFI .....	46
Tabla 5 Matriz FODA Cruzada (MFODA) .....	62
Tabla 6 Resumen MEFE y MEFI .....	63
Tabla 7 Matriz Interna – Externa .....	64
Tabla 8 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos .....	64
Tabla 9 Presupuesto del plan funcional de marketing .....	78
Tabla 10 Presupuesto del plan funcional de operaciones .....	86
Tabla 11 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos.....	91
Tabla 12 Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial .....	96
Tabla 13 Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial. ....	97
Tabla 14 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	97
Tabla 15 Inversión en activos .....	102
Tabla 16 Amortización y depreciación .....	103
Tabla 17 Proyección de ventas .....	104
Tabla 18 Proyección de costos y gastos operativos .....	105
Tabla 19 Capital de trabajo .....	107
Tabla 20 Estructura y opciones de financiamiento .....	108
Tabla 21 Estado de resultados.....	109

Tabla 22 Estado de situación financiera .....	110
Tabla 23 Flujo de caja proyectado .....	112
Tabla 24 Punto de equilibrio.....	113
Tabla 25 Indicadores de rentabilidad.....	114

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama propuesto para la Empresa Servi Auto Vicalman FP .....	19
Figura 2 Índice de inflación .....	35
Figura 3 Modelo de negocio CANVAS (Servi Auto Vicalman FP).....	47
Figura 4 Cadena de valor (Servi Auto Vicalman FP).....	58

**INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Guía de Entrevista (Diagnóstico Organizacional).....	123
Anexo 2 Guía de Entrevista (Diagnóstico Contable Financiero).....	124

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

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

En la actualidad se pretende de la aplicación de destrezas o maniobras profesionales para que cualquier negocio o empresa pueda persistir en una naturaleza empresarial fuertemente impulsivo en lo que a posicionamiento se refiere. La falta de dichas estrategias puede crear la pérdida de clientes y la deducción del nivel de ventas.

En este sentido, Servi Auto Vicalman FP es una empresa conformada en Rubio, municipio Junín del estado Táchira, hace 20 años por su dueño y fundador, el Sr. Vicente Alfonso Manchego Martínez. Está ubicada específicamente en la calle 14 con Avenida 7 y 8 Esquina, Urbanización Sur. Su actividad principal es la compra y venta de auto periquitos, partes eléctricas y repuestos en general para autos de gama media-baja y para marcas como Daewoo, Chevrolet, Renault, Hyundai, Kia, Toyota, entre otros; así como realizar toda clase de acto de licito comercio relacionado con el objeto principal. Servi Auto Vicalman FP tiene un segmento de clientes masculinos y femeninos que oscilan entre los 25 y 60 años en su mayoría. Dicho mercado está dirigido a la Ciudad de Rubio, municipios cercanos y en especial el eje fronterizo.

Durante los últimos diez años ha incrementado su actividad y participación en el mercado local. Hace cinco años incorporo a su negocio la línea de lujos, iluminación, un mercado no muy competidor en el sector y con muy baja oferta; esta línea también fue aumentando las ventas mostrando cifras positivas que aportaron a la evolución del negocio, aunque en los últimos 3 años las ventas han disminuido producto de la recesión económica y sumado a eso la pandemia del

Covid-19, pero también por los cambios en el contexto que son aprovechados por la competencia para lograr reconocimiento en el mercado.

En Servi Auto Vicalman FP se ofrece a todos sus clientes variedad de repuestos variados y originales brindando confianza, respaldo y calidad. La capacidad que tiene Servi auto Vicalman FP, como organización es firme, por lo que es necesario tomar medidas equilibradas para solventar la problemática que presenta actualmente como es interés crear estrategias de Marketing, que permitan aumentar las ventas y lograr posicionamiento en el mercado.

## 1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La empresa Servi Auto Vicalman FP, ofrece a sus clientes todo lo relacionado con la compra y venta de repuestos para vehículos, en diferentes marcas, precio y calidad. Entre los productos que ofrece y que más se venden se encuentran:

Tabla 1 *Productos que ofrece Servi Auto Vicalman FP*

Marca de Automóvil	Producto
Daewoo, Chevrolet, Renault, Hyundai, Kia, Toyota, Ford	Empacaduras, árbol de transmisión, bujía de encendido, piezas de suspensión, amortiguadores, bobinas, bombas de agua, filtros, piezas eléctricas, pastillas de frenos, correas, Kits de distribución, sensor de oxígeno, bombas de dirección, tensor de correa, aceite, entre otros.

Nota: Productos con más venta en el mercado.

Fuente: Elaboración propia.

De lo expuesto anteriormente hay repuestos que tienen poca salida en el mercado como son: Amortiguadores, filtros de aire, relays. Este negocio también se dedica a la carga de baterías

automotrices. Incluye la venta de material y productos adicionales tales como agua destilada, electrolitos entre otros.

### 1.3 Equipo de trabajo

Servi Auto Vicalman FP, se presenta un esquema o disposición organizacional básica, se encuentra dirigida por su propietario, quien maneja de forma rutinaria la toma de decisiones dentro del negocio.

Cabe destacar que en el negocio no están claras las funciones para cada empleado, creando ciertas barreras al momento de cumplir con las actividades diarias de la empresa. Por lo tanto, al no existir un Manual o guía de funciones, pues es el dueño es quien designa las acciones a realizar.

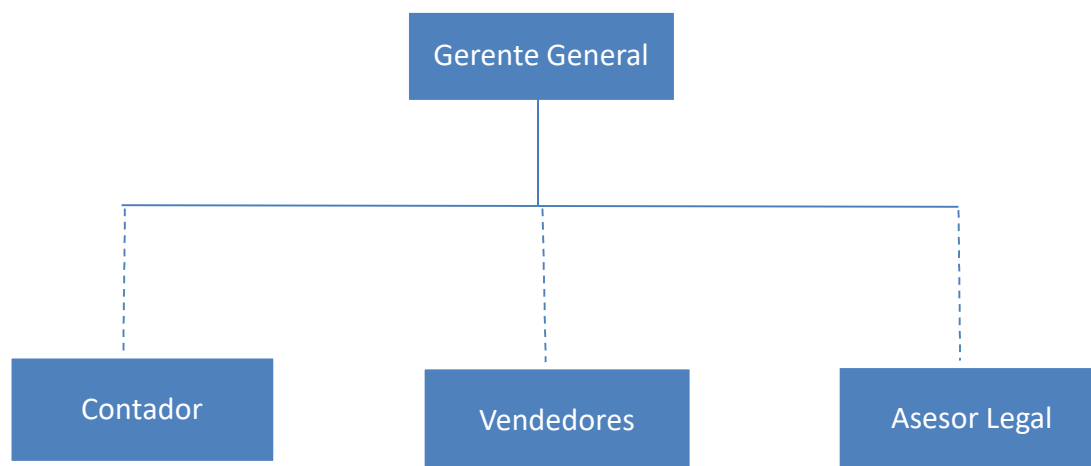


Figura 1 *Organigrama propuesto para la Empresa Servi Auto Vicalman FP*

Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se detallan las funciones de cada integrante del negocio:

Tabla 2 *Funciones del personal*

Cargo	Responsabilidades
Gerente General	Es el jefe de la empresa, es quien se encarga de planear, desarrollar y aprobar todas las políticas, programas y procesos que se realicen en la empresa. Asimismo, es quien está al tanto del funcionamiento de la organización, pendiente de los repuestos que hacen falta y se encarga de contactar a los proveedores.
Contador	Es quien aplica, maneja e interpreta las cuentas del negocio, dispone los estados contables necesarios que la empresa requiere y crea elementos de apoyo para la toma de decisiones
Asesor legal	Es la persona encargada de las gestiones o servicios legales del negocio.
Vendedores	Prestan la atención al cliente, colaboran con la emisión de facturas, manejo del depósito e inventario. Así como en la búsqueda del producto cuando es solicitado.

Nota: Descripción de las funciones de cada integrante de Servi Auto Vicalman FP.

Fuente: Elaboración propia.

## 1.4 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional, es necesario saber en qué se enfoca, para conocer las oportunidades y amenazas de determinada organización, así como el estudio interno para precisar las fortalezas y debilidades (Francés, 2001). Es importante tener presente que el diagnóstico implica las condiciones competitivas de la industria y las capacidades competitivas como recursos, fortalezas y debilidades internas, y el lugar que ocupa las empresas en el mercado (Thompson & Strickland, 2004). Un estudio general de determinada empresa, que vaya enfocado a crear un diagnóstico efectivo y oportuno, comprende un proceso complejo, ya que se encuentra hecho por una serie de factores externos e internos que afectan o perturban la toma de decisiones de dicha organización.

En base a lo anterior, el diagnóstico organizacional tiene que ver con el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, contrastándolos, a su vez, con los aspectos internos. La valoración de estos contextos permite plantear estrategias que permitan maximizar las oportunidades y disminuir las amenazas haciendo uso eficaz de los recursos o patrimonios organizacionales.

Servi Auto Vicalman FP es una empresa conformada en Rubio, municipio Junín del estado Táchira, hace 20 años por su dueño y fundador, el Sr. Vicente Alfonso Manchego Martínez. Su actividad principal es la compra y venta de auto periquitos, partes eléctricas y repuestos en general para autos y para marcas como Daewoo, Chevrolet, Renault, Hyundai, Kia, Toyota, entre otros. Es una pequeña empresa que ofrece un servicio a la comunidad, como es la venta directa al cliente, de repuestos para autos y artículos relacionados con el ramo. Siempre trata de que el servicio sea eficiente, contando con el personal que labora allí, bajo la dirección de su dueño, teniendo como misión la contribución al desarrollo de la sociedad.

Para realizar el diagnóstico organizacional se utilizó como instrumento la entrevista. Dicha herramienta fue aplicada a parte del personal de la empresa: dueño, Contador y asesor legal. Una vez realizado el diagnóstico organizacional y emitidas las conclusiones a que se llegaron, se conoce que la empresa cuenta con un organigrama organizado, pero donde se desconocen las funciones que debe cumplir cada miembro, siendo esto una falla para la distribución organizacional del negocio, por lo que se plantea efectuar una reestructuración del organigrama; donde se defina la distribución, posición y funciones del personal. También se deja ver que la empresa no cuenta con una disposición organizativa, que oriente o dirija sus ideas y reflejen un conocimiento productivo; esto conlleva a precisar lo que realmente se quiere alcanzar, teniendo presente la misión, visión, objetivos y estrategias; con el fin de lograr un buen movimiento del negocio.

Cada organización dedicada al comercio debe gozar de una estructura u organización acorde a la naturaleza del negocio, porque es necesario tener claro que las empresas no son todas iguales, que no se pueden tener lineamientos consolidados para manejarlas a todas por igual, el trabajo de los directivos es realizar lo más idóneo para la organización. Al respecto, Servi Auto Vicalman FP tiene un organigrama el cual será modificado para mejora del negocio. Esta distribución ayudará a la relación y conexión de las acciones entre el gerente general y los trabajadores de la empresa, lo cual permitirá mantener vigilado el mismo.

Además, la empresa no presenta ningún manual donde se especifiquen las funciones relacionadas a cada cargo, por tal motivo, se elaboró una tabla con las ocupaciones y compromisos de cada uno de los oficios precisado en el organigrama reformado; esto se hace con el fin de que cada trabajador conozca las funciones relacionadas con el puesto de trabajo.

Es necesario reiterar que la tarea es la regla universal de la empresa que permite establecer el tipo de producto que ofrece, las insuficiencias que se solventan y saber quiénes son los clientes.

La misión de Servi Autos Vicalman FP es la siguiente: “Somos una empresa que nos interesamos por la complacencia de los clientes, ofreciendo repuestos de calidad, a través de un excelente equipo humano”.

Como visión, es la expectativa que se quiere instaurar, siendo efectiva y realizable, allí se implican los clientes, el ámbito competitivo y el conocimiento organizacional. La visión del negocio de “Servi Autos Vicalman FP busca crecer en el municipio, arrojando insuficiencias en los diferentes sectores, atrayendo diferentes usuarios gracias a la calidad del producto; implementando tácticas de acción creadoras y eficaces, así como desarrollar la formación de los trabajadores para impulsar el compromiso de todos”.

Con respecto a los valores corporativos, los cuales identifican a cada empresa, tomando en cuenta su contexto e intereses, reconociendo el acuerdo entre todos los que hacen vida dentro de la organización. Los valores que se manejan en Servi Autos Vicalman FP son:

- Responsabilidad: Cumplir con las actividades propias de los trabajadores a su cargo en las diferentes actividades, aceptando sugerencias constructivas para alcanzar la eficacia y eficiencia que diferencia a la empresa.
- Compromiso: Se identifican con los (riunet.upv.es) usuarios, ya que sus inquietudes son prioridad para el negocio y así se satisfacen los problemas de los consumidores.
- Honestidad: Todo proceso se realiza con la sinceridad y compromiso de lo que se quiere hacer en lo que se imagina y en lo que se divulga
- Calidad: Ver un cliente satisfecho, es el objetivo que se busca cada día

Con referencia a la manifestación de los objetivos, son responsabilidades administrativas y operativas que toda empresa se traza, para la mejora de la organización, buscando soluciones y logrando lo esperado, los cuales se mezclan con la visión y misión. El negocio, tiene como

objetivo primordial: Favorecer al progreso de Servi Autos Vicalman FP, empresa de compra-venta de suministros automotrices, enfocado en abarcar las necesidades de los usuarios, con una organización eficaz que ayude al desarrollo y mejora cada día hasta lograr la excelencia.

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

En el presente diagnóstico, se presentan aspectos importantes sobre la situación financiera del negocio Servi Autos Vicalman FP, información que fue recolectada a través de lo recopilado en el instrumento de entrevistas realizadas al propietario y contador de la organización. Es preciso mencionar que esta información fue procesada con razones financieras las cuales arrojaron índices que permitieron el análisis de la realidad del negocio. Además, se describen las principales operaciones contables y financieros llevados a cabo en el negocio, los cuales permiten la obtención de periodos económicos e informes que son utilizados para medir los resultados de cada periodo, específicamente el año 2021.

La empresa Servi Autos Vicalman FP cuenta con liquidez según datos suministrados por el contador en base a los estados financieros, debido a que tiene recursos y cuenta con la facilidad de realización del mismo por la variedad y cantidad de mercancía. Cuenta con el financiamiento de una institución bancaria lo que le favorece en realizar préstamos para cumplir con obligaciones asumidas en cierto momento. El dueño junto con el contador revisa los estados financieros con regularidad, para conocer la situación de los mismos. Esto permite saber si la empresa presenta alguna necesidad financiera.

Servi Autos Vicalman FP tiene algunos activos, siendo el inventario de mercancía el más importante para el funcionamiento del negocio, por ser un negocio dedicado a la venta de repuestos para autos. . La empresa todos los días se dedica en proveer a los clientes, hay ocasiones

que no cuenta con ciertos productos, los cuales canaliza con los proveedores, ofreciendo soluciones a los clientes. De esta manera satisface y cubre gran parte de la demanda.

Al ejecutar un estudio financiero, es necesario contar con los estados de capital, los cuales se obtienen a través de procesos contables. Para obtener información sobre cómo se encuentra la empresa financieramente se realizó un bosquejo de las razones financieras del año 2021. A continuación, se da a conocer lo recopilado en cada uno de los conjuntos necesarios para tal fin.

La liquidez determina o establece la capacidad o cabida que tiene el negocio para dar respuesta a sus compromisos económicos, para ello se seleccionó el indicador de liquidez general:

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} = \frac{6.283.646,01}{2.412.531,16} = 2,60 \text{ veces}$$

El activo corriente abarca 2,60 veces al pasivo corriente, nos dice que, por cada bolívar de deuda, la empresa cuenta con 2,60 unidades monetarias para pagar o cubrir las obligaciones obtenidas. Al observar y analizar los estados financieros del año 2021 se detalla que el activo es mayor que el pasivo lo que representa un poco de ganancia en la capacidad de la del negocio para cubrir o solventar sus deudas o dificultades económicas en un tiempo prudencial.

Con respecto al índice de endeudamiento, permite saber las capacidades de la organización para adquirir compromisos y poder responder con sus propios recursos, en pocas palabras saber cómo se financia o se suministra la empresa, al respecto se tiene:

$$\text{índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Patrimonio neto}} = \frac{3.539.429,72}{6.881.346,86} = 0,5144 * 100 = 51,44\%$$

El índice de endeudamiento del negocio es de 51,44% ósea, que la mayor proporción de los activos totales son financiados por proveedores, lo que demuestra un alto grado de dependencia financiera de proveedores externos.

Para calcular la rentabilidad del negocio se calculó en base a la , utilidad bruta, la utilidad operativa y la utilidad neta.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{4.201.445,36 - 3.151.084,02}{4.201.445,36}$$

$$= 0,25 * 100 = 25\%$$

Lo anterior muestra que la empresa por cada bolívar que sale de las ventas, recibe el 25% de beneficio, luego de la cancelación de los recursos obtenidos.

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Ventas}} = \frac{112.235,42}{4.201.445,36} = 0,0267 * 100 = 2,67\%$$

Durante el año 2021 la empresa recibe el 2.67% de ganancia operativa, por los movimientos de la empresa, allí no están presentes los gastos tributarios, intereses, entre otros. Lo que indica que la utilidad operativa de la organización es bajo.

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles}}{\text{Ventas}} = \frac{92.289,16}{4.201.445,36} = 0,0219 * 100 = 2,20\%$$

La empresa logra 2.20% de beneficio por cada bolívar, luego de cubrirse los gastos relacionados con las operaciones de la misma. Se deduce que la ganancia es baja tomando en cuenta la fluidez de las ventas que tiene la empresa.

Tomando en cuenta lo explicado anteriormente, como resultado del estudio efectuado a la parte financiera del negocio en base a lo aportado en las entrevistas y los datos suministrados por el dueño y contador al momento de la visita al local, se puede expresar, lo importante que es corroborar y fortalecer el conocimiento de las finanzas del negocio. Esto permite comprobar la posición financiera del negocio y ayuda a tomar decisiones precisas para el mejoramiento del mismo.

## **1.6 Definición del problema.**

La competencia en el medio organizacional, en tiempos de globalización, requiere conservar en su mayoría una preparación en todas las áreas de la empresa, lo que permite ofrecer un buen servicio y asegurar su permanencia en el ámbito comercial; se debe contar con estrategias

organizacionales y un personal calificado capaz, preparado para ofrecer lo mejor de su desempeño. Las empresas tienen un papel vital dentro de la sociedad. Puesto que éstas no sólo compensan las necesidades sino también crean ejemplos de desarrollo económico. Las organizaciones se desarrollan y cambian continuamente su forma de trabajo ya sea en su espacio interno o externo. Sin embargo, aquellas empresas que no están en un proceso de actualización decidido y constante de equipos, de tecnología, de personal y espacio de trabajo cuando se requiere, pueden perder posicionamiento, lo cual puede ocasionar pérdida de clientes y disminución en los ingresos, (Kreitner & Kinicki, 2007).

Por lo cual, los cambios que actualmente se originan en el ámbito organizacional, representados por la globalización de la economía, la continua incorporación de nuevas tecnologías en los métodos de producción y administración en las organizaciones, han generado, cambios en las estructuras internas de las mismas, existiendo la predisposición al decaimiento de ellas y a la constante evolución de los puestos de trabajo. Toda empresa o negocio siempre tiene como meta u objetivo: crecer y expandirse dentro del mercado, ya que eso genera beneficios, maximiza las utilidades y crea resultados óptimos. Pero para lograr esto se tienen que tomar decisiones y emprender acciones hacia el progreso, teniendo que reestructurar, innovar, crear, diseñar y cambiar; todo eso dependiendo de lo que se quiera implementar enfocado hacia las metas y objetivos a los que la organización este direccionada.

Una empresa de venta de repuestos automotores, hoy en día, requiere de personal operativo, debido a la demanda que existe en la reparación o mantenimiento de autos, por lo tanto, deben ser personas preparadas para poder enfrentar cualquier situación que se presente con el automóvil, igualmente se requiere de personal administrativo que forme parte de la vida contable y humana del negocio

Tomando en cuenta lo anteriormente descrito, Servi Auto Vicalman FP es una empresa que tiene como razón social la compra, venta, de accesorios, repuestos, de todo tipo de vehículos; entre otros actos o negocios jurídicos de lícito comercio. Desde sus inicios y hasta hoy, la atención al público ha sido en el mismo punto de venta y vía telefónica, la compra y venta se realizan directamente en el local comercial. Además de la interacción y venta directa con los clientes, la empresa mantiene relación comercial con diversas tiendas.

En el mismo orden de ideas, el dueño confía en la expansión y desarrollo de la empresa; teniendo como punto a favor la ubicación del Municipio Junín. Ya que, por ubicarse cerca de la frontera con Colombia, es una franja con bastante movimiento donde se recibe constantemente la visita de personas en busca de algunos productos, sin tener que dirigirse a zonas más distantes. Además, el negocio es muy conocido, por los años en que ha prestado su servicio, por recomendación de clientes y por la variedad de productos que mantiene.

Cabe destacar que Junín es uno de los municipios del Estado Táchira más grande en cuanto a cantidad de personas. El aumento de población en el área, da a conocer la creciente demanda comercial en el municipio, lo que genera expectativas de desarrollo de la empresa. Tomando en cuenta lo anterior, hay un punto importante que no se debe descuidar, al contrario es necesario incorporarlo, como es el uso de la tecnología. Este segmento de lo digital proporciona a las empresas ventajas, cambios mejorando la dinámica comercial. La pandemia del COVID-19 generó que la mayoría de las empresas realizaran sus operaciones a través de las diferentes redes sociales, para llegar al cliente. Los empleados asumieron sus cargos de forma virtual o semi presencial lo anterior son factores o elementos que el dueño de Servi Auto Vicalman ha tenido presente para que esta compañía se expanda y siga creciendo.

