

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



PLAN ESTRATÉGICO DE MAKROVAL, C.A. PERIODO 2023-2027

Presentado por:

BR. CRISAURA DANIELA OLIVAR PARRA

BR. REBECA NOHEMÍ RENDON ARAQUE

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

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



PLAN ESTRATÉGICO DE MAKROVAL, C.A. PERIODO 2023-2027

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Presentado por:

BR. CRISAURA DANIELA OLIVAR PARRA

BR. REBECA NOHEMÍ RENDON ARAQUE

TRUJILLO, VENEZUELA

2023



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 MAKROVAL C.A PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **RENDON ARAQUE REBECA NOHEMI**, Portador de la C.I. No. 25.733.473, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con veinte **(20) 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



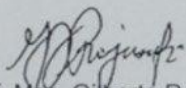
Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

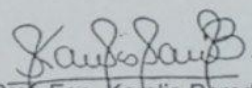
VEREDICTO

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 MAKROVAL C.A PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **OLIVAR PARRA CRISAURADANIELA**, Portador de la C.I. No. 26.962.599, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con veinte (20) 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.

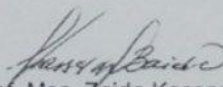
En fe de lo cual firmamos en Valera a los nueve días (09) días del mes de junio del año dos mil veintitrés.



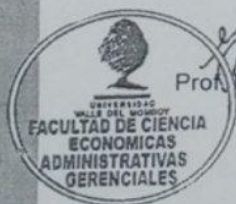
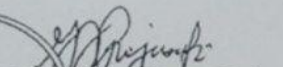
Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228
JURADO




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



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

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

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



+58 412 2263605



www.uvm.edu.ve



universidadvalledelmomboy@uvm.edu.ve

RESUMEN

Este Trabajo de Grado para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas fue basado en el “Diseñar un plan estratégico para la empresa Makroval, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la actualización de los procesos internos y modernización del mercado”, como su objetivo general y se planteó como objetivos específicos: describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa; definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa; definir los objetivos estratégicos de la empresa; y por último proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa. Donde todos los objetivos estuvieron enfocados en la actualización de los procesos internos y modernización del mercado, durante el periodo de 2023 a 2027. El Mercado Mayorista de Alimentos Makroval C.A., es una compañía que ya tiene casi 30 años en la región con un nombre y una imagen establecida, siendo este el único mercado mayorista del Estado, debido a esto es una organización tradicional. Por lo tanto, con la creación de un plan estratégico se busca modernizar y actualizar sus procesos, cargos, funciones y directrices, también por otra parte satisfacer a sus clientes ofreciendo mejores servicios. Para el desarrollo de la misma, se creó la matriz FODA, donde las fortalezas y debilidades arrojadas fueron a través del análisis de las Fuerzas de Porter, y se aplicó el estudio Pestel para arrojar las oportunidades y amenazas. Posteriormente, se cruzaron ambas matrices para seleccionar estrategias aplicar, basadas en ellas se concluye la investigación con la implementación 5 planes de acción: marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y financiero.

Palabras claves: empresa, plan, estrategias, objetivos.

ABSTRACT

This Degree Project to qualify for the title of Bachelor of Business Administration was based on "Designing a strategic plan for the company Makroval, C.A. in the years 2023 to 2027 focused on updating internal processes and market modernization ", as its general objective and it was proposed as specific objectives: describe the competitive macroenvironment in which the company's product or service must be introduced; define the business model, product characteristics and plans for the implementation of the company's proposal; define the strategic objectives of the company; and finally propose marketing strategies, operations, human resources, corporate social responsibility and finances of the company. Where all the objectives were focused on updating internal processes and modernizing the market, during the period from 2023 to 2027. The Wholesale Food Market Makroval C.A., is a company that has been in the region for almost 30 years with a name and an established image, being this the only wholesale market in the State, due to this it is a traditional organization. Therefore, with the creation of a strategic plan, it seeks to modernize and update its processes, positions, functions and guidelines, also on the other hand, to satisfy its clients by offering better services. For its development, the SWOT matrix was created, where the strengths and weaknesses were found through the analysis of Porter's Forces, and the Pestel study was applied to show the opportunities and threats. Subsequently, both matrices were crossed to select strategies to apply, based on them the investigation is concluded with the implementation of 5 action plans: marketing, operations, human resources, corporate social responsibility and finance.

Keywords: company, plan, strategies, objectives.