En tal sentido, toda empresa o negocio necesita establecer habilidades de trabajo, que permitan lo deseado y administrar de buena manera los cambios que se dan. Es necesario ampliar un nuevo portafolio de capacidades de innovación o introducción digital que permita a las organizaciones ser más flexibles y tener la capacidad de respuesta ante los rápidos cambios demandados por la sociedad, para generar nuevas propuestas de valor y cambiar o mejorar los modelos existentes (Bernan, 2012).

De lo planteado anteriormente, es indudable empezar a irrumpir en otra forma de comercialización, en otro tipo de mercado, salir de lo tradicional y comenzar a realizar diferentes tareas que lleven a la empresa a innovar, a generar otros canales, entendiendo que es necesario identificar la estrategia adecuada que le permita estar a la delantera en el mercado y ser una empresa eficaz y sostenible en el tiempo. Es necesario lograr una innovación o renovación en la organización, comenzando por lo interno, es decir desde la atención al cliente, trato al personal, hasta la promoción de los productos y servicios que se ofrecen, ya que todo tiene que ver con el fin que se persigue o lo que se quiere lograr. La innovación se considera una línea estratégica que accede que la organización perfeccione su enfoque, ya que la ausencia de este origina una carencia para producir nuevos productos y técnicas (Hidalgo, 2011).

Sin embargo, no todo se puede incluir, es necesario darle a la empresa un rumbo y definir un plan estratégico que oriente cada acción y decisión de lo que espera y aspira la compañía, sin dejar a un lado el capital humano, la capacitación de los empleados y el sentido de pertenencia hacia la empresa; acciones como el aumento de los canales virtuales para llegar al cliente, incorporación en el portafolio la línea para vehículos de alta gama, la prestación del servicio de domicilios o cualquier otra acción que pretenda o sea necesaria ejecutar en un futuro.

Es así, como de los hechos ya mencionados, surge la siguiente pregunta, y es: ¿Cuáles son los elementos de la estrategia que permitirán a la empresa Servi Auto Vicalman FP perdurar en el tiempo, aumentar sus ventas y con miras a la expansión?

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

Tomando en cuenta el planteamiento del problema presentado anteriormente, para que la empresa Servi Auto Vicalman FP sea un negocio exitoso, se plantea la necesidad de realizar un plan estratégico donde la reestructuración organizacional sea la prioridad, también donde se desarrollen estrategias de Marketing que generen efectos positivos en todas las áreas de la empresa, logrando que sus empleados se sientan conformes y relacionados con los objetivos, misión y visión, con la finalidad de que exista un mejor proceso administrativo y donde se genere un proceso comunicacional directo y formal; que le permitan afianzar su posicionamiento dentro del sector.

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

#### ***1.8.1 Objetivo general***

Diseñar un plan estratégico para la empresa Servi Auto Vicalman FP, en los años 2023 a 2027 enfocado en aumentar y afianzar su posicionamiento dentro del sector de compra y venta de partes automotrices.

#### ***1.8.2 Objetivos específicos***

- ✓ Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Servi Auto Vicalman FP en los años 2023 a 2027 enfocado en afianzar su posicionamiento dentro del sector de compra y venta de partes automotrices.

- ✓ Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Servi Auto Vicalman FP en los años 2023 a 2027 enfocado en afianzar su posicionamiento dentro del sector de compra y venta de partes automotrices.
- ✓ Definir los objetivos estratégicos de la empresa Servi Auto Vicalman FP en los años 2023 a 2027 enfocado en afianzar su posicionamiento dentro del sector automotriz.
- ✓ Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Servi Auto Vicalman FP en los años 2023 a 2027 enfocado en afianzar su posicionamiento dentro del sector de compra y venta de partes automotrices

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

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

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad y beneficio para entender el progreso o el desnivel de determinada actividad comercial y, en consecuencia, la realidad potencial y dirección de un negocio (Fred, 2003). El análisis del entorno por medio de la representación PESTEL comprende un análisis de cinco tipos de ambientes, a conocer, Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal. En tal sentido, para Servi Auto Vicalman FP se describe de la siguiente manera:

#### ***2.1.1. Entorno político***

Hoy en día en Venezuela aún se mantiene una situación política inestable y débil que se viene arrastrando de años atrás, donde se han presentado una serie de mandos presidenciales en los que cada uno de estos gobiernos han desplegado y aplicado sus políticas de beneficio a grandes grupos o determinadas personas, esto ha creado una serie de problemas en diversos contextos. Todo ello como resultado de las malas disposiciones de los gobernantes, lo cual ha creado una indisposición en varios sectores, en especial al sector económico que suministra enormes recursos procedentes de la exportación de petróleo, pero que luego son reestablecidos al sector externo vía importación, sin tomar en cuenta dichos recursos en la producción o elaboración nacional (Molina, 2004).

Uno de los factores políticos importantes es el gasto público, el cual se considera fundamental para los estudios sociopolíticos en lo que a inversión se refiere, ya que el manejo efectivo y eficiente del mismo, genera ingresos para el mejoramiento de infraestructura, para la

transformación social y económica, entre otros (Ocampo, 1998). Los factores políticos pueden ser la parte más importante de la perspectiva externa para las empresas que dependen de contratos, ayudas, subsidios y financiamientos del gobierno. Muchas de ellas dependen de la búsqueda de destrezas estatales imparciales que les permita acceder a dichos beneficios para la compra de materia prima o insumos, pero en ocasiones el acceso al financiamiento es limitado. Esto conlleva a que muchas organizaciones pierdan el sentido de pertenencia y desconozcan el valor que tienen dentro del sector económico y político del país (Díaz, 2013).

La creciente dependencia integral de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace necesario que las empresas consideren los resultados que ocasiona estar frente a las inestables políticas, ya que tendrán que formular y poner en funcionamiento estrategias competitivas. El cierre u oposición de negociación con otros países en cuanto a la adquisición de materia prima, productos o servicios son arbitrajes políticos que han afectado a muchos dueños de empresas. El presente año no será cómodo para Venezuela. Según los contextos que se estudiaron en el foro: *Prospectiva Venezuela 2023 Semestre I*, llevado a cabo por el Centro de Estudios Políticos y Gobierno de la Universidad Católica Andrés Bello. Allí los especialistas invitados indicaron que así se hallan retomado las negociaciones en México, el gobierno no tiene aspiraciones de negociar, prefiere conservar el dominio en el poder antes de abrir lugares a la oposición, aun cuando los diferentes sectores se sigan deteriorando.

Se puede inferir, que es importante saber que son muchos los inconvenientes que se les ha impuesto aquellos empresarios, dueños de negocio que desean invertir, ampliar su producción para ser partícipes de la mejora económica y social del país. Entre unas de esas barreras u obstáculos, es la adquisición u obtención rápida de la VISA, debido a que esta tiene una cantidad de requisitos complicados de obtener. Lo que ocupa y preocupa en gran manera al propietario de la empresa, ya

que con la obtención de la misma tendría la oportunidad de viajar y seleccionar personalmente los repuestos de otros países, esta medida permite aumentar la garantía de lo que va a importar y vender en Venezuela. Además de vender los repuestos a mejor precio y de esa manera obtener más clientela.

### ***2.1.2. Entorno económico***

El entorno económico tiene efectos en algunas estrategias. En estas variables se manejan el nivel económico actual del país y del estado Táchira, ya que la actual situación económica del país afecta a cualquier empresa independiente del ramo que sea y el área de repuestos no se escapa de la misma. El progreso de la economía venezolana ha mostrado importantes cambios durante los últimos años. La crisis financiera ha afectado la economía del día a día, provocando una disminución de la demanda en muchos productos. Y el petróleo no ha sido una excepción. La materia prima de la que tanto depende la economía de Venezuela ha sufrido un fuerte derrumbe en su valor durante los últimos años. Esto afecta la economía del país tomando en cuenta que la mayoría de los ingresos dependen del importe y de las exportaciones petroleras, y afectará a las empresas si hay una disminución significativa, ya que esto se traduce en disminución de los ingresos fiscales y menos capacidad de importar.

Por otra parte, la inflación se ha convertido en el enemigo de la población. En Venezuela la mayoría de las personas no pueden ahorrar, debido a que los pocos ingresos que reciben, apenas les alcanza para sobrevivir. La inflación genera el aumento en los niveles de desempleo, pobreza y en consecuencia el alza de los precios, afectando directamente la calidad de vida de la sociedad. La inflación afecta la competitividad al hacer más barato los bienes importados y encarece los productos en el mercado internacional, disminuye los salarios reales e impacta denegadamente sobre el cobro de los impuestos con lo cual se agudiza el desequilibrio fiscal. También incide sobre

la asignación de los recursos al hacer más beneficiosas aquellas actividades que socialmente no son las más apropiadas para el país; también interviene en la variabilidad de las tasas de intereses que proporcionan los bancos que llevan las cuentas de diferentes empresas, los cuales dan créditos según los movimientos que ésta va desempeñando. Según el Banco Central de Venezuela (BCV) la relación de costos al consumidor mostró una variación de 3,6% superior al 2,3% del mes anterior. Con este resultado, la inflación del 2022 se ubica en 155,8%.

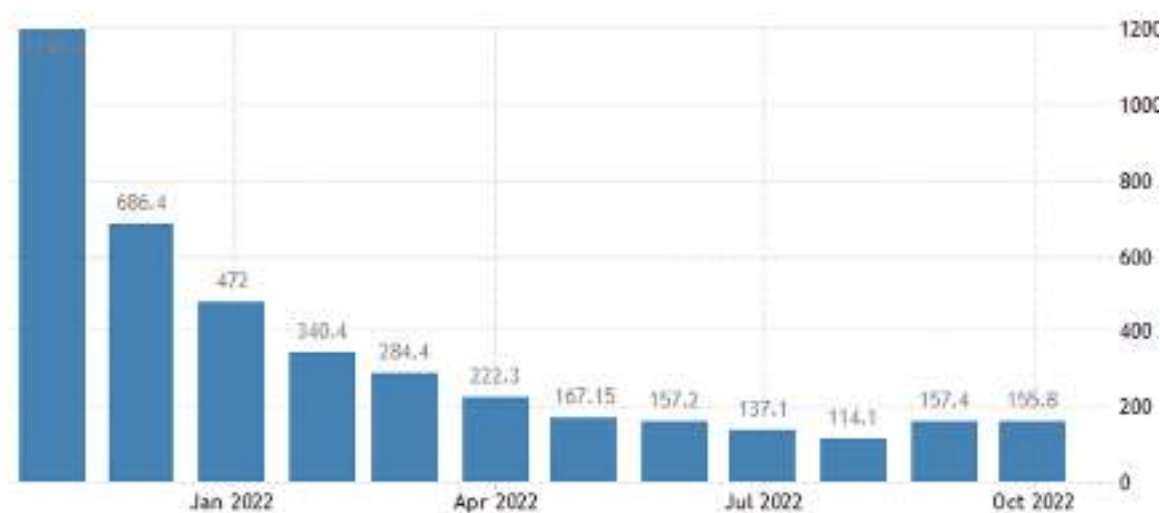


Figura 2 *Índice de inflación*

Fuente: (Banco Central de Venezuela, 2023)

Otro factor externo que afecta a la empresa es el precio del dólar. El alza en el precio de éste es el resultado de un aumento en la demanda de divisas que, en la actualidad, es producto de la inestabilidad política y económica. Algunos negocios realizan transacciones bancarias comprando el dólar paralelo que es mucho más alto, que el que proporciona el BCV, todo esto para conseguir la mercancía en el extranjero y poder obtener los repuestos en menor tiempo que los ofrecidos por los proveedores nacionales, si el dólar aumenta, afecta mucho porque la mercancía saldría más costosa, disminuyendo así el porcentaje de ganancia. Venezuela está inmersa en una

profunda crisis económica, con pocas posibilidades de recuperación en un tiempo corto y sin que se refleje la energía para plantear y efectuar un bosquejo económico completo, que permita atender las inestabilidades de la economía, los bruscos cambios de los precios y la poca funcionalidad de organismos que protegen o velan por la economía de un gobierno (Vera, 2018).

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

El entorno social afecta al contexto en general. Las organizaciones grandes y pequeñas, se ven abrumadas por los cambios en la sociedad. La empresa Servi Autos Vicalman FP se encuentra en muy buena ubicación en Rubio, siendo ésta la capital del municipio Junín Estado Táchira, una zona muy transitada, pero no obstante a su buena ubicación, la zona no escapa a la inseguridad social producto de la delincuencia que ha arribado de otras zonas, lo cual afecta a los usuarios y a la empresa como tal, constituyendo una amenaza. Para nadie es un secreto que actualmente la migración es uno de los problemas que enfrentan muchos países y Venezuela no es la excepción, se ha convertido en un tema preocupante (Freitez, 2018).

Por otra parte, en Venezuela la venta y compra de vehículos nuevos o usados cayó presurosamente debido a la disminución de sueldos y salarios. Dicha actividad comercial se vio afectada por diversos factores como el descenso en la importación de autos, la demora en la autorización de divisas a ensambladoras y fabricantes, así como la paralización de actividades en algunas industrias por problemas laborales. Esto hace que los venezolanos no puedan adquirir un vehículo nuevo por lo que resulta más viable mejorar el vehículo que posee. Ahora bien, cuando se tiene un auto, siempre llega el momento de adquirir o reparar un repuesto, ya sea por una rotura, por una pequeña avería o, simplemente, porque hay que efectuar labores de mantenimiento pertinentes, la empresa Servi Autos Vicalman FP se beneficia de esta situación, proporcionando repuestos de diferentes marcas y a precios considerables.

Por otra parte, la empresa Servi Autos Vicalman FP, cumple con la responsabilidad social como es el pago puntual de impuestos, pago de tributos para la nacionalización de los repuestos importados, pago de servicios públicos, pago del seguro social. Dentro de las oportunidades se tiene una buena ubicación geográfica, reducción en la venta de automóviles nuevos. Mientras que dentro de las amenazas se tienen, inseguridad reinante en las adyacencias y servicio de vigilancia pública ineficiente.

#### ***2.1.4. Entorno tecnológico***

El entorno tecnológico es el sector más cambiante ya que progresa y mejora cada día. Es necesario la actualización e innovación en las empresas, el cliente cada vez solicita más tecnología, siendo una ayuda y un beneficio, la falta de ello lleva a que las empresas no progresen y se vuelvan arcaicas. Cualquier avance o progreso tecnológico es necesario en cualquier ámbito, sea empresarial, personal, político, social, entre otros, ya que, gracias a ello, se ofrece y genera una mayor y mejor comunicación e interacción con el mundo permitiendo así aligerar cualquier operación.

Venezuela es un país que ha ido lento en el desarrollo de ciencia y tecnología, posee poco avance e innovación en el sector antes mencionado, ya sea por incapacidad monetaria, por la falta de interés del gobierno de invertir o por desconocimiento. En el país hay universidades o centros de capacitación que ofertan carreras relacionadas con el sector, pero no son aprovechadas o son poco conocidas por la población. Se cuenta con el Sistema Nacional de Innovación (SNI), que se enfoca en la creación y en el desarrollo tecnológico. Es importante porque donde se involucra el mercado internacional se genera una competencia elevada, por lo cual es necesario la incorporación de la tecnología para facilitar o abrir las puertas al intercambio y la comunicación entre las diversas organizaciones. Como consecuencia de la poca atención de los entes del Estado,

existen pocas industrias que fabriquen bienes tecnológicos, entonces se ha optado por traer el producto del extranjero. Como no hay producción nacional, pues los costos son muy elevados para la población lo que hace que muchas empresas pequeñas o negocios, no involucren la tecnología.

Lo tecnológico no se debe ver desde la perspectiva de únicamente aparatos electrónicos, deben visualizarse como parte de un todo, como una pieza fundamental donde se encuentra la información, el conocimiento, las habilidades que luego se cristalizan en una acción palpable, visible. Es decir, allí se plasma lo que mantiene y respalda el progreso, obtención y comercialización de determinado producto o servicio, logrando un trabajo adecuado que conlleva al éxito (Robledo, 2017).

Los avances tecnológicos pueden generar ventajas competitivas nuevas y más eficaces que las existentes. Ninguna empresa o negocio puede estar fuera de los avances en el área de la tecnología, porque no solamente se mezcla con la actividad que realiza, sino también le permite involucrarse en cualquier actividad humana, donde se requiera su acción. El ser humano utiliza en su día a día, gran variedad de elementos tecnológicos como el computador y gran variedad de redes sociales que permiten mejorar la comunicación. Por ende, el entorno tecnológico constituye el uso e incorporación de la tecnología que lleva a la creación e implementación de nuevos productos y servicios y a mejorar la entrega al cliente (Dess, 2019).

El Estado Táchira cuenta con grandes proveedores de equipos tecnológicos, que algunos no serán de última generación, pero si cuentan con las características necesarias y suficientes para que las empresas estén al día. Esto permite que los propietarios tengan más facilidad al momento de adquirir bienes o servicios, mantener archivada y ordenadamente, toda la información referente a contabilidad y diversos movimientos de la organización. Por tanto, las innovaciones tecnológicas afectan de distintas maneras a las empresas, es por ello que Servi Auto Vicalman FP no se escapa

de ella, empresa que no cuenta con redes de internet, publicidad digital, considerándose un actor importante como motor económico, incluso integral que admite el estimular y generar la productividad de cualquier empresa.

### **2.1.5. Entorno ecológico**

Cualquier empresa como factor formal del proceso productivo, logra un papel importante cuando dialoga en base a las acciones relacionadas con el medio ambiente, por lo que es necesario que la estructura organizativa de la empresa cuente con una serie de procesos o técnicas concretas y eficaces donde reconozcan el valor de) los cambios que se generan de su actividad productiva, así como los gastos que se generen para evitar las consecuencias de los mismos. Lo básico es la correlación que se debe establecer entre la sociedad y el ambiente ya que este lazo va más allá del desarrollo de políticas, planes y programas, lo fundamental es saber hacia dónde dirigir el manejo y uso de los recursos naturales para evitar su destrucción.

El compromiso ambiental busca la mediación y conciliación entre la población y su entorno natural, logrando libertad y autonomía. En Venezuela entre los elementos que ponen en riesgo los ecosistemas y la biodiversidad se encuentra la pérdida y destrucción de los espacios zonas naturales a los cuales se les ha dado un uso diferente al usual, como es la incorporación de actividades dedicadas al desarrollo urbanístico e industrial (Novo & Lisio, 2020). La principal función de toda organización es generar valor y beneficios para los propietarios y su equipo; pero indudablemente debe favorecer al bienestar de la sociedad, ya que dicho bienestar no depende únicamente del aumento de beneficios para el negocio, sino del cuidado del medio ambiente y el impulso de la responsabilidad social, incluso los beneficios de los clientes.

### **2.1.6. Entorno legal**

En el entorno legal se manejan varias normativas que regularizan al sector empresarial, lineamientos que deben ser respetados y acatados para poder ejecutar las actividades, las entidades que regulan y reglamentan las actividades económicas son: En Venezuela el SENIAT Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria, es el organismo competente, con potestad administrativa y económica, para vigilar e inspeccionar lo concerniente a la organización, es quien aplica las medidas necesarias que generen ingresos y protejan la economía del país. Asimismo, se tiene el Instituto Venezolano de Seguridad Social que es una entidad, dedicada a la atención y protección social integral de los trabajadores.

Por otra parte, las empresas venezolanas deben cumplir varias obligaciones o compromisos entre los cuales está el Registro de Información Fiscal (RIF, que es un requisito obligatorio al momento de conformar un negocio. También hay que declarar el Impuesto al valor agregado (IVA), que se realiza de forma mensual y la declaración del Impuesto sobre la Renta que se efectúa anualmente. Los diferentes impuestos, son un tributo monetario que se obtiene del compromiso de los particulares, dueños de negocios o que poseen ciertos bienes, el cual sirve para resguardar las obligaciones oficiales, por cuanto es un deber que el interesado debe efectuar en base a las medidas establecidas en la legislación venezolana (Moya, 2012).

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

En la siguiente tabla se presenta una apreciación externa de las oportunidades y amenazas del entorno donde se desenvuelve la empresa Servi Autos Vicalman FP.

Tabla 3 *Matriz MEFE*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
Control en la venta de los repuestos	0,08	3	0,24
Disponibilidad de divisas en las instituciones bancarias	0,11	4	0,44
Buena ubicación geográfica	0,12	4	0,48
Reducción en la venta de automóviles nuevos	0,06	3	0,18
Fácil acceso a nuevas tecnologías	0,10	4	0,40
Interés por actividades que minimicen el impacto ambiental	0,08	3	0,24
<b>Amenazas</b>			
Inestabilidad política del país	0,08	1	0,08
Mayor restricción para la obtención de la VISA	0,04	2	0,08
Altos índices inflacionarios	0,08	1	0,08
Aumento del dólar paralelo	0,08	1	0,08
Inseguridad reinante en las adyacencias	0,04	2	0,08
Servicio de vigilancia pública ineficiente	0,03	2	0,06
Poco uso de las redes sociales	0,10	1	0,10
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>	<b>--</b>	<b>2,54</b>

Nota: Descripción de las oportunidades y amenazas externas de Servi Auto Vicalman FP

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

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

El microambiente está compuesto por las organizaciones y personas que se relacionan con la empresa. La cual debe prestar atención al progreso de su sector para así saber y estar al tanto de los cambios que se generan en los espacios competitivos ya que de dicha competencia depende el bien y la rentabilidad de la empresa. El estudio de Porter es un instrumento que permite calcular o valorar las posibilidades de éxito de un negocio nuevo o ya existente, por medio de aspectos afines con la competitividad que generan las demás empresas del sector. Las fuerzas que se consideran para este análisis son:

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

Servi Auto Vicalman FP cuenta con grandes empresas de proveedores con gran trayectoria en el sector. Son empresas grandes y reconocidas, el negocio de repuestos antes mencionado es una empresa con muchos años dentro de la sociedad que tiene una posición consolidada frente a sus proveedores, hecho que le da una situación ventajosa para la obtención de crédito, y así se determina que el poder de negociación con los proveedores es moderado. Es un poder manejable, ya que cuenta con diversos distribuidores de autorepuestos, y para los suministros menores existe una gran variedad de los mismos. Actualmente en el país se presenta la dificultad de obtener los autorepuestos necesarios para la operación del negocio, ya que muchos de ellos estos no se producen en el país y deben ser importados, lo que hace que se eleven sus costos y la adquisición de los mismos no sea fácil. Asimismo, los proveedores no son competidores ya que abastecen a otros subsectores de la metalmecánica y a otros sectores industriales. Por lo tanto, no hay subordinación hacia un solo proveedor, la variedad de referencias conlleva a tener varios proveedores, esto es bueno, porque facilita la diversidad de marcas y precios a los cuales acceder.