TABLA DE CONTENIDO

VEREDICTO	3
DEDICATORIA	4
AGRADECIMIENTOS	5
RESUMEN	6
ÍNDICE DE TABLAS	13
ÍNDICE DE FIGURAS	15
ÍNDICE DE ANEXOS	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	17
1.1	16
1.2	17
1.3 Equipo de Trabajo	19
Perfil de Cargos Administrativos y Contables	19
1.3	24
1.4	25
1.5	27
1.6	29
1.7	30
1.7.1	30
1.7.2	30
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	33
2.1	32
2.1.1	33
2.1.2	34

2.1.3	35	
2.1.4	36	
2.1.5	37	
2.1.6	38	
2.1.7	38	
2.2	40	
2.2.1	40	
2.2.2	40	
2.2.3	40	
2.2.4	41	
2.2.5	41	
2.2.6	41	
2.2.7	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	42
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO		44
3.1	43	
3.1.1	Socio Clave	45
3.1.2	Actividades Claves	46
3.1.3	Recursos Claves	46
3.1.4	Propuesta de Valor	46
3.1.5	Relación con los Clientes	47
3.1.6	Canales	47
3.1.7	Segmentación	47
3.1.8	Estructura de Costos	47
3.1.9	47	

	9
3.2 Análisis Funcional de la Empresa	48
3.2.1.	47
3.2.2.	47
3.2.3.	47
3.2.4.	48
3.2.5.	48
3.2.6.	48
3.2.7.	49
3.2.8.	49
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027	51
4.1	50
4.2	50
4.3	51
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	54
5.1	53
5.1.1	53
5.1.2.	55
5.2	56
5.2.1.	56
5.2.2.	57
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	61
6.1 Plan Funcional de Marketing	62
6.1.1. Situación Actual de la Gerencia de Marketing	62
6.1.2.	61
6.1.3.	62

	10
6.1.4.	63
6.1.5 Ejecución de Tareas del Plan de Marketing	64
6.2 Plan Funcional de Operaciones	65
6.2.1. Situación actual de la Gerencia de Operaciones	65
6.2.2.	65
6.2.3.	65
6.2.4.	67
6.2.5 Ejecución de Tareas del Plan de Operaciones	68
6.3 Plan Funcional de Recursos Humanos	69
6.3.1. Situación Actual de la Gerencia de Recursos Humanos	69
6.3.2.	69
6.3.3.	69
6.3.4.	70
6.3.5 Ejecución de Tareas del Plan de Operaciones	71
6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	72
6.4.1. Situación Actual de la RSE	72
6.4.2	72
6.4.3.	74
6.4.4.	75
6.4.5. Ejecución de Tareas del Plan de RSE	76
6.5 Plan Funcional de Finanzas y Evaluación Financiera	77
6.5.1. Situación Actual de la Gerencia Financiera	77
6.5.2. Objetivos de Finanzas	78

6.5.3. Inversión en Activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027	79
6.5.4. Proyección de Ventas 2023-2027	81
6.5.5. Proyección de Costos y Gastos Operativos 2023-2027	82
6.5.6. Cálculo del Capital de Trabajo 2023-2027	84
6.5.7. Estructura y Opciones de Financiamiento 2023-2027	85
6.5.8. Estado de Resultado Proyectado 2023-2027	86
6.5.9. Estado de Situación Financiera Proyectado 2023-2027	87
6.5.10. Flujo de Caja Proyectado 2023-2027	88
6.5.11. Indicadores de Rentabilidad 2023-2027	89
CONCLUSIONES	91
RECOMENDACIONES	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	94
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz MEFE.	40
Tabla 2. Matriz MEFI.	43
Tabla 3. Matriz FODA Cruzada (MFODA).	55
Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI.	56
Tabla 5. Matriz Interna – Externa	56
Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos.	57
Tabla 7. Presupuesto del plan funcional de marketing.	64
Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de operaciones.	68
Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos.	71
Tabla 10. Objetivos de RSE	73
Tabla 11. Actividades de RSE	75
Tabla 12. Presupuesto del plan de RSE	76
Tabla 13. Cálculos Internos	79
Tabla 14. Inversión en Activos	80
Tabla 15. Proyección de Ventas.	81
Tabla 16. Cálculos Internos.	82
Tabla 17. Compras y Suministros.	83
Tabla 18. Valoración de Existencia (detallada)	83
Tabla 19. Valoración de Existencia	83
Tabla 20. Capital de Trabajo	84

	13
Tabla 21. Financiamiento	85
Tabla 22. Estado de Resultado Proyectado	86
Tabla 23. Situación Financiera.	87
Tabla 24. Flujo de Caja	88
Tabla 25. Rentabilidad.	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la empresa Makroval.	19
Figura 2. Modelo de negocio CANVAS.	45

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Modelo estratégico de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.	94
Anexo 2. Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad.	95

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea Actual de Negocio

La entidad Mercado Mayorista de Alimentos Makroval C.A., es una empresa constituida y establecida en Venezuela, domicilio fiscal Av. Principal local Nro. s/n sector el cumbe, Municipio Valera, estado Trujillo zona postal 3101, Registro Único de Información Fiscal J304930585. Registrada el día 06 de noviembre del año 1997, en el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del Estado Trujillo, quedando asentada bajo el No 170, Tomo 2-A, Libro 1. RMPET, fue fundada para hacer un centro de comercialización entre agricultores y compradores minoristas o mayoristas el cual se ha ido desarrollando a través de los años y se ha reestructurado varias veces.

El Objeto principal de la Sociedad es todo lo relacionado con el mercadeo, la compra, venta, distribución al mayor y al detal, importación y exportación, de mercancía seca, víveres, legumbres, hortalizas y frutas. También, la explotación de cualquier otro ramo comercial e industrial que la administración resolviere ejercer en el futuro, en fin, realizar cualquier otra actividad relacionada o no con las indicadas siempre y cuando fuesen de lícito comercio. Y acta extraordinaria se propone ampliar el objeto de la sociedad prestará toda clase de servicio como construcción de locales para ser otorgados en concesión y que sean usados para el mayoreo de productos hortofrutícolas, procesados, industrializados empaquetados, así como también, productos que sirvan al apoyo de la producción agrícola; en otro sentido, diseñar la forma de garantizar su mantenimiento, uso y orden, siempre tomando en cuenta su naturaleza de mercado de mayoristas de alimentos.

En la actualidad Makroval, C.A., se lucra directamente del servicio que presta a los comerciantes minoristas y mayoristas dentro de sus instalaciones en donde se puede comercializar libremente con productos agrícolas, materia prima de origen vegetal y otros insumos relacionados por la industria agrícola.

1.2 Descripción del Servicio a Ofrecer

La empresa Mercado Mayorista de Alimentos Makroval C.A., ofrece dos servicios esenciales para el desarrollo de sus actividades económicas y comerciales; el primero es como punto de mercado, en el cual los productores pueden comercializar con sus productos, en este caso la organización cuenta con un sistema de cobro de membresía o peaje en donde limita el acceso de los carros camiones camionetas que ingresan al punto de comercio, esto con el objetivo de cobrar la entrada a los comerciantes los cuales vayan a comprar o vender sus productos teniendo de esta forma una parte de la operación comercial realizada dentro de sus instalaciones.

De igual manera, como servicio anexo dentro de las instalaciones del mercado Makroval existen varios establecimientos comerciales, los cuales tienen como objetivo el arrendamiento de los mismos a tercero para mejorar el entorno comercial dentro del mercado, de esta forma se realiza el cobro del alquiler de estos puestos siendo otra forma de lucro dentro de las operatividad de la empresa en donde los puestos que están ocupados por terceros se les cobra un alquiler mensual para su estadía dentro de las instalaciones. De esta forma, se pueden tener varios negocios dentro del mercado diversificando las relaciones comerciales que se prestan en el día a día.

1.3 Equipo de Trabajo

La empresa Makroval C.A., tiene muy bien definido su organización cargos y puestos dentro de su estructura organizativa teniendo un manual de cargos el cual fue realizado en el año

2016 dónde se puede observar cada una de los cargos, las funciones y cuáles son los requisitos para cada uno de estos puestos laborales. Además, que cuenta con un organigrama definido contando con alrededor de 18 puestos y siendo este distribuido en diferente categoría, a continuación, se definirán el perfil de cargo que están dentro de la estructura organizativa.

Figura 1. *Organigrama de la empresa Makroval.*

Fuente: Elaboración propia.



Perfil de Cargos Administrativos y Contables

Presidente

- Dirige y controla el funcionamiento de la compañía, tanto la matriz como la sucursal de haberla.
- Ejerce la representación legal de la empresa.
- Preside las sesiones de la Asamblea y de la Junta Directiva, suscribiendo las respectivas actas. Es función del presidente cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la Asamblea y la Junta Directiva.

- Apoyar las actividades de la Empresa.

Gerente

- Planeación, es la previsión del rumbo de la empresa a futuro.
- Establece los objetivos que se deben lograr.
- Organiza, estructura y diseña la estructura organizativa de la empresa.
- Capta, selecciona, asigna y capacita al personal, asimismo asigna la autoridad y las tareas que deben cumplir individualmente y los equipos para la marcha de la organización.
- Motiva, guía, lidera y conduce las actividades del personal, toma decisiones y orienta las actividades en dirección de los objetivos de la organización.
- Mide y evalúa de las actividades de los subordinados y de toda la empresa, implica la rentabilidad y la competitividad en general. También se encarga de la ejecución presupuestal.
- Ejerce el liderazgo para guiar y motivar a las personas, así como trabajar y velar por el logro de los objetivos de la organización.

Administrador

- Transferencias de compras o pagos.
- Pendiente de las cuentas por pagar y manejo de los Bancos.
- Elabora la nómina (semanal y quincenal) cancela mediante Sistema Bancario.
- Actualización digital, peaje, playa (diario) mediante hojas de Excel.
- Efectúa pagos de grandes cantidades.
- Sobrante, pernocta Multa (diario) Pagos a destiempo, Amonestaciones al personal Administrativo.
- Recibir dinero de concesiones.
- Direcciona la información de lo realizado al auditor interno para su clasificación y distribución a los canales regulares contables.

Contador

- Realiza Aportes patronales (mensual).

- Actualiza los Carpetones (semanal).
- Realiza los cálculos de parafiscales.
- Vela por compromisos de pago F.A.O.V., INCE, S.S.O.
- Lleva los Libros Contables.
- Deberes Formales y obligaciones contables, ISLR, IVA. Declaraciones.
- Retenciones (Diarias).
- Prepara toda la información contable requerida por el contador externo.
- Cálculo de vacaciones.
- Cálculo de liquidaciones.
- Cálculo de Cesta Tickets.
- Cálculo de Vacaciones.
- Cálculo de Prestaciones.