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

El negocio debe brindar a sus clientes productos de calidad que logren satisfacer sus necesidades. Para lograr este propósito se tienen en cuenta la compra y la venta del producto, ya que con estos dos elementos se garantiza que el dueño adquiera productos de calidad y pueda brindar esa condición al cliente. La atención cordial y la disponibilidad inmediata del producto o servicio son factores significativos, que muestran la disposición para atender al cliente adecuadamente, , además del compromiso que tiene la empresa de preocuparse por mantener el producto y a cómodos precios.

Servi Auto Vicalman FP se situado en un área estratégica donde no se encuentran suficientes negocios relacionados con el ramo. Además, Servi Auto Vicalman cuenta con la recarga de baterías, actividad o servicio adicional que los demás locales no ofrecen. Llegan al negocio personas de todas las edades, sexo y necesidades diferentes. Allí se presentan los dueños de talleres mecánicos, para quienes hay un monto diferente, ya que muchas veces compran por cantidad y por tal motivo se les concede descuentos, la atención con ellos es rápida ya que son especialistas en el tema. También van al negocio el personal que labora en los talleres mecánicos, los cuales se presentan regularmente y son los que recomiendan a los clientes y cualquier persona que necesita de un repuesto

La percepción y apreciación de las personas que se presentan en el negocio es buena, tomando como base que es una de empresas del ramo más antiguas de Rubio, muchos de ellos manifiestan que primero van allí, porque si allí no se encuentra lo que buscan, hay pocas posibilidades de encontrarlo en otra parte. Debido a ello se puede considerar que la negociación de los clientes es bajo, no cuentan con gran oferta en el servicio de recargas de baterías en la zona, por lo cual no pueden obtener una posición ventajosa, ni exigir precios bajos.

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

La empresa de Servi Auto Vicalman FP, en comparación con otros locales cercanos, cuenta con la venta de repuestos para autos y ofrece el servicio de recargas de baterías en la zona, específicamente la Urbanización Sur , pero si cuenta con competidores directos. Si existen competidores con gran demanda, pero en otras zonas retiradas donde abundan los locales enfocados en dicho sector. En este caso la competencia y la presencia de productos sustitutos es elevada. El poder de negociación de la empresa es bajo con los proveedores y clientes. . Al visualizar el sector de la competencia de Servi Autos Vicalman FP existe variedad ya sea en San

Cristóbal como Repuestos Moreno, El Rey del Toyota, entre otras; así como empresas ubicadas dentro del Municipio Junín, entre las que se encuentran Maxi Junín y Repuestos Fiallo, con estas empresas se mantiene una relación amena ya que surten al negocio, en momentos cuando llega un cliente y no se tenga la pieza, entonces para no perder la venta se busca la mercancía a través de ellos, aunque el margen de ganancia sea mínimo. Por ello se considera que la rivalidad entre competidores es moderada.

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

En el sector de autorepuestos en general se han identificado dos fuentes de amenaza. La primera que es muy baja, es la pequeña industria metalmecánica que se dedican a soldar y reparar piezas, para que así los clientes no tengan que adquirir repuestos nuevos y a costos muy bajos. La segunda es la venta de productos genéricos o alternativos, generalmente provienen de China con precios muy por debajo de lo habitual. En base a la situación actual, la población se fija mucho en el precio, en la mayoría de las veces buscan la economía, sin estar pendiente de la calidad y durabilidad del producto. Estos productos genéricos tienen su contraparte lo cual minimiza la amenaza y es pensar que todo lo genérico no es duradero. Por tal motivo Servi Autos Vicalman FP ofrece calidad y excelencia en los productos que ofrece en sus diferentes marcas. sobre todo, en aquellos que tienen mayor demanda. Y al estar Servi Auto Vicalman FP ubicada en un sector donde no abundan los negocios relacionados con el ramo de autorepuestos, se considera que la presencia de productos genéricos o sustitutos no es un problema para la empresa, teniendo eso a su favor, es necesario tomar medidas estratégicas para lograr su posicionamiento en el sector.

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

La inversión que se necesita para constituir un negocio como Servi Auto Vicalman FP es alta, ya que se requieren de ciertos elementos no solo con un buen local con el espacio necesario para operar, también se requiere equipar el almacén con todos los productos necesarios para su operatividad. Es por ello que la inversión financiera requerida es una barrera para el comienzo del mismo. Teniendo en cuenta que la entrada de nuevos espacios competitivos es una amenaza alta ya que las barreras de entrada son bajas, pero si se posee el capital, recursos y un mercado en crecimiento, la motivación para el emprendimiento de nuevos negocios es alta. Gracias al aumento de la población y al progresivo desarrollo económico del Municipio Junín de la Ciudad Rubio, se cuenta con varias oportunidades.

También otro factor a considerar es la ausencia de otros negocios en dicha urbanización, solo hay dos negocios dedicados a la venta de auto repuestos, con poca variedad de productos , considerando latente la ubicación de nuevos negocios. . Por lo tanto se puede tomar la presencia de nuevos competidores como una amenaza alta , ya que también hay que considerar los nuevos competidores que surgen por las redes sociales vendiendo repuestos, que no necesariamente están constituidos como empresas.

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

El poder de negociación que tiene Servi Autos Vicalman FP con respecto a sus proveedores es alta, debido a los créditos otorgados por ellos mismos de 15 a 30 días, dependiendo de la compra y del producto, todo eso es fruto del incremento de las ventas y del buen comportamiento y responsabilidad del negocio y los proveedores. Asimismo, la importancia que tiene la empresa para sus proveedores es la distribución de sus marcas que le entrega a sus clientes en un mercado

tan competitivo como es la venta de autorepuestos, a pesar de no contar con la tecnología para mejorar la comunicación en todo el negocio.

Además, al haber distintos proveedores en el sector, siempre hay una figura como líder del mercado, si bien, al ser un tema totalmente relevante, los clientes se mantienen diariamente informados ya que, al encontrarse más proveedores, a la hora de realizar una sociedad estratégica, la oferta de precios y calidad aumentará para fidelizar y mantener al cliente.

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

La matriz estratégica de factores internos (MEFI), permite valorar la situación interna del negocio, calificando las debilidades y fortalezas de Servi Auto Vicalman FP.

Tabla 4 *Matriz MEFI*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Cuenta con proveedores calificados	0,15	3	0,45
Suministros menores con gran variedad	0,12	3	0,36
No hay dependencia hacia un solo proveedor	0,12	3	0,36
Disponibilidad de los productos	0,15	3	0,45
Buena atención	0,12	3	0,36
Convenio con mecánicos y talleres.	0,12	3	0,36
<b>Debilidades</b>			
Rivalidad entre los competidores muy elevada	0,02	2	0,04
Poder de negociación bajo	0,02	2	0,04
Productos genéricos a precios bajos	0,04	1	0,04
Crecimiento poblacional y económico	0,02	2	0,04
Poca publicidad en las redes	0,12	1	0,24
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>	<b>--</b>	<b>2,74</b>

Nota: Descripción de las fortalezas y debilidades internas de Servi Auto Vicalman FP

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

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.

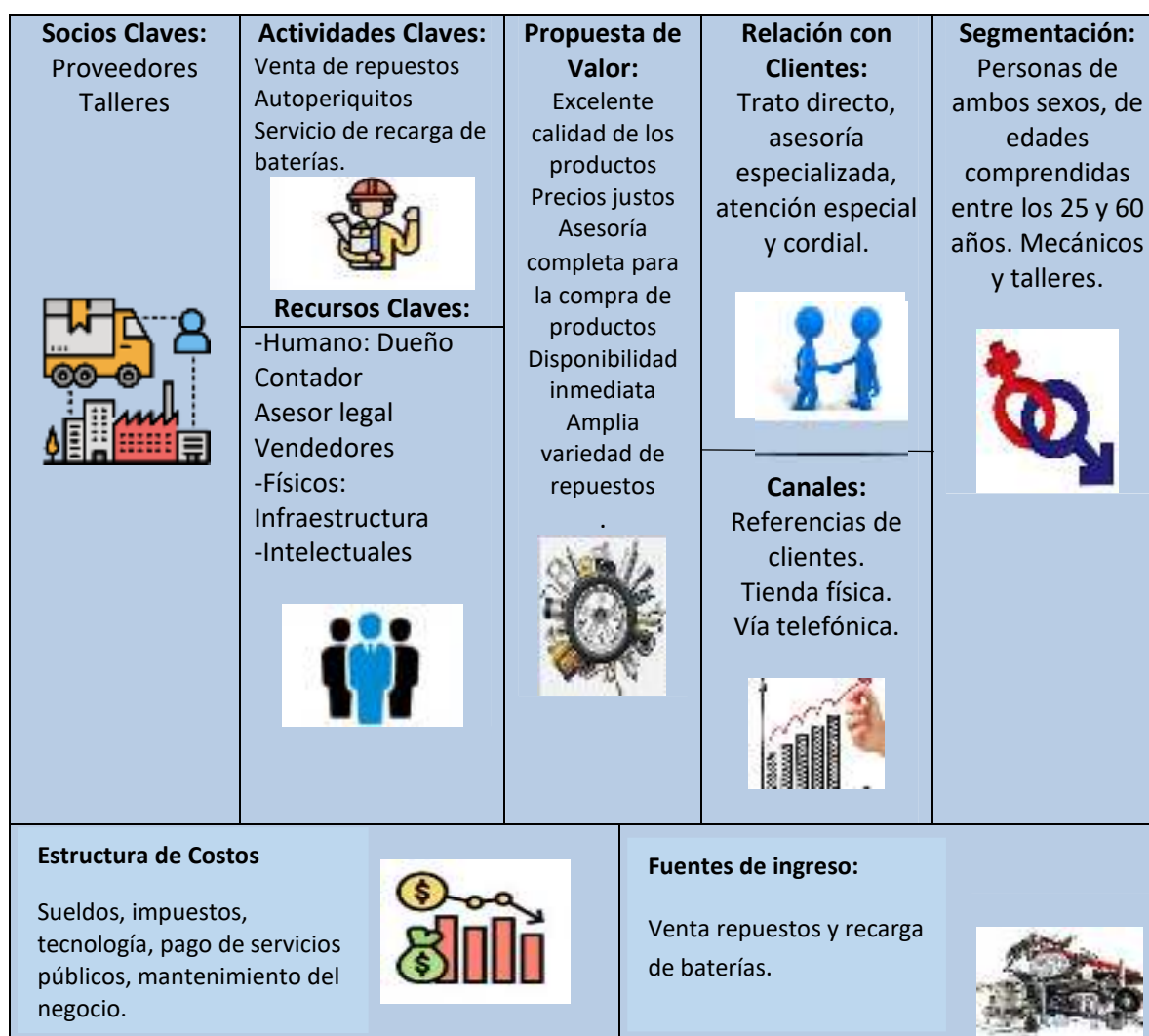


Figura 3 Modelo de negocio CANVAS (Servi Auto Vicalman FP)

Fuente Elaboración propia

**Propuesta de valor:** Se considera como el eje primordial de donde comienza una idea de negocio. En este espacio se representa la unión de productos y servicios que crean valor para un

fragmento de mercado determinado, buscando solucionar la necesidad del cliente y precisar lo que lo hace diferente de la competencia. Servi Auto Vicalman FP, tiene como propuesta de valor es muy clara: ofrecer la venta de repuestos, para todo tipo de vehículo, brindando marcas reconocidas, de calidad y a buen precio, igualmente presta el servicio de recarga de baterías, brindando la mejor asistencia y asesoría a todas aquellas personas que acuden al negocio y así evitar que tengan que salir a otros sectores para buscar lo que necesitan. La ventaja competitiva de Servi Auto Vicalman FP, es vender repuestos originales y genéricos, incorporar más productos de autoperequitos y brindar mejor asesoría al cliente. Servi Auto Vicalman se distingue entre sus competidores por permanecer tantos años en el mercado y querer incorporar en su negocio la tecnología.

**Segmento de clientes:** En este espacio se precisan los distintos grupos de personas o entidades a los que atiende una empresa. Existen varios sectores de mercado, es necesario tener claro a quien se quiere dirigir o a quien está destinado el producto. Se deben agrupar aquellos clientes que tengan características similares, para precisar sus necesidades y puntualizar información importante. De esta forma se irán puntualizando puntos sobre su variación, que tipo de usuarios, si pertenecen a un público de masas o si es más especial. Servi Auto Vicalman FP, se dirige a personas de ambos sexos del municipio Junín Estado Táchira, sus alrededores y municipios vecinos, con una edad comprendida entre los 20-65 años, entre ellos están los mecánicos y dueños de talleres. Especialmente busca que su público objetivo este satisfecho y conforme con el producto o servicio que busca.

**Canales:** Para estar en contacto con los clientes, es necesario conocer los canales de comunicación, distribución, ventas y entrega de los productos o servicios que se ofrecen. En este espacio se presenta como llega la empresa a sus clientes y dar a conocer su propuesta de valor. Los canales elegidos tendrán un motivo directo en la satisfacción o complacencia de los clientes. La

atención directa en el negocio, la recomendación de otros clientes, la atención vía telefónica, son principalmente los medios mediante el cual Servi Auto Vicalman FP, llega a sus clientes. Además, es un medio de comunicación muy económico y resulta muy eficaz ya que mayormente existe el trato directo de persona a persona.

**Relación con los clientes:** Aquí se especifican las relaciones que la empresa mantiene con los diferentes segmentos del mercado, son diplomacias que se mantienen de forma independiente entre unos segmentos y otros porque cada conjunto debe tener un trato diferente según sus necesidades. Las relaciones que se forman pueden establecerse en la atracción de clientes, en buscar que los clientes se mantengan constantes y fieles con el negocio, e incentivar la estimulación de las ventas. Las relaciones que Servi Auto Vicalman FP, mantiene con sus clientes se ha dado por la recomendación de clientes y las visitas al negocio, las cuales suelen ser relaciones continuas y duraderas. La organización conserva una comunidad de usuarios, que se mantiene gracias a la atención y permanencia del negocio en el mercado. Gracias a la creciente ola de recomendaciones la empresa puede considerar las sugerencias y opiniones constructivas que surgen de la comunidad en beneficio del mismo

**Fuentes de ingresos:** En este espacio se muestra el invariable movimiento de caja que genera determinada empresa. Se adquiere mediante la sistematización de ingresos menos gastos, y de esta forma se adquiere el beneficio. Se debe tener claro cuál es la principal fuente de ingresos de la empresa o negocio. Las fuentes de ingresos de Servi Auto Vicalman FP, es la venta de repuestos en general y el servicio de recargas de baterías. El 90% de los ingresos proviene de la venta de repuestos y un 10% de la venta de autoperiquitos y del servicio de recarga de baterías. Hay momentos en que el movimiento de caja es mayor esto se genera cuando asisten al negocio mecánicos o dueños de algunos talleres, para la compra de variedad de mercancía, para la

reparación de algún motor de vehículo. En ocasiones cuando la mercancía no está disponible, se solicita al proveedor, el cual suministra los productos a un precio más bajo para el negocio, lo cual genera beneficio a ambos.

**Recursos clave:** En esta área se definen los recursos físicos, intelectuales, humanos o económicos; que permiten el avance de la actividad empresarial. Es muy importante precisar los recursos ya que si la organización tiene la ausencia o falta de los recursos necesarios es posible que su gestión sea truncada y les ocasiona pérdidas y no ganancias.

Los recursos clave con los que cuenta la empresa Servi Auto Vicalman FP, para desarrollar su actividad se dividen en humanos: todo el personal que labora allí (gerente general, contador, asesor legal y vendedores), entre los recursos físicos cuenta con la infraestructura propia donde funciona el negocio y como recurso intelectual posee los permisos y registros necesarios para su funcionamiento, así como el pago de impuestos y servicios.

**Actividades clave:** Teniendo presente la propuesta de valor, se deben indicar cuáles son los procesos fundamentales que la empresa ejecuta para brindar a los clientes el producto o servicio. Lo adecuado para este espacio es tener presente los elementos más apreciados que aportan valor directamente a los espacios de mercado y cliente, es decir, teniendo en cuenta toda el proceso desde su inicio hasta el final. La principal actividad de Servi Auto Vicalman FP, es vender repuestos en general y todo lo relacionado con autoperiquitos como se ha mencionado anteriormente, pero también tiene otras actividades como es la búsqueda de proveedores, buscar marcas reconocidas y de excelente calidad, así como también ajustar los precios buscando que los productos sean vendidos a un precio justo. Además de esto, presta el servicio de recargas de baterías, siendo una actividad o servicio muy solicitado últimamente por clientes.

**Socios clave:** Este fragmento incluye a aquellos entes ajenos o extraños a la organización que pueden ayudar a promover e impulsar el negocio. También permite conocer quiénes son los socios más importantes y quiénes son los proveedores de mayor excelencia. Los socios clave para Servi Auto Vicalman FP son los proveedores ya que son los encargados de prestar sus servicios de abastecimiento de mercancías para el negocio.

**Estructura de costes:** Representa el estudio de lo ocasiona gastos. Es importante definir el origen del coste para mejorar y lograr una guía más eficiente. La idea es saber en qué se pueden reducir los gastos. Dentro de los gastos administrativos de la empresa los que mayor costo generan son los sueldos del personal que trabajan fijas en Servi Auto Vicalman FP durante todo el año como son el gerente y vendedores. El sueldo del asesor legal y contador, aunque tienen un sueldo fijo, es de menor precio. Los impuestos se pagan anualmente. Igualmente, se reflejan los gastos por mantenimiento del local, de ello se encarga una persona que está contratada para tal fin. También se cancela los gastos por servicios públicos de agua, luz y telefonía fija.

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

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

La gerencia es quien tiene la mayor de las responsabilidades de una empresa; ya que tiene que vigilar el trabajo que se realiza en el negocio, así como estar inspeccionando al personal para que cumplan con las funciones asignadas y aplicar correcciones constructivas cuando se requiera. Todo eso es necesario, porque si no se realiza constantemente una revisión y una coordinación de los procedimientos de la empresa por parte del gerente, los empleados podrían no cumplir con sus funciones o con lo acordado. Cuando el gerente identifica un problema debe preparar una serie de acciones para solventar la problemática en el menor tiempo posible. La gestión estratégica es la

habilidad o destreza de prever y gerenciar activamente el cambio con la intención de fundar establemente estrategias o métodos que respondan al futuro de la empresa (Betancourt, 2006).

Servi Auto Vicalman FP utilizara un modelo de gerencia basado en la planificación estratégica, buscando determinar el proceso de administración y establecer planes de acción que les ayudare a cumplir los objetivos principales del negocio, dejando la improvisación de muchas decisiones y planificar cada acción que se vaya a llevar a cabo. Así como crear una nueva cultura organizacional basada en la dedicación, el compromiso, la responsabilidad y la calidad de la prestación del servicio a la comunidad. Es necesario atender las opiniones de quienes hacen vida dentro de la empresa, recibir sus aportes e ideas constructivas que permitan definir la visión que la organización tiene de sí misma como del contexto que la rodea (Schein, 2004).

### **3.2.2. Recursos humanos**

La gerencia de recursos humanos tiene como objetivo suministrar las capacidades y potencialidades humanas que se requieren en una empresa y, desarrollar las destrezas y cualidades del individuo, para que se convierta en un elemento de competencia, tanto para sí mismo, como para la población en la cual se desenvuelve. La gerencia de recursos humanos genera una cadena de golpes profundos en el entorno empresarial y en las personas que la integran. Las organizaciones deben buscar su personal, capacitarlos si es necesario, orientarlos en las funciones a ejercer, incluirlos en los objetivos, pero también deben inspeccionar lo que hacen, así como recompensar o brindar incentivos por las actividades que realizan (Chiavenato, 2000).

La empresa Servi Auto Vicalman FP no tiene una rea de recursos humanos, pues la empresa cuenta con pocos empleados y donde es el dueño quien delega las funciones al personal. El gerente general (dueño), por tener experiencia en sector de auto repuestos, es quien se encarga de

entrevistar al personal cuando se necesita la contratación de alguno, considerando la capacitación y la experiencia en el negocio.

Para Servi Auto Vicalman FP, el área de recursos humanos debe ser considerada como una figura integral, por lo que es necesario una relación manejable entre la gerencia y los trabajadores. El trabajo en conjunto estará encaminado en desarrollar, renovar, afinar y conservar las competencias del personal y convertirlo en una mejora competitiva para el negocio. Con la ayuda y colaboración del personal que hace vida dentro de la empresa, se pueden cumplir los objetivos propuestos. El talento humano es valioso en toda organización, pues gracias al trabajo y colaboración se logran los objetivos propuestos, cuando los trabajadores se apropian de las metas que se propone la empresa, hacen que la misma obtenga un crecimiento y posicionamiento en el mercado (Dessler & Varela ,2011).

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

La investigación y desarrollo forma parte del análisis funcional de la empresa, se enfoca en los movimientos que se pueden realizar y que van en búsqueda de nuevos conocimientos, a fin de ser aplicados metódicamente para la producción de un producto o la mejora de un servicio. Toda estrategia de investigación y desarrollo seleccionada conlleva a realizar un estudio del mercado y de las insuficiencias o necesidades de los clientes. con la finalidad de crear un producto o servicio con el cual se sientan satisfechos. Las empresas o negocios que examinan la investigación y desarrollo tienen un alto porcentaje de superación en el mercado, ya que crean algo nuevo impulsando la productividad y el crecimiento de la empresa.