Talento Humano

- Realiza nuevos ingresos del personal.
- Verifica que todo el personal tenga los comprobantes vigentes; RIF, servicio público, planilla de seguro, copia de cédula y hoja de vida, permisos sanitarios entre otros.
- Lleva las asistencias del personal Diarias y las relaciona.
- Hace la Relación de Nominas en base a la asistencia del personal para su pago.
- Ordena los recibos de pagos de las nóminas semanal y quincenal.
- Arma los pagos en efectivo del personal.
- Realiza constancias de trabajo.
- Realiza Memorandos y Circulares.

Área de Cobranzas Administrativa

- Graficar Recaudación de deudas por cobrar mediante cuadros de Excel.
- Archivo de condominio: Exige a los cobradores, traer los pagos de los clientes de los puestos, los clasifica, se pasa a la base de datos, se procede a Archivar

(Archivador). Realiza Carpetas sobre pago, así como las carpetas descriptivas del cliente; (tipo de contrato de Arrendatario).

- Realizar Gráficas comparativas (cada 15 días).
- Sistematizar recibos de cobranzas (diario).
- Emisión de pagos (solo cheques).
- Morosidad de Arrendatarios.
- Controles sobre locales alquilados.

Caja Chica

- Realiza cortes y lleva la Caja chica (diariamente).
- Ordenar cortes de peaje diario.
- Entrega a obreros incentivos de pasajes diarios por asistencia laboral.
- Realiza Pagos en efectivo los fines de semana.
- Recibe el efectivo de los cortes diarios (en las tardes).
- Entrega diariamente los tickets para los almuerzos de personal de apoyo y vigilancia externa.
- Maneja cualquier efectivo circulante diario o semanal.

Archivador

- Archivar recibos de pago.
- Archivar Memorándum diario.
- Archivar y llevar el orden de todos los expedientes.
- Archivar carpetas de condominios.
- Hacer carteleras informativas.
- Archivar cualquier expediente le sea entregado.

Jefe de Seguridad

- Organiza los equipos de trabajo que cumplen las labores de Vigilancia y Seguridad de la Empresa.
- Supervisa las actividades de cada grupo de trabajo.
- Vela personalmente por la seguridad de la empresa.

- Utiliza las herramientas de comunicación de manera eficiente con el personal de vigilancia.
- Asigna actividades de rutina y especiales a las personas dependientes de su cargo.

Jefe de Mantenimiento

- Organiza los equipos de trabajo que cumplen las labores de limpieza, ornamento y mantenimiento de todas las áreas de la Empresa.
- Supervisa las actividades de cada grupo de trabajo.
- Dirige las labores de mantenimiento general de la empresa, así como también organiza en grupos de trabajo a su personal a cargo.
- Utiliza las herramientas físicas y de comunicación de manera eficiente con el personal de mantenimiento a su cargo.
- Asigna actividades de rutina y especiales a las personas dependientes de su cargo.
- Realiza seguimiento y control al Maquinista para velar por el cumplimiento de tareas asignadas.

Coordinador de Transporte/ Obras Civiles

- Supervisar e inspeccionar las obras de Makroval, Cenupaz, Finca Valle Solo
- Reparación y mantenimiento de los vehículos de Makroval, Cenupaz, Finca Valle Solo

Paramédico

- Brindar apoyo médico asistencial al personal que labora en la empresa Makroval, CA. Y personas que hacen vida en el mercado.
- Comprar verduras, Hortalizas y frutas diarias al Dr. a cargo.
- Realizar diligencias a la empresa.
- Traslado de dinero al banco

Supervisor de Cobranzas

- Cobrar y generar el ticket de entrada a los vehículos que ingresan a la empresa.
- Atención al cliente.

- Verificación o tener al día los locales que están disponibles/desocupados
- Entregar y mantener la garita limpia y en buen estado los equipos de trabajo
- Revisar los tickets que muestran los usuarios y verificar que corresponden al día en curso y la tarifa del vehículo
- Notificar con anticipación el pedido de rollos térmicos y tickeras a la administración.
- Notificar al encargado de los pedidos de talonarios cuando queden pocos en existencia.
- Revisar los talonarios nuevos antes de usarlos y verificar que este correcta la secuencia de numeración.

Supervisor de Playa

- Cobrar energía y pernotas
- Supervisar las cobranzas de las cobradoras de playa
- Verificar que todos los locales estén al día con su condominio

Cobradores de Playa

- Cobrar el condominio según el control de pago generado por el encargado de cobranzas.
- Mantener las playas sin deuda
- Participar las morosidades de los comerciantes a la Administración
- Verificar que todos los puestos ocupantes tengas sus pagos al día
- Notificar a la administración puestos que no poseen nomenclaturas o no estén incluidos en el control de cobranzas

Depositario

- Velar por los materiales y maquinaria que están en el inventario de la empresa
- Llevar control de entrada y salida de los materiales
- Mantener el área de depósito en buenas condiciones.

Asistente a la Presidencia

- Llevar agenda del presidente de la empresa
- Recibir todas las solicitudes de mensajería de mañana, tarde y enviar.
- Controlar información financiera de los bancos
- Controlar seguimientos a tramites de citas, solicitar compras
- Dar soluciones a imprevistos que ocurran en la empresa
- Supervisar labores administrativas y notificar a la Presidencia

Chofer

- Revisión del aceite, agua, cauchos de los vehículos de carga.
- Traslado de desechos desde las instalaciones hasta el relleno sanitario.
- Búsqueda y traslado de cemento, bloques y materiales de construcción.
- Aseo y mantenimiento de los vehículos.

1.3 Diagnóstico Organizacional

Según lo establecido en el punto anterior se puede observar que la empresa mantiene una definición exacta de cada uno de los puestos laborales dentro de su organización, se manejan dentro de un ambiente laboral sano en dónde su principal objetivo es la mejora económica de la empresa, teniendo personas capacitadas en cada uno de los cargos, y llevando un control del rendimiento de cada una de las áreas, aun así, se considera que existen ciertas debilidades debido a la falta de actualización de los cargos y funciones a realizar por estos, así como lo expresa D'Alessio (2015), “esta identificación es el inicio de un diagnóstico interno, por ser estos males un común denominador en muchas empresas, y combatirlos permite desarrollar acciones pertinentes y muchas veces plantear estrategias internas” (p. 164).

Debido a esto se sugiere una reestructuración de los cargos que tiene la empresa y los procesos que realizan cada uno de sus trabajadores, actualizando estos a las tareas diarias de la empresa, además, de realizar unas actualizaciones constantes de estos, de tal manera como lo

explica D'Alessio (2015), “el diagnóstico correcto de una organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si han sido efectivas” (p. 169).

1.4 Diagnóstico Situación Contable-Financiera

El diagnóstico estratégico interno de la situación económica de la empresa Mercado Mayorista de Alimentos Makroval C.A., permite el autoconocimiento, evaluación y ubicación de las principales áreas de potencialidad o fortaleza, que sirven como soporte generando unas ventajas competitivas, como lo describe Chiavenato (2017), “este tipo de información también ayuda a descubrir y valorar las limitaciones y las restricciones de la organización frente a lo que pretende hacer en términos de planeación estratégica a nivel financiero” (p. 127).

Cabe denotar, que por medio de la recolección de información suministrada se puede deducir que entre sus operaciones administrativas más destacadas son, a saber: la emisión de pagos a proveedores; el envío de movimientos contables al contador de la empresa; la supervisión y el registro de declaraciones y pagos impuesto ante el Seniat; las declaraciones y el pago antes la Alcaldía; la verificación de cuentas por pagar cobrar; la ejecución y coordinación de los acuerdos de pago con los proveedores y por último, se atiende a los entes administrativo del estado, que requieren solicitar información inherente a las funciones del administrador.

De esta manera, el análisis de la situación financiera es realizado dada la información descrita, en las cuales no se nos reveló gran información con respecto a sus estados financieros, siendo estos los estados financieros de 2020 - 2022, en medio de la investigación se pudieron estructurar diferentes cuestionamientos mediante la organización de sus cuentas nominales irreales dentro de los estados financieros cómo lo son:

Capital Social

El capital social de la Compañía inicialmente fue la cantidad de (BSS. 0,05), divididos en mil (0,10) acciones, por un valor nominal de un bolívar (Bs. 1000,00). Para la fecha del 11 de julio de año 2014, se efectúa un aumento de capital a Bs. Cuarenta y nueve con noventa y nueve bolívares soberanos (Bs.49,99,00), con un valor nominal de diez mil bolívares (BSS 1,00). Quedando el Capital Social en cincuenta bolívares soberanos (Bs. 50,00). Se recomienda un aumento de capital.

Se consideraron, para la preparación y presentación de los criterios de reconocimientos y bases de medición descritos en los principios de contabilidad generalmente aceptados en Venezuela.

Resumen de principios contables más significativos: Estados Financieros

Se cumple con el principio de asociación de ingresos y egresos, el cual establece que todo ingreso debe estar asociado a un determinado periodo.

El Principio de Consistencia. No se observó ningún cambio de regla contable referida al método de valuación de inventario y método de depreciación utilizado, que pueda influir en las cifras de los estados financieros.

Principio de Revelación Suficiente. Se presentó información importante en los estados financieros principales.

Principio de Importancia Relativa. Se efectuaron los ajustes necesarios para el cierre del ejercicio fiscal. Sé la aplicación de los principios contables.

Principio de Objetividad. Los registros contables en los Libros Legales, se realizaron sobre la base de evidencias objetivas y apoyadas con sus correspondientes documentos.

Principio de Costo. Los bienes, servicios son registrados al valor del costo.