En el caso de Servi Auto Vicalman FP, la energía puesta en la investigación y desarrollo, va dirigida a la búsqueda de la tecnología acorde para impulsar los productos y servicio que presta el negocio, así como a la implementación de estrategias de publicidad que permitan mejorar la

calidad del servicio que se presta. La implementación de las actividades de investigación y desarrollo en el campo económico, ha permitido que los gobiernos destinen recursos financieros para incrementar dichas actividades. Esto permite el desarrollo y avance en trabajos apoyados en conocimientos efectivos, para crear nuevos productos, establecer nuevas técnicas, nuevos servicios o buscar mejoras a lo existente (Baena, 2003).

#### **3.2.4. Finanzas**

Las finanzas, en la parte financiera de una empresa se consideran como el motor que estimula o promueve el trabajo colectivo, es imprescindible para perfeccionar las decisiones en beneficio de la rentabilidad y así, aumentar la economía de la empresa. Las finanzas experimentan la unidad de atracción de recursos o financiación, es ver como se invierte el dinero y qué medidas se deben tomar para no malgastarlo y que sea utilizado en lo necesario. Se relaciona con las diferentes formas de utilización del dinero en espacios definitivos y concretos, Las finanzas determinan cómo se maneja el dinero que circula entre las personas y la empresa, es decir cómo se gestiona el capital (Galeano, 2011).

El gerente de finanzas es quién vigila el movimiento del dinero, lo que entra y sale de una organización. De igual forma se encarga de examinar y construir los informes relacionados con las ganancias, así como del desenvolvimiento de los empleados. En Servi Auto Vicalman FP, por ser un negocio pequeño, es el mismo dueño quien se encargará de vigilar las finanzas del negocio con ayuda y colaboración del contador y su asesor legal. Llevar un control más minucioso de las entradas y salidas de mercancía, así como todo lo relacionado con las funciones de cada trabajador, de esta forma se garantiza el aumento de las utilidades.

En la gestión financiera se deben aplicar las técnicas, metodologías y todas las formas necesarias para calcular y hacer crecer la rentabilidad, lo cual permite toman las decisiones

pertinentes en cuanto a la asignación de recursos el cómo obtenerlos, en que se pueden invertir y para tal fin es primordial analizar cada acción a seguir (Falcón, 2002).

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

El área de logística y aprovisionamiento se ha convertido en una parte fundamental en el trabajo de una empresa, de ahí lo imprescindible de conocer los conocimientos básicos dentro de esta área, para poder desarrollar y ampliar modelos de gestión que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa. Lo primero que se debería hacer es precisar correctamente el aprovisionamiento, así como las características y funciones de este. La logística y aprovisionamiento permite a la organización tener a su disposición los productos o servicios necesarios en óptimas condiciones, teniendo en cuenta la calidad, el precio, el tiempo y la cantidad, lo cual va a permitir que la empresa consume y lleve a feliz término los objetivos definidos (González, 2020).

A veces las funciones de logística y aprovisionamiento están enérgicamente interconectadas y en función de la empresa. Servi Auto Vicalman FP, tiene presente los fines de los procedimientos que se realizan en el negocio. considerando que deben estar organizados y relacionados con el desarrollo de estrategias de la empresa. Ambos no pueden verse como algo independiente, la organización busca crear y construir alianzas importantes entre los proveedores, logrando un progreso continuo y examinando nuevas opciones para realizar las mejores actividades comerciales del mercado de repuestos. Toda esta conexión va a permitir administrar y controlar lo relacionado con el ingreso de mercancía y contar con buen aprovisionamiento.

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

Las operaciones son el segmento del mercado donde la empresa realiza su actividad, o procedimientos. Conocer bien esta área permite que la organización mejore la eficiencia alcanzando mayor competitividad y mayor rendimiento. El espacio de operaciones se considera

como el segmento o línea de todo movimiento económico, donde la empresa u organización ejecuta la actividad. Es el espacio donde la empresa capta los clientes para dar a conocer y vender el producto o servicio (Moreno,2019).

La importancia del Área de Operaciones de la organización se enfoca en establecer quiénes son sus clientes fieles y le permitirá compradores. Dicho de otra es quien limita las acciones de la compañía a un medio determinado, donde se encuentran los clientes potenciales. Esto permite manejar de forma eficiente los recursos. Servi Auto Vicalman FP, busca mejorar la competitividad y productividad del negocio, lo que le permite alcanzar grandes beneficios como resultado de su dinamismo económico.

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

La empresa sin un mecanismo encargado de satisfacer y compensar lo que requiere y necesita el cliente, tendrá problemas y los beneficios no serán los mismos. Marketing es un segmento de la empresa que se encarga del progreso de maniobras de ventas que llevan a dichas organizaciones a ubicarse en un lugar beneficioso en el comercio procurando darse a conocer, perfeccionando la oferta, acrecentando las ventas y ganancias, logrando clientes leales al producto (Pursell, 2021).

Es responsable de establecer la información del costo de un producto, servicio o marca hacia un determinado público para orientar el acatamiento de un objetivo final, como promocionar o vender autorepuestos de diferentes marcas. Asimismo, se encarga de innovar o transformar y de proyectar nuevas presentaciones del producto o servicio. Para Servi Auto Vicalman FP, la implementación del área de marketing le permite indagar y seleccionar información para generar valor, es decir, reúne todo lo que interviene en el contexto para establecer lo que el consumidor necesita.

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

Actualmente las empresas, aparte de tener usuarios fieles y mantener una relación armónica, toman parte del espacio y dinero para atraer nuevos clientes. Así mismo, al hacer seguimiento de los constantes medios y cambios en que las personas se acercan a la empresa, se descubre que se necesita tener en cuenta la figura de clientes fijos y el impacto que los medios digitales tienen sobre ellos.

Por consiguiente, mantener clientes fieles, depende de la cultura organizacional que posea el negocio. Al realizar la primera compra un cliente y obteniendo una experiencia de compra buena, tiene la oportunidad de volver, es muy posible que el cliente recomiende la organización. La postventa es el segmento relacionado con la atención al cliente que recopila todos los métodos y técnicas necesarias para para optimizar la experiencia después de la compra y mantener una relación continua con los clientes, siempre respondiendo a sus intereses y necesidades (Sales, 2020).

Tener un servicio o asistencia de postventa eficiente y trabajar las estrategias o destrezas de manera adecuada puede generar beneficios para la organización. En algunos casos, son las gestiones de postventa las que hacen que la organización sea popular y gane prestigio. Cuánto más se conoce y los clientes acudan de manera frecuente, más aumentan las ventas. Mientras se mantenga buena relación con los clientes y se brinden momentos significativos y agradables, el cliente certifica lo que ofrece la empresa y se convence de que es a la elección adecuada para efectuar la compra.

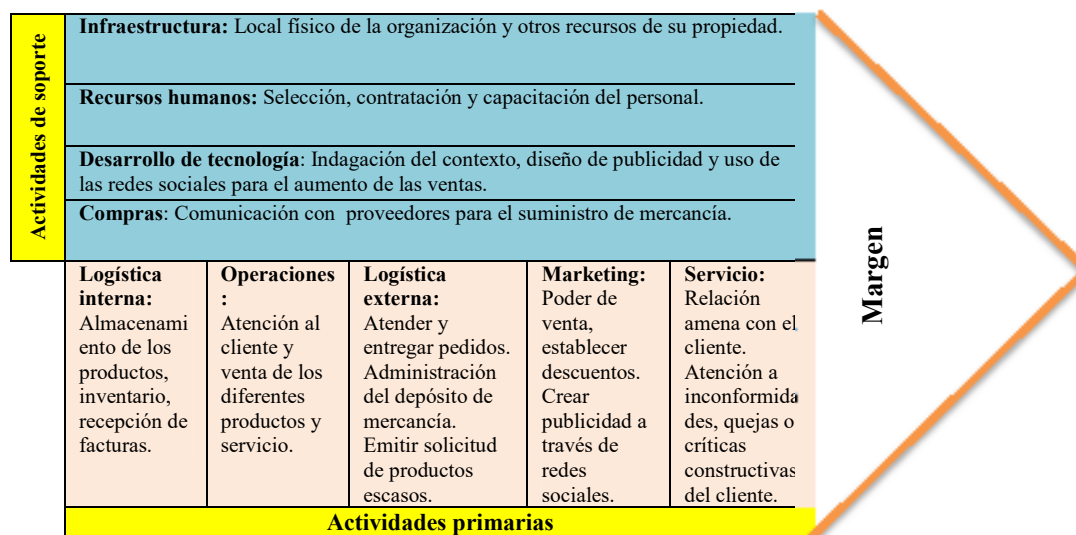


Figura 4 Cadena de valor (Servi Auto Vicalman FP)

Fuente Elaboración propia

## **CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027**

### **4.1 Objetivo general 2023 a 2027**

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa Servi Auto Vicalman FP en el mercado, mediante el desarrollo de la venta de autorespuestos dirigido al segmento de mecánicos, talleres y clientes en general durante los años 2023-2027 enfocado en afianzar su posicionamiento dentro del sector de compra y venta de partes automotrices.

### **4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.**

- a. Incrementar las ventas totales desde un 12% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027.
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 8% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027.
- c. Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de dos años.
- d. Desarrollar la marca de la empresa a través de marketing digital en un lapso de dos años.
- e. Realizar el 20% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.

### **4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.**

El primer objetivo, el aumento de las ventas en un 12%, se puede lograr si el personal está preparado para adoptar un nuevo compromiso, que se cuente con los recursos necesarios para implementar estrategias más fuertes que requieren atención y responsabilidad y que se conozcan los riesgos de las operaciones y los índices de ganancias que se obtendrán.

Para incrementar los niveles de rentabilidad de la organización, es fundamental realizar un estudio de la situación financiera que presenta, así como apreciar la eficacia que se lleva para desarrollar el trabajo administrativo de la empresa. Entonces, se debe llevar un control adecuado y minucioso de los gastos, incrementar la ganancia, manejar de manera eficiente el inventario, examinar la rentabilidad de los clientes y tener la tecnología asociada.

Al formalizar y estructurar los métodos de negocio de la organización, es importante enfocarse en los métodos que generan valor y saber que si en algún momento se presentan fallas no se debe atribuir al personal ni al proceso, sencillamente se debe analizar cómo se generó el problema, identificar por qué fue el error, si por ejecución, por procedimiento o por diseño y desde allí aplicar las correcciones necesarias de manera constructiva y trabajar en equipo para solucionarlo.

Para desarrollar la marca de la organización utilizando la estrategia del marketing en un periodo de dos años, se debe enfocar el producto o servicio como primordial, tener representación en las redes sociales, trabajar en el posicionamiento web, asumir el reto del e-mail marketing, mejorar la experiencia del usuario, usar apps, convertir los reclamos de los clientes en oportunidades para el negocio, hacer una búsqueda de herramientas en los diferentes sitios de Internet, teniendo como base que lo que conviene es el objetivo.

Por último, para realizar el 20% de las ventas por el canal e-commerce en un plazo de cinco años, se debe identificar primero el cliente ideal, crear una buena identidad de marca, compartir contenido de valor, utilizar anuncio de pago en redes sociales, pagar anuncios en Google Ads para que el sitio aparezca en la red de búsqueda, utilizar el correo electrónico como canal para enviar contenido a los clientes, crear un blog sobre temas relacionados con el negocio, utilizar canales

offline, hacer que los seguidores compartan contenido con amigos y familiares para aumentar exponencialmente su alcance, permitiendo brindar una gran experiencia a los clientes.

## CAPITULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

### 5.1 Formulación de la estrategia

#### 5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

La Matriz FODA cruzada explora armonizar los aspectos positivos y negativos para fomentar las fortalezas de la organización, encontrar los beneficios de las oportunidades, contrarrestar las amenazas y mejorar las debilidades. Dicha matriz se fundamenta en identificar tareas indispensables, las cuales unidas con estrategias importantes crean un cerco para sintetizar el plan estratégico y operativo de la empresa (Sigüenza y Javier, 2015). En resumen, es la finalización del estudio de lo que se necesita reforzar y de lo que debemos mantener como fortalezas el cual sirve para concretar que estrategias o métodos se deben aplicar una vez definidos los elementos internos y externos que intervienen en el desarrollo o desempeño de la misma (Kotler & Keller, 2011).

Tabla 5 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

<b>Ambiente Interno</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Ambiente Externo</b>	F1. Disponibilidad de productos F2. Convenio con mecánicos y talleres F3. Excelente atención al cliente F4. Proveedores calificados. F5. Variedad de suministros menores. F6. No hay dependencia hacia un solo proveedor.	D1. Rivalidad entre los competidores D2. Poder de negociación bajo. D3. Productos genéricos a precios bajos. D4. Crecimiento poblacional y económico. D5. Poca publicidad en las redes sociales..
<b>Oportunidades:</b> O1. Control en la venta de repuestos O2. Disponibilidad de dólares en las instituciones bancarias. O3. Buena ubicación geográfica. O4. Reducción en la venta de automóviles nuevos O5. Fácil acceso a nuevas tecnologías. O6. Interés por actividades que minimicen el impacto ambiental.	<b>Estrategias FO:</b> F1F5O4: Disponer de mercancía para satisfacer a los clientes. F2F3O3: Aumentar la publicidad para atraer nuevos clientes e incrementar las ventas. F4F6O5: Utilizar las redes sociales para una comunicación más rápida con los proveedores.	<b>Estrategias DO:</b> D5D1O5: Elaborar publicidad para lograr posicionamiento. D3O1: Realizar seguimiento y selección a la venta de productos genéricos. D4O6: Efectuar actividades con la población que minimicen el impacto ambiental.
<b>Amenazas</b> A1. Inestabilidad política del país.	<b>Estrategias FA:</b>	<b>Estrategias DA:</b>

A2. Mayor restricción para la obtención de la VISA. A3. Altos índices inflacionarios. A4. Aumento del dólar paralelo. A5. Inseguridad reinante en las adyacencias. A6. Servicio de vigilancia publica ineficiente. A7. Poco uso de las redes sociales.	F1A2: Surtir el deposito con mercancía nacional e importada. F4A3: Conservar la buena relación con los distribuidores para obtener descuentos y precios justos F3A1: Mantener buena relación con los usuarios otorgando descuentos, promociones, para que sigan visitando el negocio.	D1A1: Fomentar en Servi Auto Vicalman FP un sistema más organizado que facilite el trabajo ante los cambios del contexto. D3A7: Indagación del beneficio de los productos genéricos por medio de diversos recursos tecnológicos. D5A7: Brindar capacitación al personal en base al uso de la tecnología.
---	---	--

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

Nota: La tabla describe las estrategias surgidas del cruce del ambiente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia

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

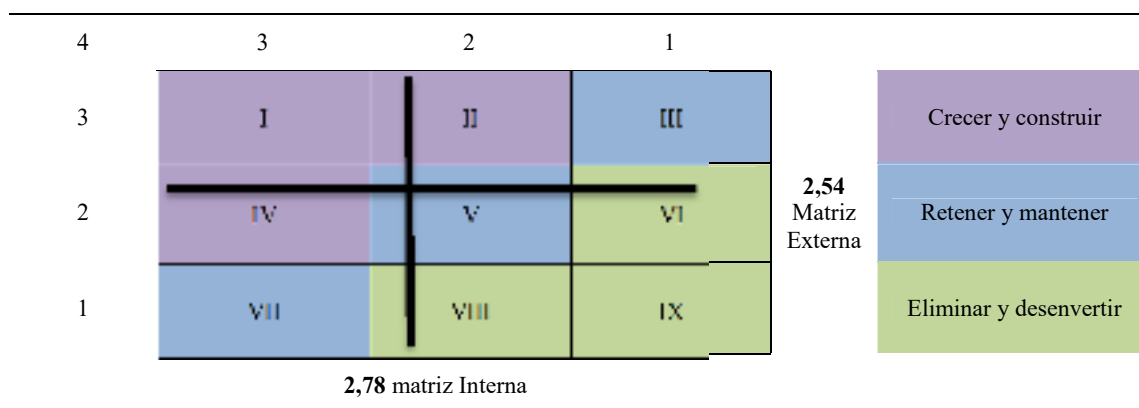
La matriz Interna – Externa está planteada para tomar decisiones y medidas estratégicas e importantes de funciones de negocios. Se fundamenta en dos espacios: el total general de la matriz MEFI que se ubica en el eje de las X y el total de la matriz MEFE que se sitúa en el eje de las Y (Castellanos, 2015). Es un instrumento para apreciar la empresa enfocándose en los factores internos y externos, reflejando una relación que se puede representar y ubicar en las 9 secciones de la matriz.

Tabla 6 *Resumen MEFE y MEFI*

Matriz	Resultado
MEFE	2.54
MEFI	2.78

Nota: La tabla detalla los totales generales de ambas matrices

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 *Matriz Interna – Externa*

Nota: La tabla detalla la representación gráfica de la matriz interna y externa.

Fuente: Elaboración propia

Como consecuencia de la representación anterior de la matriz interna-externa, se deduce que se enfoca en la expectativa de retener y mantener, para así poder aplicar las estrategias a seguir para logra un mejor posicionamiento.

## 5.2 Selección de la estrategia

### 5.2.1. *Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos*

Tabla 8 *Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos*

Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 12% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 8% anual con crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de dos años	Desarrollarla marca de la empresa a través de marketing digital en un lapso de dos años	Realizar el 20% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
Estrategias					

Conservar la buena relación con proveedores para la obtención de descuentos y precios justos	X	X			X
Disponer de mercancía para satisfacer a los usuarios.	X	X	X	X	X
Aumentar la publicidad en el área para aumentar las ventas.	X	X	X		X
Surtir el depósito con mercancía nacional e importada.	X	X		X	
Utilizar diferentes redes de publicidad para una comunicación más rápida con los proveedores.	X		X	X	X
Realizar seguimiento y selección a la venta de productos genéricos.	X	X	X		X
Efectuar actividades con la población que minimicen el impacto ambiental.	X	X			
Elaborar publicidad para lograr posicionamiento.	X	X	X	X	X
Mantener buena relación con los usuarios y otorgar descuentos, promociones, para que sigan visitando el negocio.	X	X		X	X
Fomentar en Servi Auto Vicalman FP un sistema más organizado que facilite el trabajo ante los cambios del contexto.	X		X	X	X
Indagar en base al beneficio de productos genéricos a través de diversos recursos tecnológicos.			X	X	X
Brindar capacitación al personal en base al uso de la tecnología.	X		X	X	X

Nota: Visualización de objetivos y estrategias y su coincidencia

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. *Estrategias seleccionadas*

Con base en las matrices realizadas, las líneas estratégicas que se plantean al negocio Servi Auto Vicalman FP son las siguientes:

- Conservar la buena relación con proveedores para la obtención de descuentos y precios justos: La relación con los proveedores es un gran ya que, al mantener una relación sólida entre dueño y proveedor, proporciona ventajas sostenibles y seguras para el negocio. Permite la conciliación entre ambas partes, permitiendo planificar los pedidos de mercancía y tomar decisiones organizadas que benefician a ambos
- Disponer de mercancía para satisfacer al usuario, mantener un inventario de mercancía variado, controlado y ordenado, para brindar un excelente servicio al cliente, atendiendo las necesidades que presenta. Esto permite optimizar el servicio y ampliar las ganancias. Manteniendo disponibilidad del producto o servicio, disposición para la obtención del mismo genera credibilidad que beneficia al negocio.
- Aumentar la publicidad para ganar nuevos usuarios y aumentar los ingresos. Toda organización necesita de habilidades o destrezas de publicidad para ser reconocidas en el ámbito comercial. Se deben indagar las mejores estrategias para vender u ofrecer el producto o servicio que se presta. El triunfo de la organización se dará en base a la cantidad de mercancía que se venda. Hoy en día el camino más viable de lograrlo es por medio de diferentes escenarios de publicidad, que se considera un mecanismo imprescindible al momento de enfrentarse a otros competidores.
- Hacer uso de los avances tecnológicos para una comunicación más rápida con los proveedores: Es importante construir un enlace directo y rápido entre el gerente o directivos de la organización y con quienes surten la mercancía. Esto seleccionar los productos, así como aclarar dudas antes de la solicitud y entrega de la mercancía

- Realizar seguimiento y selección a la venta de productos genéricos: La empresa debe estar actualizada, conocer, saber que productos genéricos están presentes en el comercio relacionado con el ramo o sector, ya que muchos de ellos son de mala calidad y son ofrecidos en algunas partes como originales, donde el cliente de poco conocimiento cae y compra el producto.
- Elaborar publicidad por medio de redes sociales ya que será concluyente para conservar una comunicación más inmediata con el cliente que le permita indagar sobre nueva mercancía y servicios. La publicación de material de calidad y de manera constante, crea un vínculo de familiaridad con el usuario. Mientras más contenidos de interés se publiquen, crece más la credibilidad para que los clientes, visiten las redes y se pueda segmentar la información y así suministrarla a un grupo determinado.
- Mantener buena relación con los clientes, otorgar descuentos, promociones, para que sigan visitando el negocio: El incentivo con las promociones y descuentos en productos y servicio que ofrece la empresa, permite aumentar la apreciación positiva hacia el negocio. El secreto está en establecer un método creativo y eficaz para el usuario. Estos métodos promueven la atracción y fidelización del cliente con un presupuesto bajo.
- Fomentar en Servi Auto Vicalman FP un sistema más organizado para lograr un trabajo eficiente ante los cambios del contexto: Las empresas en un contexto tan competitivo, necesitan distinguirse de las demás, de ahí que se proyectan objetivos que no son fáciles de alcanzar. Porque no solo es conseguir las metas trazadas en aspectos económicos, también lograrlo con la mejor utilización del capital. Así como trabajar y tomar decisiones en equipo para responder a las actividades fijadas en el menor tiempo posible.
- Capacitar al personal en conocimiento y uso de la tecnología en sus diferentes espacios. Es importante y necesaria la capacitación del personal en base al uso y manejo de las diferentes redes

sociales. El adecuado manejo de las destrezas y procesos enfocados en Marketing requiere de personal capacitado, que genere mejor interacción con los usuarios y divulgación del negocio. Pero un mal manejo puede generar gastos y pérdida de clientes. La idea es mejorar la comunicación y sacar el máximo provecho al uso de la tecnología.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.1 Plan funcional de marketing

Se entiende el marketing como la dirección de las relaciones duraderas y constantes con los clientes, en tal sentido tiene una doble función, la de conquistar a los clientes nuevos, hacer que vengan a la empresa, así como mantener y hacer crecer a los clientes existentes, a través de la complacencia (Kotler & Amstrong, 2008). Entonces un plan de marketing tiene que ver con la organización de ideas y acciones relacionadas con los objetivos y el patrimonio de la empresa, sin dejar a un lado los constantes cambios en el mercado, con el fin de reorganizar los diferentes espacios de la empresa, del producto o servicio que ofrece, para lograr un desarrollo y beneficios positivos (Monferrer, 2013).