Activos Fijos

Los activos fijos se registran al costo de adquisición original, más los gastos necesarios para su puesta en marcha, expresados en bolívares nominales. Las adiciones se capitalizan los montos por mantenimiento y reparaciones se cargan a resultados. La depreciación de los activos fijos para fines contables e impositivos se calcula con base en el método de línea recta. Según la vida útil estimada de los activos. La partida está compuesta por el importe de los activos propiedad de la empresa. El activo fijo se valoriza al costo con sus respectivas depreciaciones calculadas linealmente sobre la base de los años de vida útil de los respectivos bienes.

El Apartado de Reserva Legal se ha realizado desde su fecha de su Constitución y está siendo expresado en valores históricos a la fecha de cierre.

Ingresos

Ingresos provenientes estacionamiento del cobro de peajes, alquileres y estacionamiento. Entre los gastos generales, se puede deducir que corresponde a los egresos causados no imputables al costo, normales y necesarios, hechos con el objeto de producir enriquecimiento.

1.5 Definición del Problema

En el análisis general de la empresa se puede definir que es una organización establecida la cual tiene una serie de cargos y funciones concretas contando con una fuente de ingresos abundante y diversificada en donde la información administrativa y contable tiene prioridad bajo sus estados financieros, aun así, se puede observar que en los últimos años esta no ha actualizado sus procesos y métodos de comercio, ni a las nuevas tendencias modernas siendo esta una parte esencial en el crecimiento de la empresa.

Por consiguiente, la empresa Makroval C.A. es una compañía que ya tiene casi 30 años en el mercado dándose renombre a nivel regional y estatal siendo este el único mercado mayorista del Estado Trujillo, debido a esto su organización de mercado sigue siendo tradicional, no cambiando su método de negocio, la forma de llegar a su un mercado meta o interactuar con su entorno. Por estas razones, es necesario una modernización de sus servicios, la forma como interactúa con sus clientes, poder encontrar mediante medios de comunicación digital nuevos nichos de mercados y presentar una propuesta de valor diferente a lo visto comúnmente en su segmento de mercado.

Para esto, se propone la combinación de los servicios prestados con las nuevas herramientas digitales y las plataformas que ayudan al desarrollo de la empresa en general, a través de planes y estrategias que se puedan adaptar a su entorno, con el fin de ser una empresa sostenible, eficaz y rentable. Como lo expone Palacios (2016), en cuanto a las nuevas estructuras organizacionales lo define “como un diseño plano, simple, ágil, flexible, de trabajo en equipo y celular, producción y unidades autónomas” (p. 35); el autor propone también centrar la atención en aspectos culturales, guiados a objetivos y resultados establecidos y esperados, a través de la mejora continua de los procesos enfocando a los clientes internos y externos, alineando todos los aspectos con las TIC, lo que conlleva a ser una empresa más competitiva a nivel estructural y organizacional.

Por otra parte, también se visualizó una segunda gran debilidad a pesar de que la empresa decidió organizar sus cargos, funciones y organización, estas actualmente se encuentran desactualizada teniendo un modelo organizativo no adecuado a las nuevas funciones y actividades que se realizan hoy en día. Por esto mismo, es importante la actualización de los procesos organizativos de la empresa, tomando en consideración la información previamente obtenida a

través de sus manuales de cargo, entrevista, organigramas y entre otros. De esta forma, se podrá realizar una labor más eficiente y adecuada para el desarrollo de la empresa.

En este orden de ideas, para conseguir realizar cambios importantes y acordes al interés de la empresa es sumamente importante definir cuáles son los objetivos organizacionales, hacia donde quiere dirigirse la compañía y sobre todo cuáles son los resultados que quiere obtener. Por ende, analizar los factores internos y externos de la empresa son esenciales, para poder así realizar una planificación y establecer estrategias para que ayuden alcanzar los objetivos organizacionales, así como lo expresa Chiavenato (2017), “el proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización” (p. 12). Lo que indica y resalta el autor es lo esencial de definir las acciones a tomar para asegurar el bienestar de la plaza a largo plazo.

1.6 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa Makroval C.A., consiste en ser un mercado agrícola en donde se pueda realizar una comercialización de productos provenientes del campo, ya sea frutas, verduras, hortalizas, granos u otros productos de origen vegetal para el consumo alimenticio, para esto la propuesta inicial cuando se constituyó la compañía ir a hacer un mercado agrícola donde los productores o agricultores pudieran vender sus productos al mayor o al detal y así otras empresas pudiesen conseguir insumos a un precio inferior al del mercado. En consideración al entorno la idea del mercado ha ido evolucionando con el tiempo integrándose con diferentes herramientas tecnológicas para hacerlo más versátil, rápido y seguro, de forma que en la actualidad no es necesario ir directamente a una plaza para poder vender algún producto si no puede ser realizado a través de redes sociales u otros mercados online.