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

La empresa Servi Auto Vicalman FP, se ha mantenido durante 20 años en el comercio del Municipio Junino Estado Táchira y en los actuales momentos no posee un Plan estratégico de Marketing. Por ser un negocio dedicado a la venta de repuestos y accesorios para vehículos, debe realizar y enfocarse en métodos de manera rápida, abandonando la venta del producto o servicio de la manera cotidiana como lo ha venido realizando, generándose una traba en aquellos negocios que se han mantenido durante años y se les hace necesario entrar o salir del mercado.

Con la implementación del Plan de marketing se busca que la empresa Servi Auto Vicalman FP, alcance su posicionamiento por medio de la ejecución de métodos enfocados en mantener la fidelización de los clientes, así como captar nuevos usuarios. De igual forma lograr a través de la incorporación de elementos digitales o tecnológicos, brindar un mayor acercamiento

del cliente al producto o servicio que ofrece. La idea es sintetizar como son mejor percibidos dichos productos o servicios por los clientes que visitan el negocio, por aquellos clientes considerados potenciales como los mecánicos o dueños de talleres y como es relacionada la empresa con otros negocios de la competencia. Todo esto es necesario para saber hacia dónde debe ir orientado el Plan de Marketing que la empresa requiere en la actualidad.

Hoy en día las personas modifican las formas de adquirir las cosas, de acuerdo a la necesidad y disponibilidad de los recursos. El dueño de la empresa Servi Auto Vicalman FP, ve con preocupación la implementación de diversos métodos de venta que utiliza la competencia, para llegar a los clientes directa o indirectamente. La idea de incluir la tecnología y modificar elementos internos a través de diferentes estrategias de marketing en el negocio, esto permitirá que todos en la empresa se animen a lograr un mejor posicionamiento de la organización en el sector, generando ideas direccionadas a incentivar el aumento de la rentabilidad y de esta forma modificar el comportamiento del cliente.

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

- Optimizar la reputación de la marca.
- Mejorar el nivel de fidelización de los clientes.
- Desarrollar publicidad para incrementar las ventas.
- Aumentar el número de clientes a través de las diferentes redes sociales.
- Capacitar al personal en el uso de las nuevas tecnologías.

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

En el sector de venta de repuestos para autos es arduo proteger las ventajas competitivas ya que la mayoría de los negocios dedicados al ramo, presentan particularidades afines. En lo que

respecta al precio, gran parte de las empresas de venta de repuestos para autos, mantienen un precio estándar de acuerdo a la Marca y calidad del producto. No obstante, la empresa Servi Auto Vicalman FP, mantiene como principal ventaja competitiva el bajo costo de los productos y servicio que ofrece, así como la confianza y reputación por tantos años en el mercado al servicio del pueblo. Servi Auto Vicalman FP, es uno de los negocios que ofrece costos cómodos a sus clientes, por otro lado, ofrece el servicio de recarga de baterías con asesoría especializada de su dueño. Dichas ventajas competitivas convierten al negocio en un eje primordial en el contexto en el cual se desenvuelve y por consiguiente atender a una variedad de usuarios, ofreciendo confiabilidad, calidad y asesoría a todo aquel que lo requiera.

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

La estrategia de cartera está relacionada con todos aquellos métodos e ideas que se necesitan para movilizar o dar a conocer el producto o servicio que ofrece la empresa, donde se determina cual es el producto más viable, cual no tiene salvación y a donde se puede dirigir mejor la inversión. Su objetivo principal es dirigir a los dueños de las empresas a direccionar sus ideas, ofreciendo claridad en las visiones de amplitud y progreso de sus productos y servicios en el mercado (Kotler & Keller, 2012).

Servi Auto Vicalman FP, es una empresa que mercadea tanto productos como servicios. En relación a los productos, cuenta con diversos repuestos y accesorios para autos, y en cuanto al servicio que brinda, es la recarga de baterías. Servi Auto Vicalman FP, tiene claro que los productos o servicio que ofrece no todos son igualmente rentables, unos tienen más salida y aceptación que otros. Por tal motivo la empresa debe tomar medidas estratégicas sobre el portafolio de mercancía, así se podrá identificar donde debe prevalecer la inversión de dinero, de acuerdo al valor que más influya sobre los objetivos que se han establecido. Para tener clara las

acciones indispensables en base al portafolio de productos y servicio que ofrece el negocio y que puedan ser aplicadas de la mejor manera posible, es necesario tomar en cuenta la rentabilidad y viabilidad de lo que se oferta.

Por consiguiente, la empresa para mejorar su posición en el mercado e incrementar las ventas se enfocará en implementar estrategias dirigidas a fortalecer dichos segmentos, por ejemplo, instalar y hacer uso de elementos tecnológicos que permitan el rápido acceso a la información que soliciten los clientes. Así como dar a conocer el portafolio de productos y servicios que ofrece a través de la publicidad directa en el negocio y en diferentes redes sociales como la creación de una página web, promocionar por medio del Instagram y realizar campañas publicitarias.

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

#### ***Segmentación***

La estrategia de segmentación se vincula con las acciones a seguir para delinear una estrategia de marketing generada por los clientes, ya que se debe tener claro y presente a que clientes se atenderán (Kotler & Armstrong, 2012). En el presente caso, Servi Auto Vicalman FP, en la actualidad está destinado a personas con edades comprendidas entre los 25 y 60 años, la mayoría de ellos hacen vida dentro del Municipio Junín – Estado Táchira. Para lograr las expectativas de venta y de complacencia de las personas que visitan el negocio, se considera de gran importancia enfocarse en una segmentación indiferenciada, es decir, no se dirige a un sector específico, sino que se destina a los usuarios en general. Porque a pesar de que se cuenta con clientes particulares y dueños de talleres mecánicos, lo que busca la empresa es dar a conocer sus

productos y servicio, brindando los mismos beneficios y empleando iguales canales de información de manera global.

### ***Posicionamiento***

El posicionamiento tiene que ver con todos aquellos elementos que utiliza la empresa para implantar y conservar en la percepción del mercado objetivo, un perfil específico, en comparación con los artículos que oferta la competencia. El arte del posicionamiento se centra en renunciar a lo que habitualmente se presta, ya que, al ser los servicios similares, los productos serán de poca importancia para los clientes y buscarán otro servicio o producto. Lo que se persigue es algo diferenciador para que no sean vistos como uno más del sector (Jerez, 2015). Por lo tanto, se concibe el posicionamiento como la percepción que el negocio mantiene del producto o servicio que ofrece, con el propósito de abarcar un espacio específico en la apreciación del cliente ante otros entes del mercado competidor.

Teniendo en cuenta que los productos que ofrece Servi Auto Vicalman FP, se relacionan a los que oferta el mercado competidor, se propone para lograr posicionamiento: brindar calidad del producto a través de marcas originales y con precio justo, atención cordial con el cliente y la implementación de la tecnología para facilitar el servicio que se presta en todo lo relacionado con el mismo. Que identifiquen el negocio como un sitio donde se puede comprar, ya que se cuenta con excelente atención y asesoría, así como un mercado que proporciona productos de calidad y a buen precio. Esto tomando en cuenta que muchos negocios del sector venden productos genéricos y considerando que la atención y la tecnología son factores significativos para los clientes. De esta manera se muestra la disposición y gentileza para relacionarse, por medio de una formalidad justa tanto para la empresa como para quienes la visitan.

## ***Fidelización***

Se considera como uno de los pilares más anhelados por cualquier organización ya que el enfoque en este aspecto es no permitir que un cliente se aleje, se ve fácil, pero se necesitan de muchas ideas para lograrlo, convirtiéndose en un reto para el negocio. La idea es mantener los clientes por mucho tiempo, ya que tratar de captar nuevos clientes requiere de más inversión (Wald, 2015). Las acciones tomadas para la fidelización de los clientes no solo favorecen a los usuarios por las constantes compras que realizan, sino también son un fuerte y eficaz instrumento para obtener datos sobre los esquemas de compras y el tipo de cliente. Servi Auto Vicalman FP, no solo se debe preocupar por atraer más clientes, sino por darles el trato adecuado de manera cordial cuando visiten el local, de manera que se sientan en confianza y no tomen actitudes de desespero o se sientan como extraños cuando van en busca de un repuesto o servicio. Para alcanzar dicho propósito es necesario manejar el marketing relacional y la gestión del valor percibido.

- Marketing relacional: Es un instrumento manejado por las organizaciones para obtener la familiaridad con el cliente a un largo plazo. Lo importante es lograr una relación estable con el usuario, la persona decidirá por ese negocio para lograr sus insuficiencias y por ende comunicará la experiencia con otros usuarios. Por consiguiente, se establecen estrategias de afectividad con el cliente, originando una unión firme que beneficie tanto a la empresa como al cliente. Globalizando el termino, el marketing relacional es la metodología utilizada para integrar el producto o servicio con el cliente, ya que el marketing de relaciones se fundamenta en adquirir un beneficio duradero en el tiempo y no solo enfocarse en vender por primera vez. Es un análisis que se realiza con el fin de alcanzar el buen trato con el cliente incrementando su complacencia

con el fin de alcanzar un buen trato con el cliente, haciendo crecer su complacencia y se apegue a la empresa (Gómez & Jorge, 2016).

Servi Auto Vicalman FP, debe revisar las inquietudes y problemas que presente un cliente, esto con el fin de: buscar solución a los problemas planteados, antes de que se generen aspectos negativos y expresar a los clientes que la relación no termina con la venta del producto o servicio. El negocio Servi Auto Vicalman FP, como estrategia de marketing relacional empleara lo siguiente:

- 1) Programas de fidelización: Establecer una acción que proporcione que brinde un importe como complemento o un importe que lo diferencie del mercado competidor.
- 2) Presencia de la marca en diferentes redes sociales: Este método permite una comunicación más directa con el cliente, establecer comunicación con más confianza, atendiendo las inquietudes, dudas, sugerencias de mejoramiento, críticas constructivas que va a permitir absorber clientes nuevos y mantener firmes a los existentes.

- La Gestión del valor percibido: Es darle una mayor importancia a lo que el cliente adquiere por lo cual se sentirá complacido y también crecerá la competencia de la empresa. En consecuencia, los datos que se tengan de los clientes y todo lo relacionado con cada uno de ellos, permite la creación de los métodos para una adecuada fidelización. El valor que se percibe obedece a la importancia que los consumidores le brinden al producto o servicio dependiendo de lo siguiente:

- 1) Valor de compra: dicho valor se encuentra en el perfil o imagen y el posicionamiento del producto o servicio.

2) Valor de uso: este valor puede crecer dependiendo de la utilidad, eficacia, lo seguro y la habilidad en la utilización del producto. Es importante centrar la inversión en dichos aspectos para aplicar la estrategia de forma adecuada, ya que es importante transferir confiabilidad y eficacia.

3) El valor final: tiene que ver con lo que se pueda recuperar económicamente a través del producto o servicio luego de su utilización, en otras palabras, el residuo.

El agrado de los clientes se logra cuando el sentimiento de complacencia por parte de ellos supera a lo que aspiraba encontrar de acuerdo a sus perspectivas. Por lo tanto, es necesario que la empresa se preocupe por disipar las dudas, quejas e inquietudes de los clientes positivos y negativos, de antemano agradeciendo por los comentarios, comprometiéndose a que la organización se enfocara en eso y hará el mayor esfuerzo para mejorar y brindar un mejor atención y servicio para que las posteriores visitas sea amena e insuperable en la comunidad.

### ***Estrategia funcional***

El fin de una estrategia funcional es establecido por la empresa en base al empleo de sus beneficios productivos. Por medio de esa táctica funcional se precisa el marketing mix enfocado en las estrategias de segmentación y posicionamiento. El marketing mix, también se considera como una composición de comercialización, donde se ligan elementos que definen el procedimiento de marketing y todo lo necesario al momento de concretar lo anhelado a través de la técnica de las 4P (Kotler, 2001). La idea es plantear las directrices de acción relacionadas con el producto, el precio, la comunicación y la distribución. Servi Auto Vicalman FP, presenta las acciones y estrategias con el propósito de guiar los procedimientos a seguir:

Estrategia de producto o servicio:

- Conservar la calidad del producto o servicio.

- Dar a conocer el producto o servicio a través de diversas redes sociales, dando a conocer la diversidad de marcas y características de los mismos.

Estrategia de precio:

- Mantener la táctica de precios que conserva hasta los momentos, siendo una ventaja de ser popular en el sector.

- Efectuar promociones durante el año para incentivar la solicitud por parte de los clientes, recalcando las características del producto o servicio y la gran experiencia que obtendrán al visitar el negocio.

Estrategia de promoción (comunicación):

- Proteger la comunicación directa con el cliente, para crear personas complacidas y trabajar cada día en subsanar los inconvenientes que se presenten en especial con las personas que asisten al negocio como nuevos compradores y lograr de esa manera la sugerencia o recomendación con otras personas.

- Crear la presencia de la marca en redes sociales (Facebook, Instagram)

Estrategia de plaza (distribución):

- Prevalecer en las páginas digitales para que la información de los productos y servicios llegue más rápido al cliente.

- Mejorar la atención al cliente por parte de los vendedores, para que sea más fluida, eficaz y rápida la entrega del producto o servicio.

#### **6.1.4. Presupuesto**

Se presenta a continuación el presupuesto del plan funcional de marketing.

Tabla 9 *Presupuesto del plan funcional de marketing*

PLAN DE MARKETING Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Promoción del producto o servicio a través de diversos medios de comunicación.	240 horas x 2 personas	\$1,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00
Realizar promociones en la tienda física para incentivar la compra del producto o servicio.	240 horas x 1 personas	\$1,00	\$240,00		\$240,00	\$240,00	
Establecer muestras de publicidad a través de herramientas como Facebook e Instagram.	120 horas x 1 persona	\$1,50	\$180,00	\$180,00			\$180,00
Recuperar el posicionamiento de la marca, mejorando la atención del cliente a través de medios digitales.	240 horas x 2 personas	\$1,00	\$480,00	\$480,00		\$480,00	
TOTAL (\$)			\$1.380,00	\$1.140,00	\$720,00	\$1.200,00	\$660,00

Nota: Presentación del presupuesto del plan funcional de marketing (Servi Auto Vicalman FP)

Fuente: Elaboración propia.

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

A continuación, se presenta una breve explicación de cómo se va a ejecutar Servi Auto Vicalman FP, las diversas acciones propuestas en el plan de marketing:

Acción 1: Promoción del producto o servicio a través de diversos medios de comunicación:

- Estrategias: Incentivar la presencia de los diversos productos y servicio que ofrece la empresa a través de distintos medios como la entrega de volantes, flayers, creación de una página en Facebook e instagram que son de fácil acceso, manejable y donde se adjunte información importante para todo aquel que ingrese a la página y espera conseguir alternativas ajustadas a sus necesidades, esto permitirá la captación de clientes y aumentara los beneficios económicos.

Tiempo: 3 meses.

Responsables: Persona especialista en el área, 1 trabajador y el dueño de la empresa como generador de ideas.

Acción 2.: Realizar promociones, descuentos y ofertas en la tienda física, para incentivar la compra de los productos o servicio:

- Estrategias: La manera en cómo se vende un producto o se presta un servicio igualmente perturba a los beneficios de la empresa. Es importante de vez en cuando brindar una compensación por la compra, se maneja el de realizar descuentos cuando se compra más de un producto, ofertar paquetes de productos, dando a conocer el beneficio de llevar los dos y la diferencia de costo si se compran por separado.

Tiempo: 1 año.

Responsables: 1 vendedor y dueño de la empresa como garante.

Acción 3: Establecer muestras de publicidad a través de herramientas como Facebook e Instagram:

- Estrategias: Construir publicidad en redes sociales como Facebook e Instagram genera y aumenta los clientes que acuden a dichas paginas para conocer de la marca, así como a

desarrollar y ampliar el posicionamiento y difundir la empresa. Por lo tanto, es crear una cuenta empresarial, donde se visualicen representaciones de la empresa, sus productos y servicios, que sean atractivos y cautiven al cliente. Desarrollar pautas publicitarias a través de dichas herramientas.

Tiempo: 6 meses.

Responsables: Personal especializado en el manejo de publicidad por medio de redes sociales y el dueño del negocio.

Acción 4: Recuperar el posicionamiento de la marca, mejorando la atención del cliente a través de medios digitales:

- Estrategias: Para esto es necesario alcanzar una armonía entre exponer el producto o servicio e intercambiar ideas con los clientes. Se reflejará la marca de manera constante en diferentes redes sociales, como Facebook, Instagram, whatsapp, entre otros y relacionarla con algún beneficio, promoción u obsequio.

Tiempo: 1 año.

Responsables: Dueño de la empresa y 2 persona especializadas en el manejo de redes sociales.

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

Cuando se habla del plan funcional de operaciones, no solo se enfoca en lo que produce la empresa, sino que también se persigue la unión de cada segmento de la organización. Las maniobras de operaciones son el pilar en el cual se mueven los métodos para crear cadenas de valor que se desarrollen dentro y fuera de la empresa. Las operaciones son coherentes con el proyecto, movimiento y recuperación de los procedimientos que inician y ceden los diferentes

productos y servicio que ofrece una empresa obteniendo un importe considerable en el transcurso de su evolución (Jacobs & Aquilano, 2009). Un plan de operaciones conlleva a la comunicación en el proceso de innovación en los factores que tiene que ver internamente con la empresa como son la gerencia, las ventas, el personal, el capital y los métodos contables. Los factores antes mencionados se comunican con el entorno externo de la organización, entre los cuales se mencionan a los clientes, la sociedad, los distribuidores de mercancía, entre otros. Todos van en función de los objetivos planteados por la empresa.

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

La gerencia de operaciones es el área de la organización que selecciona los procesos necesarios para planear, desarrollar, establecer y optimizar cualquier acción que se ejecute en el contexto laboral, relacionada con la producción, logística y temas corporativos. Así como con el conjunto de métodos que se utilizan en cualquier proceso que tengan que ver con el espacio destinado a la producción y cualquier espacio útil de la empresa, con el fin de alcanzar lo pautado, siguiendo las tácticas establecidas. Por lo tanto, es la invención de técnicas en beneficio de la eficacia y agrado de los clientes (Noori & Radford, 1997).

Servi Auto Vicalman FP, por ser un negocio pequeño, no tiene un área específica para la gerencia de operaciones, en tal sentido es el dueño quien se encarga de dichas funciones. Se encarga de velar y garantizar porque la empresa funcione cada día de la mejor manera, se enfoca en que el negocio brinde lo mejor, desde el recibimiento de la mercancía hasta la entrega al cliente. Desempeña el rol de gerente de operaciones demostrando responsabilidad en visualizar el ambiente laboral, la atención de los vendedores hacia los clientes, la rapidez en la búsqueda del producto o servicio solicitado. El dueño también tiene como compromiso la revisión de las

finanzas junto con el contador, los pedidos de mercancía y su calidad, así como estar pendiente del inventario o existencia de los diversos productos.

El dueño o gerente, está involucrado directamente con los diferentes procesos relacionados con el producto y servicio que ofrece, pero también delega funciones bajo su supervisión. Desde el momento en que se realiza el inventario, cuando se comunica con los proveedores para la solicitud de mercancía, con la facturación, con la entrega y revisión de los pedidos por parte de los distribuidores, hasta de la atención y entrega al cliente, son algunas de las funciones que tiene bajo su responsabilidad. Además, está pendiente de mejorar los inconvenientes que se presenten en determinado momento, utilizando cualquier estrategia que le facilite la resolución del mismo. Cuando se realiza un seguimiento y supervisión de cada proceso dentro de la empresa, eso conlleva a que las personas que hacen vida dentro del negocio se motiven, a que los recursos se destinen para lo necesario y se manejen adecuadamente, y se promueve el apoyo o cooperación entre todos.

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

Para Servi Auto Vicalman FP, los objetivos relacionados con el plan de operaciones están considerados como logros específicos en un corto plazo que tratan de proveer o facilitar el alcance de los objetivos estratégico de la organización. Se encargan de plantear trabajos precisos y claros que se puedan plasmar en un breve tiempo, que sean movibles al contexto y sus constantes cambios, tomando en cuenta todos aquellos aspectos internos y externos relacionados con el área. A continuación, se presentan los objetivos operacionales seleccionados:

- Fomentar la seguridad laboral para lograr un trabajo eficiente.
- Incrementar la cartera de productos con la incorporación de productos genéricos.

- Optimizar la relación con el cliente a través de las redes sociales de manera rápida y oportuna.
- Capacitar al personal de forma permanente.
- Mantener un control de inventario.

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

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

La ejecución de la estrategia de costo se relaciona con las diversas acciones que forman la cadena de valor de la organización desde un punto de vista general y progresivo, el cual se utiliza para direccionar el volumen interno del negocio y planearlas en base al contexto externo, obteniendo lo necesario para atender cualquier acción relacionada con la empresa (Mallo, 2000). Servi Auto Vicalman FP, se preocupa por optimizar la característica particular del producto o servicio que ofrece, así como de la eficacia de las técnicas empleadas, lo que conlleva a considerar el costo como una herramienta de disposición importante. La idea es ordenar todos los datos y que suministren valor, así el negocio puede conservar la competitividad, alcanzando un progreso en los productos y servicio, complaciendo a los usuarios y a todo aquel que desee adquirir la mercancía a un precio más bajo.

Sobre la base de lo expuesto anteriormente se debe hacer mención a la capacidad de producción de la organización, la cual es aquella que expresa la cantidad de productos que puede fabricar en un tiempo establecido, teniendo como base el recurso favorable que se refleja en lo monetario, los recursos físicos, la tecnología, el personal y cualquier otro que se considere necesario. Debe existir un equilibrio entre cada uno de ellos. La capacidad fija los logros a alcanzar en un plazo largo, así como la gestión y cualquier otro medio para lograrla, porque toda

empresa para desarrollarse, para obtener beneficios económicos y mantenerse en el mercado comercial, debe poseer objetivos claros, saber hacia dónde va, qué quiere lograr y cuánto quiere alcanzar (Amaya, 2005).

El negocio en estudio, tiene claro que, para alcanzar las metas propuestas, debe mantener el equilibrio entre el costo y la capacidad, porque de nada vale tener una buena planta física propia, si no tiene a disposición el dinero para invertir. Por ende, la empresa debe estudiar los elementos relacionados con el costo y la producción, teniendo como referencia las ventas y de esa forma tomar las medidas necesarias y concretas para no cometer errores o mal uso de los recursos. Una de las estrategias para disminuir los costos de operación es utilizar estrategias para aumentar las ventas, manteniendo el suministro de productos con excelente calidad por parte de los proveedores. También se incorporará la tecnología a los diversos procesos, ya que la utilización de la misma, agiliza la atención y suministro de los productos y servicio, permitiendo dar respuestas más rápidas.

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

Toda organización obtiene éxito y grandes beneficios cuando se mantiene una adecuada coordinación y eficacia en el servicio de calidad y los procesos inmersos para alcanzarla. Todos los procesos que se necesitan para obtener y ofrecer un producto o servicio basado en la calidad son orientados de manera general, para perfeccionar el segmento de la competitividad, la producción y el desarrollo efectivo de la organización. El servicio de calidad tiene una marca transcendental en cualquier organización y constituye una ocasión para competir, implementando mayor importancia en el ámbito comercial y en satisfacer lo que el cliente desea (Rey, 2005).

De igual forma la calidad no se logra si no se llevan a cabo los procesos de manera adecuada. La calidad se visualiza cuando la empresa establece acciones enfocadas en la

particularidad del producto o servicio. La complacencia del cliente no depende solo de la entrega del producto o la prestación del servicio con la descripción de los procesos, igualmente se involucra el tiempo para entregar, la atención cuando se pregunta por el producto, las condiciones del pago y la tranquilidad del cliente después de la compra. En cualquier caso, los diferentes procesos utilizados para la entrega del producto y la calidad del mismo requieren establecer un conocimiento empresarial que entienda y amplíe cualquier proceso de la manera adecuada, originando una relación eficaz con los proveedores, los empleados y los clientes (Betancourt, 2017).

La empresa Servi Auto Vicalman FP, bajo la dirección de su dueño, está al tanto de todos los procesos que se llevan a cabo para lograr la entrega de un producto y servicio con la mejor calidad. En consecuencia, la organización determinara la capacitación del personal apreciando el desempeño de cada uno, así como analizar el servicio de los proveedores. Porque no solo es estar pendiente de las funciones, sino de cada proceso, para determinar las relaciones y que tanto están comprometidos con el negocio. Cuando los procesos mejoran, crecen los beneficios y la eficiencia.

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

Toda estrategia operativa cuenta con cierta flexibilidad que permite acoplarse a las modificaciones que una organización enfrenta diariamente en el contexto comercial. Todo lo que se experimenta en el camino sirve de conocimiento y para aplicar acciones que permitan mantener el posicionamiento de la empresa. La flexibilidad es considerada un elemento imprescindible cuando se trata de lograr un alcance competitivo, está vinculada con la capacidad, ya que en algún momento es necesario modificar o ampliar otros productos, para enfrentar la cantidad de peticiones con competencia (Snell, Youndt & Wright, 1996). Es una labor que va a depender del origen y desarrollo de la capacidad de revisión de la empresa. La idea es que el resultado complazca lo

solicitado por el cliente y que las peticiones sean mayores y se mantengan para sobrellevar y enfrentar una mayor producción.

Por consiguiente, la flexibilidad en unión de la capacidad expresa que se posee el contenido en función de crecer o reducir los porcentajes de elaboración con agilidad, también puede cambiar la capacidad de fabricación de manera libre de los productos o servicio hacia otro. Todo eso se consigue cuando se cuenta con lugares, métodos y empleados con flexibilidad, tomando en cuenta las técnicas relacionadas con capacidad que emplean otras empresas (Chase & Aquilano, 2009). Actualmente el negocio Servi Auto Vicalman FP, mantiene la agilidad para activar el control rápido de las ventas y maniobrar las incertidumbres que surjan por la demanda del cliente y el mercado. Así como el seguimiento a las actividades o funciones que desempeña cada trabajador para visualizar y valorar el desempeño del mismo. Lo que se busca es mantener un alto nivel de flexibilidad y de ejecución de los diversos procesos, de lo contrario podría perjudicar el logro del aumento de la ventaja competitiva.

#### 6.2.4. Presupuesto

A continuación, se da a conocer el presupuesto del plan funcional de operaciones

Tabla 10 *Presupuesto del plan funcional de operaciones*

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
<i>Acciones</i>							
Valoración y análisis de los productos suministrados por los proveedores.	72 horas x 1 personal	\$3,00	\$216,00	\$216,	\$216,00	\$216,00	\$216,00
Incorporar tecnología para la agilización de los procesos.	72 horas x 1 facilitador	\$3,00	\$216,00		\$216,00		\$216,00

Plan de capacitación para vendedores.	de los personal	150 horas x 2	\$1,50	\$450,00	\$450,00	\$450,00	
Estudio del desempeño laboral de cada trabajador.	del personal	72 horas x 1	\$1,50	\$108,00		\$108,00	\$108,00
TOTAL (\$)				\$990,00	\$666,00	\$540,00	\$666,00 \$540,00

Nota: Descripción del presupuesto funcional de operaciones (Servi Auto Vicalman FP)

Fuente: Elaboración propia.

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

Acción 1: Valoración y análisis de los productos suministrados por los proveedores.

- Estrategias: Realizar un inventario o revisión de los productos suministrados por los diferentes proveedores, para medir la calidad de los mismos. Hay que constatar de que la mercancía sea de primera, de las mejores marcas y originales para entregar a los clientes calidad y se sientan satisfechos.

Tiempo: 72 horas (3 días)

Responsables: Dueño de la empresa como garante y 1 trabajador

Acción 2: Incorporar tecnología para la agilización de los procesos.

- Estrategias: Implementar en el negocio equipos tecnológicos como computadoras, donde se puedan manejar las diferentes redes sociales y de esa manera promocionar, hacer publicidad y mejorar la comunicación con los clientes y proveedores. Permitirá agilizar los procesos de venta, ya que el cliente estará informado antes de asistir a la tienda física.

Tiempo: 72 horas (3 días)

Responsables: Dueño de la empresa como garante y 1 especialista.

Acción 3: Plan de capacitación para los vendedores.

- Estrategias: Inducir al personal en planes o programas de capacitación y mejoramiento de los conocimientos y habilidades que poseen, para mejorar la atención al cliente y puedan dar respuesta inmediata sobre los productos o servicio que ofrece el negocio, para que el cliente no se sienta inconforme.

Tiempo: 150 horas (1 día a la semana por dos meses aproximadamente)

Responsables: Dueño de la empresa como garante y 2 trabajadores.

Acción 4: Estudio del desempeño laboral de cada trabajador.

- Estrategias: Realizar revisiones consecutivas y evaluar el trabajo o desempeño laboral de cada trabajador, enfocándose en la agilidad de respuesta, calidad de atención al cliente, comunicación con el personal del negocio, manejo del depósito e inventario de mercancía, así como el manejo de la tecnología.

Tiempo: 72 horas (3 días)

Responsables: Dueño de la empresa como garante y 1 trabajador

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

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

Se considera a las personas el eje fundamental de toda organización, son ellas quienes apoyan y hacen que cualquier empresa marche y logre sus objetivos. El personal es considerado como la riqueza de la organización, ya que, son ellos quienes ayudan a cumplir las ideas y acciones que se plantean, así como las destrezas que poseen para realizar cualquier actividad. Porque, aunque hoy en día se ha incorporado la tecnología a muchas empresas, es el conocimiento del talento humano quien facilita el manejo de dichos recursos. Toda gerencia de recursos humanos realiza diferentes procedimientos, pero tomando como base a los trabajadores como individuos, como seres pensantes a través de una perspectiva de cambio e innovación.

El triunfo de una organización reside en el empeño de brindar lo mejor a los clientes, obtener capital y mantener una gran ventaja competitiva. Al alcanzar lo esperado, la organización triunfa, de no ser así, la misma puede desaparecer. Pero las organizaciones no le dan la importancia suficiente al capital humano, no se dan cuenta que son ellas que con sus conocimientos en diferentes áreas aplican diversas destrezas para mantenerse en el mercado. Son las personas las que mantienen la vida y generan bienestar a las empresas, convirtiéndose en el eje fundamental de un contexto inmerso en infinitos cambios, donde reina la inestabilidad en varios aspectos y donde hay que luchar con todos aquellos que forman parte de la competencia (Chiavenato, 2009).

En Servi Auto Vicalman FP, la gerencia de recursos humanos es dirigida por su único dueño, quien se encarga de dicha área, realizando actividades como la contratación del personal, se preocupa por la formación de los mismos, así como evaluar el desempeño laboral. También ejecuta seguimiento de todas las actividades del negocio, maneja documentación necesaria, procesa las inquietudes de los clientes cuando las hay, entre otras. Se mantiene una comunicación constante con los empleados, adaptándose a los cambios del contexto donde se negocian aspectos como el sueldo, horario de trabajo y el tiempo que necesitan cuando realizan cursos de formación. Se discuten las necesidades de la empresa, pero también las de los trabajadores, siendo una forma de estimular el trabajo en conjunto para alcanzar las metas del personal y de la empresa.

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

1. Capacitar al personal en el manejo de diversas redes sociales.
2. Evaluar el desempeño laboral de cada trabajador.
3. Mantener comunicación permanente entre los que hacen vida dentro del negocio.
4. Incorporar programas de incentivos.

5. Optimizar la contratación del personal.

### **6.3.3. Estrategias**

Objetivo 1: Capacitar al personal en el manejo de diversas redes sociales.

- Estrategias: Fomentar el conocimiento del personal en el manejo de diversas redes sociales, para que adquieran las herramientas básicas y necesarias para el manejo y uso de las mismas, efectuar preparación de los trabajadores en base a la habilidad que poseen para alcanzar un progreso competitivo.

Objetivo 2: Evaluar el desempeño laboral de cada trabajador.

- Estrategias: Organizar las actividades de cada trabajador en base a los fines establecidos por la empresa, ampliar las habilidades del personal.

Objetivo 3: Mantener comunicación permanente entre todas las personas que hacen vida dentro del negocio.

- Estrategias: Lograr que el dialogo entre todos los trabajadores sea fluido e interactivo a través de estrategias o actividades deportivas y de unión que permitan la comunicación directa, fortificando los valores de la empresa.

Objetivo 4: Incorporar sistemas de incentivos.

- Estrategias: Crear una línea de bonos o aumento de sueldo tomando en cuenta el desenvolvimiento laboral, la responsabilidad, puntualidad, atención al cliente y arraigo con los objetivos que la empresa desea alcanzar.

Objetivo 5: Optimizar el contrato del personal.

- Estrategias: Indagar las aptitudes y competencias que posea cada persona y que sean necesarias para cumplir con las insuficiencias del negocio, elaborar una ficha con los datos esenciales, especificando las funciones a cumplir en cada puesto.

#### 6.3.4. Presupuesto

A continuación, se presenta el presupuesto del plan funcional de recursos humanos.

Tabla 11 *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos*

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Fomentar el conocimiento del personal en el manejo de diversas redes sociales.	150 horas x 2 trabajadores	\$1,50	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Efectuar preparación de los trabajadores en base a la habilidad que poseen.	72 horas x 2 trabajadores	\$1,00	\$144,00		\$144,00		\$144,00
Organizar las actividades de cada trabajador en base a los fines establecidos por la empresa.	72 horas x 1 persona	\$1,00	\$72,00				\$72,00
Implementar estrategias o actividades deportivas y de unión que permitan la comunicación directa.	72 horas x 1 facilitador	\$1,00	\$72,00	\$72,00	\$72,00	\$72,00	\$72,00
Crear una línea de bonos o incentivos laborales tomando en cuenta el	72 horas x 1 persona	\$1,50	\$108,00		\$108,00		\$108,00

desarrollo del trabajador.

Elaborar una ficha con los datos esenciales, especificando las funciones a cumplir en cada puesto	48 horas x 1 persona	\$1,00	\$48,00		\$48,00	
TOTAL (\$)		\$894,00	\$522,00	\$774,00	\$570,00	\$846,00

Nota: Representación del presupuesto del plan funcional de recursos humanos (Servi Auto Vicalman FP)

Fuente: Elaboración propia

### 6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

A continuación, se explica la realización de las acciones del plan de recursos humanos:

Acción 1: Fomentar el conocimiento del personal en el manejo de diversas redes sociales:

- Estrategias: Buscar personal especializado para que dicten cursos relacionados con el manejo y uso de diferentes redes sociales, para que faciliten los conocimientos al personal del negocio, de esa manera se preparan para la implementación de nuevos medios de comunicación y estar a la vanguardia de la tecnología.

Tiempo: 3 mes aproximadamente (4 horas x día, 1 día a la semana)

Responsables: Dueño de la empresa, trabajadores y personal especialista.

Acción 2: Efectuar preparación de los trabajadores en base a la a la habilidad que poseen.

- Estrategias: Realizar un bosquejo de las habilidades y destrezas que poseen los empleados, para buscar capacitación especializada que les permita profundizar y enriquecer aún más dichos conocimientos en beneficio de su persona y de la organización.

Tiempo: 2 mes aproximadamente (4 horas x día, 1 día a la semana)

Responsables: Dueño de la empresa, trabajadores y personal especialista.

Acción 3: Organizar las actividades de cada trabajador en base a los fines establecidos por la empresa.

- Estrategias: Realizar un plan de funciones de cada trabajador en base a la motivación y el conocimiento que tenga cada uno para realizar una actividad específica. Teniendo en cuenta a aquellas que son prioridad para el negocio.

Tiempo: 1 semana (72 horas,3 días)

Responsables: Dueño de la empresa, trabajadores y colaborador.

Acción 4: Implementar estrategias o actividades deportivas y de unión que permitan la comunicación directa.

- Estrategias: Realizar actividades de integración y compartir una vez por mes, para alcanzar una integración directa entre los que hacen vida dentro de la empresa, incluyendo a sus familiares. Así como tener en cuenta la fecha de cumpleaños de cada uno y los logros profesionales que alcancen.

Tiempo: 1 semana (72 horas,3 días)

Responsables: Dueño de la empresa, trabajadores y facilitador.

Acción 5: Crear una línea de bonos o incentivos laborales tomando en cuenta el desenvolvimiento del trabajador.

- Estrategias: Crear incentivos como bonos, días libres remunerados, para reconocer el desempeño laboral, por alcanzar ciertas metas que benefician al negocio. Es una manera de estimular a que sigan cumpliendo con sus funciones de la manera más eficaz y oportuna.

Tiempo: 6 meses

Responsables: Dueño de la empresa, contador.

Acción 6: Elaborar una ficha con los datos esenciales, especificando las funciones a cumplir en cada puesto.

- Estrategias: Crear una ficha del perfil de cada trabajador, para manejar los datos personales, académicos, experiencia laboral y donde se especifiquen las funciones a cumplir, de manera que al momento de ser contratado quede por escrito y no existan dudas o discrepancias más adelante.

Tiempo: 72 horas (3 días)

Responsables: Dueño de la empresa, 1 trabajador.

## **6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)**

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

Actualmente en las organizaciones se habla mucho de la Responsabilidad Social Empresarial, ya que a través de la misma se explora la mejora de los aspectos económicos, sociales y ambientales de las empresas, esto con el fin de optimizar el ambiente competitivo. Se considera indispensable que la dirección de la organización sea la más adecuada y de esa manera pueda acceder a un acuerdo entre los fines de la organización y las expectativas que la sociedad espera. Se considera la Responsabilidad Social Empresarial como la obligación que tienen las organizaciones de aportar al progreso de la economía de forma razonable, realizando actividades con los trabajadores, familiares, el contexto donde se encuentra ubicado el negocio, así como con toda la comunidad para lograr mejores expectativas de vida y vivir cómodamente (Holme & Watts, 2002).

Por medio de la Responsabilidad Social Empresarial, las organizaciones se direccionan a un progreso razonable o sostenible, que se enfoca principalmente, en la armonía con el desarrollo de la economía, la prosperidad social, así como la correcta disposición de las riquezas naturales y

el espacio ambiental. Es por ello, que las organizaciones que en estos momentos no están y no manejan la RSE, tienen que centrar sus acciones en alcanzar dicho fin, ya que con el pasar del tiempo las empresas que no colaboran con el progreso sostenible, no existirán. Es tan imprescindible este asunto hoy en día, ya que la responsabilidad social hay que relacionarla, porque cuando la organización contribuye al progreso, facilita las relaciones con otras empresas que poseen la misma dirección.

La sociedad siempre tiene presente a aquellas empresas o negocios que se preocupan por el bienestar social. En tal sentido, el negocio Servi Auto Vicalman FP, siempre ha tenido la disposición de participar en actividades relacionadas con el bienestar social, pero presenta la falla de no llevar a cabo un plan para efectuar dichas actividades de manera formal, requiere del diseño y creación de un plan de Responsabilidad Social, ya que les facilitara demostrar que son unos profesionales frente a la comunidad y los demás negocios relacionados con el sector. Igualmente, Servi Auto Vicalman FP, a través de la RSE estar involucrado en la recuperación del medio ambiente y así como conservar la reputación con el personal y sus clientes.

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

Establecer un plan de responsabilidad social empresarial en cualquier negocio requiere de la responsabilidad y el deber constante en el progreso del desarrollo de la economía por parte de todos aquellos que hacen vida dentro del mismo. Enfocándose en un mejor vivir de los trabajadores y sus allegados, también del entorno local y la comunidad. Es necesario que la organización reflexione en base a todos aquellos aspectos internos y externos que afecten a la empresa. Pero no solamente los problemas que generen el negocio sino aquellos que se encuentran en el contexto en los cuales se encuentra la organización. Para tal fin es imprescindible que se tomen acciones para ayudar a solucionar con su participación activa, sin ningún interés, sino en

beneficio de todos, por ejemplo: acciones para el cuidado del medio ambiente (Martínez, 2014).

A continuación, se presentan los objetivos de RSE, del negocio Servi Auto Vicalman FFP.

Tabla 12 *Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial*

Objetivos	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de información
		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)	
Minimizar el problema ambiental producto de las operaciones en el negocio.	Reuniones y Actividades	3	6	7	Ministerio del Poder Popular para el para la defensa del ambiente.
Promover técnicas de responsabilidad en la cadena de suministro de la empresa	Cursos de capacitación	3	5	6	Asistencia del personal.
Generar actividades que promuevan la protección del medio ambiente.	Actividades realizadas	4	8	10	Personal de la empresa, Alcaldía y comunidad.
Garantizar la seguridad y la calidad de sus productos	Productos de calidad	100%	100%	100%	Normas ISO Normas COVENIN

Nota: Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

### 6.4.3. *Actividades de RSE*

Las estrategias de RSE deben fundamentarse en el cuidado del ambiente, a las condiciones laborales de sus colaboradores, a los planes desarrollo económico y social de un gobierno y al apoyo de las causas humanitarias (Martínez, 2014). De tal modo, fija las siguientes estrategias relacionadas a cada objetivo expuesto anteriormente:

Tabla 13 Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

Estrategias	Objetivos			
	Minimizar el problema ambiental producto de las operaciones en el negocio	Promover técnicas de responsabilidad en la cadena de suministro de la empresa	Generar actividades que promuevan la protección del medio ambiente.	Garantizar la seguridad y la calidad de sus productos
Implementación y ejecución de prácticas de gestión de residuos	X			
Mejora de la eficiencia energética	X			
Implementación de políticas de compras responsables		X		
Monitoreo de proveedores		X		
Promoción de prácticas laborales justas y seguras		X		
Participación en programas de voluntariado			X	
Donación de recursos a organizaciones sin fines de lucro			X	
Implementación de programas de capacitación y educación para la comunidad			X	
Implementación de políticas de control de calidad				X
Adopción de normas de seguridad				X
Capacitación de los empleados en temas de seguridad y calidad				X

Nota: Descripción de las estrategias del plan de Responsabilidad Social Empresarial (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.4. Presupuesto

Tabla 14 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Implementación de prácticas de gestión de residuos	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
Mejora de la eficiencia energética	20,00	20,00	25,00	25,00	40,00	130,00
Implementación de políticas de compras responsables	100,00	150,00	150,00	150,00	200,00	750,00
Monitoreo de proveedores	10,00	10,00	15,00	20,00	20,00	75,00
Promoción de prácticas laborales justas y seguras	10,00	10,00	15,00	20,00	20,00	75,00
Participación en programas de voluntariado	50,00	50,00	100,00	150,00	150,00	500,00
Donación de recursos a organizaciones sin fines de lucro	50,00	50,00	100,00	150,00	150,00	500,00

Implementación de programas de capacitación y educación para la comunidad	10,00	10,00	15,00	20,00	20,00	75,00
Implementación de políticas de control de calidad	20,00	20,00	25,00	25,00	40,00	130,00
Adopción de normas de seguridad	20,00	20,00	25,00	25,00	40,00	130,00
Capacitación de los empleados en temas de seguridad y calidad	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	250,00
<b>Total presupuesto de RSE</b>	<b>440,00</b>	<b>440,00</b>	<b>570,00</b>	<b>685,00</b>	<b>780,00</b>	<b>2.865,00</b>

Nota: Presentación del presupuesto del plan funcional de responsabilidad social empresarial (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

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

El cumplimiento de las diferentes estrategias del plan de responsabilidad social empresarial puede generar confusiones, existen algunos lineamientos para que su implementación y ejecución sea exitosa. A continuación, se presentan algunas actividades para llevar a cabo las acciones planteadas en el plan de RSE.