Debido a esto, la propuesta de valor de la empresa, debe ser orientada de forma de que no sea un mercado estático y tradicional, sino que use las diversas plataformas digitales para interactuar mejor con su cliente en donde puedo ofrecer servicio de alta calidad de una forma innovadora, actualizada y moderna. En este sentido mejorar todas las condiciones de la empresa tanto internas como externas, como, por ejemplo, los servicios internos que se ofrecen a los locatarios tales como agua, alumbrado, seguridad entre otros; para lograr ser una excelente plaza de mercado, a nivel nacional.

1.7 Objetivos del Trabajo de Investigación

1.7.1 *Objetivo General*

Diseñar un plan estratégico para la empresa Makroval, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la actualización de los procesos internos y modernización del mercado.

1.7.2 *Objetivos Específicos*

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa Makroval, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la actualización de los procesos internos y modernización del mercado.

Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Makroval, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la actualización de los procesos internos y modernización del mercado.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Makroval, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la actualización de los procesos internos y modernización del mercado.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Makroval, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la actualización de los procesos internos y modernización del mercado.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

Este apartado está orientado en el análisis y diagnóstico del entorno interno y externo de la empresa, así como los factores que afectan a los mismos, por lo que son fundamental permitiendo así identificar los diversos aspectos que interfieren en los resultados del ejercicio y en la gama de objetivos que la organización se ha formulado adecuadamente, pero lo más importante es identificarlos para desarrollar una estrategia competitiva exitosa, para ello es necesario determinar las capacidades y efectividad de estos factores y su impacto en diferentes entornos.

Bajo esta óptica y según Palacios (2016), “el ambiente general es el medio más amplio que incluye a la sociedad, las organizaciones, las empresas, las comunidades; funciona como un sistema general que afecta a todos sus componentes e integrantes de modo genérico” (p. 31). Por lo que este ambiente de variables externas e internas es el escenario más vasto en donde ocurren todos los anómalos que influyen en las entendidas. De tal manera, que se puede deducir que una organización debe conocer su entorno para tener éxito. Por lo que, el diagnóstico estratégico del entorno, también llamado “análisis del entorno”, es lo que le permite hacer un estudio del macroentorno y microentorno de la empresa (Chiavenato, 2013), para evaluar y visualizar las posibles amenazas y oportunidades, así como también las fortalezas y debilidades.

2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)

El análisis PESTEL es una herramienta de planeación estratégica que permite a las empresas identificar y diagnosticar el entorno y sus factores que pueden afectar el negocio actual y futuro. PESTEL es un acrónimo de Política, Economía, Sociedad, Tecnología, Ecología y Derecho. El análisis se utiliza para estudiar seis factores externos en relación al ambiente y situación actual de la organización. De esta manera, la herramienta tiene con función principal

elaborar estrategias donde se aproveche las oportunidades, y se definan cómo actuar ante posibles riesgos tomando así, las mejores decisiones para la organización (Amador, 2022).

2.1.1 Entorno Político

Cuando se trata de factores políticos, un tema se ha convertido en el pilar del gobierno y son las relaciones internacionales, esta situación en la que ya han pasado un par de años todavía tiene el país inmerso en una incertidumbre. No sólo se tiene en espera las negociaciones con México, sino que también están en puerta conversaciones de mediación con Noruega, es de suma importante y de urgencia que el gobierno retome las mesas de trabajo en cuanto este tema se refiere, porque de ahí depende mucho de la estabilidad política-económica del país y por ende afecta de manera directa a las empresas, a sus inversiones, financiamientos, entre otros aspectos (Alarcón, 2022).

Además, es considerado un riesgo político, afectando en todos los ámbitos del comercio y de las actividades económicas de las empresas. En el caso de la empresa Makroval, no se escapa de este riesgo, llegando a incluir mayormente en costos operativos, pérdidas comerciales concurrentes e incluso cierres de instalaciones. Por lo que, cualquier evento o decisión política que interrumpa el flujo de la cadena de suministro puede afectar gravemente los negocios de la empresa.

En otro orden de ideas, el tema que está en la palestra a nivel político actualmente es el proceso de las primarias de la oposición, cuyas condiciones, reglamentos, normas y logística debieron estar ya definidas, pero aún no lo están. La población está pendiente de esta situación, porque aclama un cambio político urgente, con miras a las próximas elecciones del 2024. Así, como lo expresa el periodista Alarcón (2022), “políticamente, esto se expresa en que los

ciudadanos consideran en su mayoría que, para revertir esta dura realidad, hace falta que haya un cambio de gobierno. Y allí nuevamente, surgen expectativas en cuanto a las primarias opositoras y las presidenciales” (p. 19). De aquí, nace la necesidad que los líderes opositores tomen riendas en el asunto a aligerar el proceso, porque de manera general a la ciudadanía como a los empresarios es evidente la urgencia sobre el cambio del gobierno.

2.1.2 Entorno Económico

Desde un aspecto económico, el año 2022 comenzó con una percepción de mejoría en cuanto a la situación monetaria del país, proporcionalmente ligada con un aumento del ingreso en dólares para los trabajadores debido a una mayor apertura y actividad de la economía, un crecimiento del empleo y menor inflación. Pero, esta situación no duró mucho, al final del año el excesivo aumento de la tasa de las divisas americanas, hicieron que tumbara cualquier expectativa de mejora del país en cuanto a los niveles de inflación (Alarcón, 2022), en consecuencia de esta desfavorable situación, para mediados del tercer y cuarto trimestre del presente año se presentan cambios relevantes a nivel económicos, afectando tanto a los comercios como a la población.