1. Asignar responsabilidades y recursos: Se considera necesario dar responsabilidades a los involucrados, explicando minuciosamente las funciones de cada uno, para que el desarrollo de las estrategias sea exitoso. Igualmente hay que asegurar los recursos que se necesitan.

2. Establecer un calendario y un plan de acción: Es esencial crear un cronograma para la ejecución de las diferentes actividades y un plan de acción donde se describa claramente cada actividad, se deben establecer tiempos de ejecución. Esto permitirá responder y ver el progreso en el tiempo establecido.

3. Comunicar y sensibilizar: Se debe dar a conocer las distintas estrategias a quienes participan en las mismas, ya sea el personal interno del negocio como todas aquellas [personas externas a él, y que tomen conciencia de lo importante del plan de responsabilidad social empresarial. Esto conlleva a la participación de todos los interesados con el fin de cumplir lo que se propone en beneficio de todo un colectivo.

4. **Monitorear y evaluar:** Cada vez que se realizan actividades, se debe realizar un seguimiento constante para valorar el desarrollo de la implementación de las diferentes estrategias y realizar las correcciones cuando sea necesario. Esto va a permitir calcular la importancia y el beneficio que deja cada acción y certificar que se cumplan las metas trazadas.

5. **Comunicar los resultados:** Se considera importante dar a conocer los resultados obtenidos, luego de la aplicación y desarrollo de las actividades a todos los entes involucrados y a los interesados. Con esto se demuestra la responsabilidad y compromiso de la organización con la responsabilidad social empresarial y promover la obligación que se tiene con el negocio y la sociedad.

6. **Integrar la RSE en la cultura de la empresa:** Cuando se ejecutan actividades de RSE en cualquier organización, esto genera compromiso y responsabilidad en todos los que hacen vida dentro del negocio, se adquiere un arraigo a los objetivos que se persiguen. Crear una formación integral y sensibilizar a los trabajadores, tomar en cuenta sus puntos de vista en las decisiones empresariales, promueve valores y amor a las funciones que desempeñan.

## **6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera**

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

El ejercicio de la dirección financiera tiene a su cargo dirigir o gestionar cualquier patrimonio ya sea económico o físico de una organización. Por consiguiente, comprende el desarrollo de cada espacio de la organización como son la parte contable, lo relacionado con el pago de nómina, con el presupuesto, los costos, con el personal y cualquier otro espacio que tengan, todo depende a lo que se dedica la organización. El trabajo financiero se visualiza en cada acción y en cada avance para el crecimiento de la misma, es imprescindible contar en ese espacio con gente centrada que posea ideas concretas en las finanzas, lo cual va a permitir direccionar las ideas

para el beneficio de la empresa. Toda programación correcta de las finanzas en cualquier proceso o espacio de la organización, favorecerá el progreso de cualquier destreza organizacional anhelada. Actualmente muchos negocios no llevan correctamente el desenvolvimiento o distribución de las finanzas, generando, una competencia muy baja en cara a otras organizaciones que mantienen lo financiero como el eje principal de la empresa (Lafuente, 2007).

En Servi Auto Vicalman FP, por ser un negocio pequeño, no cuenta con la presencia de un administrador o de una persona que maneje la gerencia de finanzas. Su dueño es quien, con ayuda del contador, maneja ese espacio, realizando revisión minuciosa de cada paso o proceso, para luego tomar las decisiones más adecuadas. En el diagnóstico financiero realizado al negocio previamente, se pudo constatar que cuenta con liquidez, ya que posee activo suficiente para cubrir deudas a corto plazo. Tiene facilidad de financiamiento por parte de proveedores y entidades bancarias. El activo que posee es mayor que el pasivo lo que representa un poco de ganancia en la capacidad del negocio para cubrir o solventar sus deudas o dificultades económicas en un tiempo prudencial. En endeudamiento se pudo precisar que la mayor proporción de los activos totales son financiados por proveedores, lo que demuestra un alto grado de dependencia financiera de proveedores externos y la rentabilidad se considera baja.

La revisión constante de las finanzas ha permitido al dueño del negocio atender y solventar necesidades que se han presentado. Todo esto gracias a la cooperación de todos los que hacen vida dentro del negocio, pero el dueño como garante de las finanzas es quien las analiza para manejar adecuadamente el desarrollo de la empresa y poder elaborar los planes o proyecto a corto, mediano o largo plazo. Siempre se mantiene el cuidado más mínimo en cada paso que se da, porque, así como se pueden generar ganancias, también se pueden dar pérdidas, muchas veces esto es producto de la ausencia de equipos tecnológicos para llevar más detalladamente los procesos

contables y financieros, así como por la ambición de hacer crecer la empresa experimentando en la administración del capital, lo que conlleva a no cumplir con los objetivos propuestos por la organización.

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

Se consideran los objetivos de finanzas de una organización como el segmento esencial en su desarrollo, ya que mejoran la naturaleza de la empresa, permiten manejar adecuadamente lo relacionado con la revisión de los costos, la parte presupuestaria y ayudan a que todos los integrantes de la empresa se direccionen hacia el mismo fin. Cuando un negocio toma previsiones para progresar posteriormente y establece lo indispensable para alcanzarlo, lograra llegar a lo propuesto. Por lo tanto, dichos objetivos se consideran fines productivos que fija la empresa y direccionan la línea que se debe seguir para lograrlos (Lawrence, 2007). A continuación, se presentan los objetivos del plan de finanzas de la empresa Servi Autos Vicalman FP:

1. Maximizar la rentabilidad mediante la identificación de oportunidades de crecimiento rentable, la optimización de los costos y la gestión eficiente de los recursos financieros.
2. Garantizar la liquidez para cumplir con las obligaciones financieras a corto plazo y para aprovechar oportunidades de inversión.
3. Controlar los riesgos financieros, como los riesgos de tipo de cambio, de tasa de interés, de crédito, entre otros, y desarrollar estrategias de mitigación de riesgos.
4. Mantener una estructura financiera saludable, estableciendo políticas de financiamiento adecuadas, manteniendo un equilibrio entre la deuda y el capital, y asegurando que la empresa tenga la capacidad financiera para enfrentar situaciones adversas y aprovechar oportunidades de crecimiento.

5. Mejorar la transparencia y la rendición de cuentas, manteniendo registros financieros precisos.

### 6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027

Tabla 15 Inversión en activos

SERVI AUTOS VICALMAN FP								
INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>								
Motocicleta	800,00	100,00	100,00		100,00	150,00	5	20%
Mobiliario	5.400,00	500,00	400,00	350,00	600,00	200,00	12	8%
Equipos de Computación	3.000,00	1.200,00	600,00	200,00	200,00	250,00	10	10%
Local Comercial	9.000,00						15	7%
Sistemas Contables	500,00	200,00	200,00	150,00	200,00	150,00	5	20%
Automóvil	2.000,00	200,00	200,00	200,00	300,00	400,00	12	8%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>20.700,00</b>	<b>2.200,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>900,00</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.150,00</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>								
Existencias iniciales	3.000,00							
Tesorería (Caja Bancos)	1.156,17							
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	<b>4.156,17</b>							
<b>TOTAL INVERSIÓN (A + B)</b>	<b>24.856,17</b>	<b>2.200,00</b>	<b>1.500,00</b>	<b>900,00</b>	<b>1.400,00</b>	<b>1.150,00</b>		

Nota: Presentación de los activos fijos tangibles e intangibles (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a las inversiones se tiene un activo no corriente de \$20.700 para el primer año, el cual va aumentando a medida que pasan los mismos, con su depreciación y su amortización correspondiente. Asimismo, el activo corriente es de \$3000 en existencia inicial y \$1156,17 en caja y bancos, lo que hacen un total de \$24.856,17 como total de inversión.

Tabla 16 *Amortización y depreciación*

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Motocicleta	800,00	900,00	1.000,00	1.000,00	1.100,00	1.250,00
Mobiliario	5.400,00	5.900,00	6.300,00	6.650,00	7.250,00	7.450,00
Equipos de Computación	3.000,00	4.200,00	4.800,00	5.000,00	5.200,00	5.450,00
Local Comercial	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
Sistemas Contables	500,00	700,00	900,00	1.050,00	1.250,00	1.400,00
Automóvil	2.000,00	2.200,00	2.400,00	2.600,00	2.900,00	3.300,00
<b>TOTAL</b>	<b>20.700,00</b>	<b>22.900,00</b>	<b>24.400,00</b>	<b>25.300,00</b>	<b>26.700,00</b>	<b>27.850,00</b>
<b>DOTACIÓN AMORTIZACIONES</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Motocicleta		180,00	200,00	200,00	220,00	250,00
Mobiliario		491,67	525,00	554,17	604,17	620,83
Equipos de Computación		420,00	480,00	500,00	520,00	545,00
Local Comercial		600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Sistemas Contables		140,00	180,00	210,00	250,00	280,00
Automóvil		183,33	200,00	216,67	241,67	275,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.015,00</b>	<b>2.185,00</b>	<b>2.280,83</b>	<b>2.435,83</b>	<b>2.570,83</b>
<b>AMORTIZACIÓN ACUMULADA</b>	<b>INICIO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Motocicleta		180,00	380,00	580,00	800,00	1.050,00
Mobiliario		491,67	1.016,67	1.570,83	2.175,00	2.795,83
Equipos de Computación		420,00	900,00	1.400,00	1.920,00	2.465,00
Local Comercial		600,00	1.200,00	1.800,00	2.400,00	3.000,00
Sistemas Contables		140,00	320,00	530,00	780,00	1.060,00
Automóvil		183,33	383,33	600,00	841,67	1.116,67

Nota: Presentación de amortización y depreciación (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

La depreciación se refiere a la disminución del valor de los activos fijos de una empresa a medida que pasa el tiempo. Como se refleja en la tabla, se visualizan los activos fijos que se utilizan en la producción de bienes o servicios y que se espera que duren más de un año, en este caso motocicleta, mobiliario, equipos de computación, local comercial, sistemas contables y automóvil.

La depreciación se aplica a estos activos porque, aunque sigan siendo útiles, pierden valor con el tiempo debido al desgaste y el uso.


La amortización se aplica a aquellos activos intangibles, donde se distribuye el costo a lo largo de su vida útil. Los activos intangibles son aquellos que no tienen una forma física, pero que tienen valor para la empresa, en este caso se encuentra el software. La amortización se aplica a este activo porque su valor se pierde gradualmente a medida que se utiliza y se agota.

Es importante tener en cuenta que la depreciación y la amortización son gastos no monetarios que se registran en el estado de resultados de la empresa. Estos gastos reducen el valor contable de los activos, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa.

#### 6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

La proyección de ventas permite a la empresa valorar las entradas de dinero a futuro y proyectar las diversas operaciones. Para ello se realiza un análisis o estudio de las ventas efectuadas en los últimos años. Lo cual va a permitir Esto permitirá conocer y equilibrar modelos que lleven al crecimiento y detectar cualquier factor que perjudique las ventas. También es importante considerar la situación actual del mercado y la competencia, ya que esto puede tener un impacto significativo en las ventas futuras.

Tabla 17 Proyección de ventas

		SERVI AUTOS VICALMAN FP				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Autorepuestos	unidades	1.200,00	1.400,00	1.900,00	2.200,00	2.500,00
	precio	9,00	10,50	12,00	13,50	15,00
	ingresos	10.800,00	14.700,00	22.800,00	29.700,00	37.500,00
Accesorios para vehículos	unidades	615,00	800,00	1.100,00	1.400,00	1.600,00
	precio	11,00	12,50	15,00	15,50	17,00
	ingresos	6.765,00	10.000,00	16.500,00	21.700,00	27.200,00

Recarga de baterías	unidades	125,00	300,00	450,00	600,00	800,00
	precio	5,00	6,50	8,00	9,50	11,00
	ingresos	625,00	1.950,00	3.600,00	5.700,00	8.800,00
Lubricantes	unidades	620,00	700,00	1.000,00	1.200,00	1.500,00
	precio	5,50	6,00	6,50	7,00	7,50
	ingresos	3.410,00	4.200,00	6.500,00	8.400,00	11.250,00
PRODUCTO / SERVICIO 5	ingresos					
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>21.600,00</b>	<b>30.850,00</b>	<b>49.400,00</b>	<b>65.500,00</b>	<b>84.750,00</b>

Nota: Descripción de la proyección de ventas 2023-2027 (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

Según la tabla anterior sobre proyección de ventas, se estima que hay un margen de ventas a lo largo de los 5 años estudiados, en donde se deben considerar otros factores importantes, como el impacto de la inflación, los cambios en los precios de los productos y los costos de producción. También se deben tener en cuenta los cambios en la estrategia de marketing y ventas de la empresa, así como cualquier evento que pueda afectar las ventas, como la introducción de nuevos productos o la entrada de nuevos competidores al mercado.

#### **6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027**

La proyección de costos y gastos operativos permite a la organización elaborar un presupuesto de todos los gastos que requiere para su funcionamiento. Primeramente, se planifican todos los gastos que se necesitan para mantener la operatividad y lo que se espera conseguir en los próximos años. Esto permitirá identificar patrones de crecimiento, tendencias estacionales y otros factores que puedan afectar los costos y gastos futuros. También es importante considerar la situación actual del mercado y los precios de los proveedores, ya que esto puede tener un impacto significativo en los costos y gastos futuros.

Tabla 18 *Proyección de costos y gastos operativos*

## SERVI AUTOS VICALMAN FP

		CÁLCULOS INTERMEDIOS				
DATOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>PERSONAL</b>						
Salario medio mensual	100,00	4.800,00	5.808,00	7.986,00	8.784,60	11.595,67
Incremento salarial anual	10,00%					
Nº de empleados año 1	4					
Nº de empleados año 2	4					
Nº de empleados año 3	5					
Nº de empleados año 4	5					
Nº de empleados año 5	6					
% coste Seguridad Social	13,00%	624,00	755,04	1.038,18	1.142,00	1.507,44
<b>Total gastos de personal</b>		<b>5.424,00</b>	<b>6.563,04</b>	<b>9.024,18</b>	<b>9.926,60</b>	<b>13.103,11</b>
<b>ALQUILER</b>						
Alquiler mensual						
Subida anual prevista en %						
<b>OTROS GASTOS</b>						
Electricidad	11,00	132,00	171,60	223,08	290,00	377,01
Teléfono	8,00	96,00	124,80	162,24	210,91	274,19
Agua	10,00	120,00	156,00	202,80	263,64	342,73
Internet	15,00	180,00	234,00	304,20	395,46	514,10
Subida media anual en %	30,00%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>528,00</b>	<b>686,40</b>	<b>892,32</b>	<b>1.160,02</b>	<b>1.508,02</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>5.952,00</b>	<b>7.249,44</b>	<b>9.916,50</b>	<b>11.086,61</b>	<b>14.611,13</b>

Nota: Presentacion de la proyección de costos y gastos operativos (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a los costos, se tiene para el personal que su sueldo promedio es de \$100 con un incremento anual de 10%. Se empieza a trabajar con cuatro (4) empleados para en el quinto años poseer seis empleados, lo que hace un total de \$5424 anual. Asimismo, se tienen otros gastos como electricidad, teléfono, agua e Internet, que hacen un monto anual de \$528. Además, se deben considerar otros factores importantes, como los cambios en la estrategia de producción y las necesidades de personal, así como cualquier evento que pueda afectar los costos y gastos, como la introducción de nuevos productos o la entrada de nuevos competidores al mercado.

### 6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

El capital de trabajo son los recursos financieros que la organización requiere para financiar sus operaciones diarias, incluyendo el pago de salarios, la compra de mercancía y la gestión de inventarios. Es un factor de liquidez, donde se da respuesta inmediata a deudas a corto plazo. Para realizar un análisis del capital de trabajo, se deben considerar varios factores, incluyendo los activos circulantes, los pasivos circulantes y el ciclo de conversión de efectivo.

Tabla 19 *Capital de trabajo*

FINANCIACIÓN		SERVI AUTOS VICALMAN FP					
		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RECURSOS PROPIOS		24.856,17	4.000,00	4.000,00	1.000,00	1.500,00	1.600,00
PRESTAMOS			300,00	300,00	200,00	400,00	300,00
Condiciones	Tipo de interés		24%	24%	24%	24%	24%
	Años		2	2	2	2	2
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		<b>24.856,17</b>	<b>4.300,00</b>	<b>4.300,00</b>	<b>1.200,00</b>	<b>1.900,00</b>	<b>1.900,00</b>
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	24.856,17	2.200,00	1.500,00	900,00	1.400,00	1.150,00
	FINANCIACIÓN	24.856,17	4.300,00	4.300,00	1.200,00	1.900,00	1.900,00

Nota: Visualización del capital de trabajo (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la Tabla 18, se observa que la financiación se logra con recursos propios, pero a partir del primer año se hacen pequeños préstamos para poder amortiguar la misma, aunque no es mucho. Además, se observa que la financiación con respecto a la inversión no es muy grande. En general, para una empresa familiar de autorepuestos, es importante mantener un equilibrio adecuado entre los activos circulantes y los pasivos circulantes para asegurar un flujo de efectivo adecuado y financiar sus operaciones diarias. Además, se debe monitorear el ciclo de conversión de efectivo para identificar oportunidades de mejora.

### 6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla 20 Estructura y opciones de financiamiento

<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>						
<b>CAPITAL VIVO</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año0						
Préstamos año1		300,00	166,07			
Préstamos año2			300,00	166,07		
Préstamos año3				200,00	110,71	
Préstamos año4					400,00	221,43
Préstamos año5						300,00
<b>TOTAL Préstamos</b>		<b>300,00</b>	<b>466,07</b>	<b>366,07</b>	<b>510,71</b>	<b>521,43</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año0						
Préstamos año1			72,00	39,86		
Préstamos año2				72,00	39,86	
Préstamos año3					48,00	26,57
Préstamos año4						96,00
<b>TOTAL Préstamos</b>			<b>72,00</b>	<b>111,86</b>	<b>87,86</b>	<b>122,57</b>
<b>DEVOLUCIÓN PRESTAMOS</b>	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Préstamos año0						
Préstamos año1			133,93	166,07		
Préstamos año2				133,93	166,07	
Préstamos año3					89,29	110,71
Préstamos año4						178,57
<b>TOTAL Préstamos</b>			<b>133,93</b>	<b>300,00</b>	<b>255,36</b>	<b>289,29</b>

Nota: Presentación de la estructura y opciones de financiamiento (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el análisis de la estructura y opciones de financiamiento es una herramienta importante para cualquier empresa, incluyendo una empresa familiar de autorepuestos. Al evaluar la estructura financiera actual, analizar las opciones de financiamiento disponibles y elegir la opción más adecuada, la empresa puede financiar sus operaciones de manera efectiva y sostenible a largo plazo.

### 6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Para realizar este análisis, se deben proyectar los ingresos, costos y gastos de la empresa para un período determinado, generalmente un año. A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se podría realizar este análisis para una empresa de autorepuestos:

Tabla 21 Estado de resultados

SERVI AUTOS VICALMAN FP					
¿Impuesto sobre beneficios?	15,00%				
¿% distribución de beneficios?	5,00%				
CUENTA DE RESULTADOS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	21.600,00	30.850,00	49.400,00	65.500,00	84.750,00
Aprovisionamiento	12.580,00	19.850,00	33.650,00	48.600,00	66.100,00
Variación de existencias	1.845,00	-275,00	-295,00	-315,00	-335,00
<b>Margen</b>	<b>10.865,00</b>	<b>10.725,00</b>	<b>15.455,00</b>	<b>16.585,00</b>	<b>18.315,00</b>
Gastos de personal	5.424,00	6.563,04	9.024,18	9.926,60	13.103,11
Alquileres					
Otros gastos	528,00	686,40	892,32	1.160,02	1.508,02
<b>EBITDA</b>					
?	<b>4.913,00</b>	<b>3.475,56</b>	<b>5.538,50</b>	<b>5.498,39</b>	<b>3.703,87</b>
Amortizaciones	2.015,00	2.185,00	2.280,83	2.435,83	2.570,83
<b>EBIT</b>	<b>2.898,00</b>	<b>1.290,56</b>	<b>3.257,67</b>	<b>3.062,55</b>	<b>1.133,04</b>
Gastos financieros		72,00	111,86	87,86	122,57
<b>BAI</b>	<b>2.898,00</b>	<b>1.218,56</b>	<b>3.145,81</b>	<b>2.974,70</b>	<b>1.010,47</b>
Impuesto sobre beneficios	434,70	182,78	471,87	446,20	151,57
<b>Resultado</b>	<b>2.463,30</b>	<b>1.035,78</b>	<b>2.673,94</b>	<b>2.528,49</b>	<b>858,90</b>
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	123,17	51,79	133,70	126,42	42,94
RESERVAS	2.340,14	983,99	2.540,24	2.402,07	815,95

Nota: Descripción del estado de resultados proyectado 2023-2027 (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.


En resumen, el análisis del estado de resultados proyectado es una herramienta valiosa para cualquier empresa, incluyendo una empresa familiar de autorepuestos. Al proyectar los ingresos,

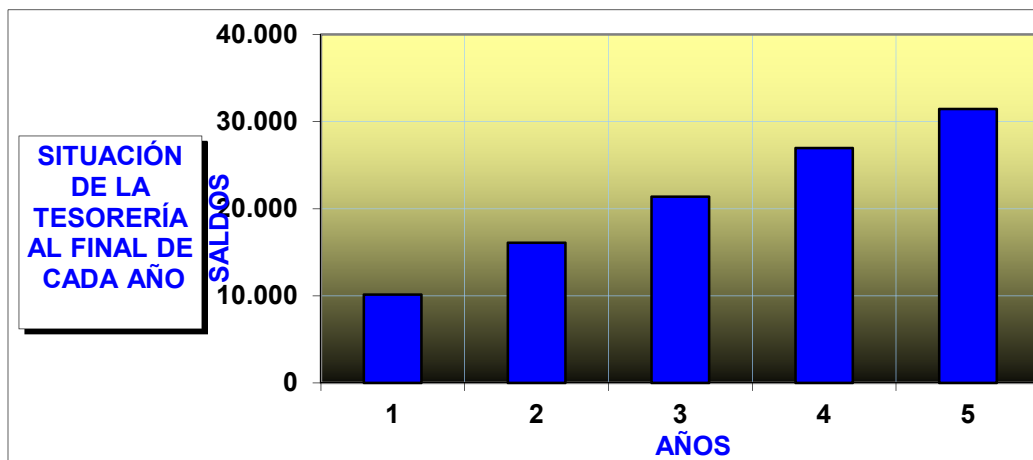
costos y gastos, y analizar el margen de beneficio, la empresa puede planificar sus operaciones y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo.

### 6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

El estado de situación financiera, también conocido como balance general, es un informe que muestra la situación financiera de la empresa en un momento determinado. El análisis del estado de situación financiera proyectado implica estimar los activos, pasivos y patrimonio neto de la empresa para un período determinado, generalmente un año.

Tabla 22 Estado de situación financiera

 <b>TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO</b>		SERVI AUTOS VICALMAN FP				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	1.156,17	10.145,62	16.104,03	21.386,27	26.972,99	
+ Beneficio	2.463,30	1.035,78	2.673,94	2.528,49	858,90	
+ Amortizaciones	2.015,00	2.185,00	2.280,83	2.435,83	2.570,83	
+ Prestamos obtenidos	300,00	300,00	200,00	400,00	300,00	
+ Ampliaciones de capital	4.000,00	4.000,00	1.000,00	1.500,00	1.600,00	
+ Crédito de proveedores	689,32	398,36	756,16	819,18	958,90	
- Crédito a clientes						
- Dividendos	123,17	51,79	133,70	126,42	42,94	
- Devoluciones de préstamos		133,93	300,00	255,36	289,29	
- Inversiones	2.200,00	1.500,00	900,00	1.400,00	1.150,00	
- Existencias	<b>-1.845,00</b>	275,00	295,00	315,00	335,00	
<b>Saldo final</b>	<b>10.145,62</b>	<b>16.104,03</b>	<b>21.386,27</b>	<b>26.972,99</b>	<b>31.444,40</b>	



Nota: Presentación del estado de situación financiera proyectado 2023-2027 (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, el análisis del estado de situación financiera proyectado es una herramienta útil para evaluar la salud financiera de la empresa de autorepuestos. Se puede visualizar que la misma va en ascenso en cada año, lo que muestra una proyección favorable para el negocio. Al proyectar los activos, pasivos y patrimonio neto, y analizar la liquidez y la solvencia proyectadas, la empresa puede planificar sus operaciones y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo.

#### **6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.**

El flujo de caja proyectado es una herramienta importante para cualquier empresa, ya que proporciona información valiosa sobre la capacidad de la empresa para generar efectivo y cumplir con sus obligaciones financieras a corto y largo plazo. El análisis del flujo de caja proyectado implica estimar las entradas y salidas de efectivo de la empresa para un período determinado, generalmente un año.

Tabla 23 *Flujo de caja proyectado*
**SERVI AUTOS VICALMAN FP**

		INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>								
Fondo de maniobra	?	4.156,17	10.611,31	16.446,36	21.267,44	26.349,98	30.197,48	>0,00
Tesorería	?	1.156,17	10.145,62	16.104,03	21.386,27	26.972,99	31.444,40	>0,00
Ratio de Tesorería	?		14,72	14,81	11,60	10,13	8,68	>0,50
Ratio de Liquidez	?		19,11	18,94	14,90	13,06	11,34	>1,50
Ratio de Endeudamiento	?		0,03	0,04	0,05	0,07	0,08	<0,60

Nota: Explicación del flujo de caja proyectado 2023-2027 (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el fondo de maniobra para todos los años es mayor que el límite, lo que lleva a concluir que hay cantidad suficiente para trabajar. Lo mismo se observa con la tesorería, que se observa que está sobre el límite. En cuanto al ratio de tesorería al estar por encima de 0,5 quiere decir que se está en un buen nivel. Asimismo, se observa que hay una buena ratio de liquidez, ya que para todos los años está por encima de 1,50. Sin embargo, para la ratio de endeudamiento, para los años 4 y 5 están por encima del límite que es 0,6, lo que implica que se debe mejorar en este sentido.

En resumen, el análisis del flujo de caja proyectado es una herramienta valiosa para cualquier empresa, incluyendo una empresa familiar de autorepuestos. Al estimar las entradas y salidas de efectivo proyectadas y analizar el flujo de caja neto proyectado, la empresa puede identificar los problemas de flujo de caja y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo.

### 6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).

El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el que la empresa no genera ganancias ni pérdidas, es decir, los ingresos son iguales a los costos. El análisis del punto de equilibrio implica calcular el nivel de ventas necesario para cubrir los costos de la empresa y determinar cuánto debe vender la empresa para obtener ganancias.

Tabla 24 *Punto de equilibrio*

PUNTO DE EQUILIBRIO							
Ventas (V)	?	21.600,00	30.850,00	49.400,00	65.500,00	84.750,00	
Coste variables (C)	?	10.735,00	20.125,00	33.945,00	48.915,00	66.435,00	
Margen (M)	?	10.865,00	10.725,00	15.455,00	16.585,00	18.315,00	>CF
% Margen s/ventas	?	50%	35%	31%	25%	22%	
Costes fijos (CF)	?	5.952,00	7.249,44	9.916,50	11.086,61	14.611,13	<M
Umbral Rentabilidad	?	11.832,78	20.852,70	31.696,87	43.784,94	67.610,88	<V

Nota: Explicación del punto de equilibrio 2023-2027 (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

Es importante analizar el punto de equilibrio para entender la situación financiera de la empresa y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo. Si el punto de equilibrio es alto, la empresa puede necesitar aumentar sus ventas o reducir sus costos fijos para obtener ganancias. Si el punto de equilibrio es bajo, la empresa puede tener una mayor flexibilidad financiera y capacidad para invertir en nuevos proyectos o expandir sus operaciones. Por lo tanto, se observa que el margen es mayor que los costes fijos y el umbral de rentabilidad es menor que las ventas, lo que indica que la empresa tienen flexibilidad financiera para expandir en sus operaciones.

### 6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Los indicadores de rentabilidad se utilizan para medir la capacidad de la empresa para generar ganancias y rendimiento sobre la inversión. A continuación, te presento algunos indicadores de rentabilidad que se pueden utilizar en el análisis financiero de una empresa de autorepuestos:

Tabla 25 *Indicadores de rentabilidad*

RENTABILIDAD		?	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Limites
<b>Económica</b>								
Rotación	?		0,63	0,76	1,07	1,25	1,48	>0
Margen	?		0,13	0,04	0,07	0,05	0,01	>0
<b>Financiera</b>								
Apalancamiento	?		1,09	1,06	1,13	1,17	1,11	>=1
Efecto fiscal	?		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
ROE	?		0,08	0,03	0,07	0,06	0,02	>0
ROE en %			7,90%	2,86%	6,73%	5,80%	1,87%	>0

Nota: Presentación de los indicadores de rentabilidad 2023-2027 (Servi Auto Vicalman FP).

Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los indicadores de rentabilidad es una herramienta valiosa para evaluar la eficiencia y rentabilidad de una empresa. Al utilizar indicadores como el margen de beneficio bruto, margen de beneficio neto, ROI, rotación de activos y punto de equilibrio, la empresa puede identificar los problemas de rentabilidad y tomar decisiones informadas sobre la gestión financiera y el crecimiento a largo plazo.

En cuanto a la rentabilidad económica, se observa que la rotación en cada uno de los años es mayor que el límite establecido, en este caso 0, al igual que su margen, indicando que hay eficiencia de la empresa en la gestión de sus gastos y costos de producción, así como en la generación de ingresos. Asimismo, para la rentabilidad financiera, el apalancamiento y el efecto

fiscal cumplen con los límites establecidos. Además, el retorno de la inversión con respecto a la inversión establecida es rentable pues el ROE está por encima de 0.

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo se ha podido analizar el contexto real de Servi Auto Vicalman FP, y todos aquellos elementos que han tenido que ver con el desplome en las ventas y la disminución de su posicionamiento en el sector desde hace algún tiempo. Una vez culminado el trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

- ✓ Servi Auto Vicalman FP, en su macroentorno competitivo, presenta oportunidades de crecimiento que se pueden aprovechar en beneficio del negocio. Por tal motivo, debe estar atento al contexto donde se desenvuelve ya que tomando en cuenta aquellas oportunidades que facilitan la adaptación a los constantes cambios de las actividades comerciales, y estudiando las amenazas para estar atento ante cualquier imprevisto que se presente, se pueden tomar decisiones más concretas que logren mejorar lo que se propone.
- ✓ La implementación de un modelo de negocio va a permitir tener claro que es lo que se quiere lograr, para ello es necesario centrarse en el cliente, Así como brindar información de la organización y lo que ofrece a través de diferentes canales o medios, utilizando las herramientas tecnológicas más idóneas y fáciles para que el cliente se sienta satisfecho con la atención prestada. Servi Auto Vicalman FP, tiene la ventaja de ser uno de los negocios con más años en el sector, tomando en cuenta eso y aplicando los correctivos necesarios podrá alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ Se definieron objetivos estratégicos para lograr el incremento de las ventas, donde se debe contar con el compromiso del personal y los recursos necesarios para la implementación de los mismos. Así como efectuar la revisión detallada de la situación financiera del negocio,

verificando la eficacia del trabajo administrativo de la empresa, ya que si los procesos se realizan adecuadamente se logrará aumentar la rentabilidad.

✓ Se proponen estrategias en áreas como: marketing enfocadas en el posicionamiento, segmentación y fidelización a través de estrategias que conlleven al reconocimiento de la marca en el sector. En el área de operaciones se debe mantener un equilibrio entre el costo y la capacidad del producto. En recursos humanos es un área que la empresa tiene un poco descuidada, ya que no se ofrecen beneficios al trabajador. En el campo de la responsabilidad social empresarial, el negocio siempre ha tenido interés de participar en actividades que beneficien a la sociedad, lo que permite la creación e implementación de un plan donde se involucren todos los que hacen vida en la empresa, estableciendo estrategias que favorecen a los trabajadores y comunidad y en el área de finanzas: la empresa Servi Auto Vicalman FP, debe fortalecer el área de finanzas, es necesario para alcanzar los objetivos propuestos y que las estrategias relacionadas con todos los planes funcionales se ejecuten con éxito. Manteniendo un buen equilibrio en todos los sectores de la empresa se tomarán decisiones acertadas que garanticen una liquidez constante.

## RECOMENDACIONES

- Mantener un constante análisis del contexto económico, para la creación y ejecución de acciones y nuevas tácticas en las ventas.
- Se considera necesario la incorporación de la tecnología al negocio, para dar respuesta rápida a los intereses de los clientes y estar a la vanguardia con la competencia. Ya que dichas herramientas permiten la accesibilidad a la información de los diferentes productos y servicio que ofrece la empresa ayudando a mejorar el posicionamiento en el sector.
- Mejorar la atención al cliente, siendo más fluida, suministrando información del producto o servicio que solicite de manera eficaz y convincente.
- Aplicar las estrategias de promoción y publicidad señaladas, las cuales transformaran y optimizaran el ingreso de beneficios al negocio.
- Se recomienda reconocer el trabajo de los empleados, a través de compensaciones y estímulos; previo estudio del cumplimiento y evaluación de sus funciones y de su compromiso, responsabilidad con los objetivos de la organización. Esto conlleva a que los trabajadores estén a gusto con la labor que desempeñan y la realicen lo mejor posible.
- Brindar planes de capacitación al personal para mejorar la atención al cliente, hacer uso adecuado de herramientas tecnológicas y reforzar los conocimientos y habilidades que poseen. Todo ello para fortalecer las debilidades que tienen.
- Semanalmente efectuar reuniones con el personal para revisar el desempeño del negocio y todos los procesos que realiza, atender problemas o quejas y tomar las acciones necesarias y corregir.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Amaya J. (2005). *Gerencia, Planeación & Estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.
- Baena, D. (2003). La medición de la investigación científica y el desarrollo tecnológico. *Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*. Barcelona España, (69), (34).
- Banco Central de Venezuela. (2023). *Tipo de Cambio de Referencia - Año 2023 Trimestre I*. Caracas: Banco Central de Venezuela
- Berman, S. (2012). Transformación digital: *oportunidades para crear nuevos modelos de negocio*. *Estrategias y Liderazgo*. (40), (16-24). <https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Betancourt, J. (2006). *Navegando hacia el cuarto paradigma. Clima y compromiso organizacional*. Editorial Granica.
- Betancourt, D. (2017). Sistema de gestión de calidad y sus procesos. Recuperado el 22 de abril de 2023, de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/sistema-gestion-calidad-procesos](http://www.ingenioempresa.com/sistema-gestion-calidad-procesos).
- Castellanos, I. (2015). *Planificación Estratégica*. Recuperado el 14 de agosto de 2017, de matrices: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matrizinterna-externa-ie/#content>
- Chase., R. & Aquilano, N. (2009). *Administración de Operaciones Producción y cadena de suministro*. Editorial MacGraw -Hill
- Chiavenato, I. (2000). *Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Editorial McGraw-Hill. Disponible en <https://es.slideshare.net/xaviergranado/librogestiondeltalentohumanochiavenato-48458867>

- Dess, L. (2019). *Dirección estratégica*. Editorial McGraw-Hill.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw-Hill
- Falcón, J. (2002) *Toma de decisiones*, Editorial CEC. Caracas. Venezuela.
- Francés, A. (2001). *Estrategia para la Empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela.
- Fred, D. (2003), *La Administración Estratégica* 9na. edición. Pearson Education.
- Freitez, A. (2018). *Encuesta Nacional sobre Condiciones de Vida en Venezuela 2017 - Emigración*. Caracas <https://encovi.ucab.edu.ve/wp-content/uploads/sites/2/2018/02/ucv-ucab-usb-encovi-emigracion-2017.pdf>.
- Galeano, V. (2011). *Estrategias financieras para la toma de decisiones*. Paraguay.
- Gómez, L., & Jorge, U. (2016). *Marketing Relacional: La evolución del concepto*. Espacios.
- Hidalgo, N. (2011). *La Innovación como proceso*. Impresión Gráfica del Este. Costa Rica.
- Jerez, W. (2015). Estrategia de diferenciación de servicios. Recuperado de: <https://mktadstrategies.wordpress.com/2015/07/16/estrategia-de-diferenciacion-de-servicios/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (8ª edición). Pearson Education, México
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K. (2011). *Marketing Management* (14° Ed.). Prentice Hall. <http://www.amazon.com/Marketing-Management-MyMarketingLab-Pearson->

[Package/dp/0132606224/ref=sr\\_1\\_2?ie=UTF8&qid=1390253667&sr=8-2&keywords=marketing+management+kotler+14th+edition](https://www.researchgate.net/publication/338888888/figure/fig1/figure-pdf?input=1&form=embedded&origin=publication_detail&package=dp/0132606224/ref=sr_1_2?ie=UTF8&qid=1390253667&sr=8-2&keywords=marketing+management+kotler+14th+edition)

Kreither, R., & Kinicki, A. (2007). *Comportamientos de las organizaciones*. (6 ed) McGraw- Hill.

Holme, R. & Watts, P. (2002). *Responsabilidad social corporativa: dándole buen sentido empresarial*. Consejo Empresarial Mundial sobre Desarrollo Sostenible.

Lafuente, M. (2007). *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos

Lawrence J. 2007. *Principios de Administración financiera*. 11va. Edicion, PEARSON EDUCACION. Mexico

Mallo, C. (2000). *Contabilidad de Costos y Estratégica de Gestión*. Editorial Prentice-Hall.

Molina, J.E. & Álvarez, A. (2004). *Los Partidos Políticos Venezolanos en el Siglo XXI* (Coordinadores). Caracas, Vadell Hnos.

Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castelló de la Plana y España, UNE.

Moreno, J. (2019). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. Colombia: CODEU

Moya, E. (2012). *Elementos de Finanzas Públicas y Derecho Tributario*. (7ma Edición). Caracas, Venezuela

Noori, H., & Radford, R. (1997). *Administración de operaciones y producción*. McGraw-Hill.

Novo, I. & Lisio, A. (2020). *Importancia de la biodiversidad y sus servicios ecosistémicos desde una propuesta de transformación social-ecológica-económica*. Caracas: Fundación Friedrich Ebert (FES-Venezuela) /Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS). (2020).

- Pursell, S. (2021). El marketing es la unión de creatividad y datos. *Revista Marketing Insider*  
<https://www.marketinginsiderreview.com/entrevista-shelley-pursell-hubspot-iberia-y-latam/>.
- Rey, S. (2005). *Implantación de un sistema de calidad: los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. Editorial SL.
- Robledo, J. (2017). *Introducción de la Gestión de la Tecnología y la Innovación*.  
[https://minas.medellin.unal.edu.co/descargas/Robledo\\_2017\\_Introduccion\\_a\\_la\\_gestion\\_de\\_la\\_tecnologia\\_y\\_la\\_innovacion.pdf](https://minas.medellin.unal.edu.co/descargas/Robledo_2017_Introduccion_a_la_gestion_de_la_tecnologia_y_la_innovacion.pdf)
- Snell, S., Shadur, M., & Wright, P. (2001). *Estrategia de Recursos Humanos. El manual de administración estratégica*. (pp. 627-49). Malden, MA: Blackwell.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_nlinks&ref=000358&pid=S0121-5051201400050000200106&lng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000358&pid=S0121-5051201400050000200106&lng=en)
- Schein, E. (2004). *Cultura organizacional y liderazgo*. Tercera edición. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Thompson, A., & Strickland A. (2004), *Administración estratégica*. Décimo tercera edición. Mc Graw Hill.
- Vera, L. (2018). ¿Cómo explicar la catástrofe económica venezolana? NUSO N° 274/Marzo - Abril 2018 [Revista en línea] Disponible en: <https://nuso.org/articulo/como-explicar-la-catastrofe-economica-venezolana/>.
- Wald, A. (2015). Cómo establecer un programa de fidelización de clientes.  
<http://www.waldweb.com.cr/articulos>

## ANEXOS

### **Anexo 1 Guía de Entrevista (Diagnóstico Organizacional)**

De antemano agradezco su disposición y apoyo para la realización del presente proyecto de investigación mediante esta entrevista, bajo la tutela de la Universidad Valle del Momboy, específicamente de la Carrera de Administración de Empresas que servirá como fundamento para la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa Servi Auto Vicalman FP. - Periodo 2023-2027. Se asume el compromiso de que la información suministrada será utilizada solo para fines del desarrollo de esta investigación académica, de modo que su uso será netamente confidencial.

Nombre Del Entrevistado:

Cargo:

1. ¿Cuál es el objeto de Servi Auto Vicalman?
2. ¿Está de acuerdo con el objeto organización?
3. ¿Qué fin persigue la empresa?
4. ¿Cómo se determinan los objetivos de la organización?
5. ¿Considera que los objetivos van ligados con el fin de la organización? Justifique
6. ¿Tiene conocimiento de cómo se encuentra conformada la organización?
7. ¿Cómo se regula el rendimiento del personal de la organización?
8. ¿Qué valores organizacionales certifican la operatividad de la organización?
9. ¿Sabes cómo resolver algún problema con los clientes?
10. ¿Qué factores que impiden el éxito del negocio?
11. ¿La empresa cuenta con manual organizacional?
12. ¿Cómo es la comunicación con los empleados?
13. ¿Se siente satisfecho (a) en la organización?

Nota: Entrevista realizada al dueño Servi auto Vicalman

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 2 Guía de Entrevista (Diagnóstico Contable Financiero)**

De antemano agradezco su disposición y apoyo para la realización del presente proyecto de investigación mediante esta entrevista, bajo la tutela de la Universidad Valle del Momboy, específicamente de la Carrera de Administración de Empresas que servirá como fundamento para la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa: Servi Auto Vicalman FP. Periodo 2023-2027. Se asume el compromiso de que la información suministrada será utilizada solo para fines del desarrollo de esta investigación académica, de modo que su uso será netamente confidencial.

Nombre Del Entrevistado:

Cargo:

1. ¿La empresa contó con la suficiente liquidez para hacer frente a los gastos que incidió en el año 2021?
2. ¿Ha crecido el negocio en los últimos cinco años?
3. ¿Cuál es el nivel de rentabilidad de la organización?
4. ¿Qué tipo de moneda utiliza al establecer los precios de venta?
5. ¿Las entradas por ventas al contado durante el 2021 fueron suficientes para cubrir los costos de venta/servicio?
6. ¿Tiene ventajas o desventajas ante sus competidores en el local y cuáles son?
7. ¿Qué tipo de publicidad utiliza para vender sus productos?
8. ¿De qué manera administran su presupuesto, liquidez, capital de trabajo y endeudamiento?
9. ¿Han pensado en la actualización e innovación del suministro de información del negocio en los venideros tres años?
10. ¿La empresa posee deudas o créditos con alguna persona o entidad?

Nota: Entrevista realizada al dueño y contador de Servi auto Vicalman

Fuente: Elaboración propia