Por otra parte, para el Observatorio Venezolano de Finanzas (2023), “la tasa de inflación en enero de 2023 se situó en 39,4% en tanto que la tasa anualizada fue 440%., estas cifras sugieren que la economía venezolana entró en una fase de fuerte aceleración de la inflación” (p. 2). Estas cifras reflejan la inestabilidad macroeconómica que ha tenido el país estos últimos meses, siendo claramente evidente que el gobierno no ha podido sostener el tipo de cambio que aplicó hasta agosto de 2022.

Asumiendo, estos aspectos, el entorno económico de la empresa es inestable e incierto, considerando que la producción del país está aumentando, el nivel de inflación económica ha

vuelto aumentar a pesar de las cifras del Producto Interno Bruto (PIB), que fueron publicadas el 30 de diciembre por el Banco Central de Venezuela, que afirma “el crecimiento del PIB creció 17,73 % y ello demuestra resultados favorables en el crecimiento económico y productivo de Venezuela en 2022, no es tan alto como en años anteriores” (p. 3), a pesar de esta favorable cifra la situación económica que se refleja en el país es otra, nada positiva para las empresas, por lo que es recomendable aplicar medidas para proteger el patrimonio de la empresa así como también su liquidez.

2.1.3 Entorno Social

Bajo la mira de los aspectos sociales que está viviendo el país, cabe destacar que es notorio y era de esperarse, que gracias al crecimiento abrupto de la crisis económica, social y política que ha vivido el país estos últimos meses, por consecuencia de la enorme devaluación de nuevo de la moneda nacional, y la duplicación del precio de los insumos y alimentos, comenzó a pasar factura y el inicio del nuevo año ha estado enmarcado por movimientos sociales de protesta (Fergusson, 2023). Debido a estos hechos, los salarios y sueldos han sido afectados de la manera que no hay un equilibrio entre lo que se gana y con lo que se debe gastar para tener una mediana calidad de vida en el país.

Otra variante con respecto al entorno social del país, es la migración indetenible que había disminuido, pero nunca detenido, volvió a repuntar para el último trimestre del 2022, debido a la inseguridad alimentaria, formada por la carencia de ingresos por la baja remuneración o en muchos casos el desempleo, a pesar de las barreras de los países fronterizos como otros más alejados, no se ha detenido la migración (Alarcón, 2023). Siendo este, un problema grave para las empresas de producción agrícola y agropecuaria, porque estas fuentes de trabajo son muy escasas para las

ciudades más urbanizadas, este tipo de personal está migrando quedando poca mano de obra calificada en estas áreas.

2.1.4 Entorno Tecnológico

El papel de la tecnología para las empresas y el avance tecnológico son inevitable y totalmente necesario, pese a sus crisis el país y la región el uso de internet es fundamental casi obligatorio para cualquier operación, proceso, promoción y transacción financiera. La empresa Makroval C.A., se ha venido adaptando poco a poco a estos los cambios tecnológicos obligando a sus gerentes a utilizar nuevas herramientas tecnológicas para gestionar el negocio. Para los principales CEO del país establecen que para mantener un negocio estable y al día, las empresas deben actualizarse y manejar los nuevos recursos: la digitalización, teletrabajo, nube, Marketing, transformación digital, redes sociales, banca y transformación, entre otras (Producto, 2020).

Todos estos avances se han dados por el consumo en aumento que ha tenido la población venezolana en cuanto a redes sociales e internet, la página web especializada en Marketing Digital, realizó varios estudios referentes al consumo de internet, celulares y redes sociales arrojando la siguiente información (Rosgaby, 2022).

El estado general del uso de redes sociales, la mitad de la población venezolana usa las redes sociales, es decir, 15.45 millones de venezolanos. Para el 2022, el número de usuarios ha crecido +10%, lo cual representa 1.5 millones de personas. La plataforma de Instagram, es la quinta red social con mayor participación en el tráfico web en Venezuela y tiene 6.35 millones de usuarios, lo cual representa el 22% de la población, siendo esta ideal para promocionar y posicionar cualquier tipo de empresa. Además, la participación del tráfico web proveniente de celulares es de

un 37% por otra parte tráfico web proveniente de laptop o computadoras es de 61% (Rosgaby, 2022).

Tomando en consideración todas estas cifras, se confirma del uso de internet, redes sociales, celulares, entre otras herramientas tecnológicas, siendo las mismas favorables a la gestión empresarial, por lo que la empresa Makroval está disponible y accesible a realizar todos los cambios que sean pertinentes a la hora de mejora del equipo y del desempeño laboral, favoreciendo así sus ingresos y dándole más estabilidad y rentabilidad.

2.1.5 Entorno Ecológico

Este entorno está estrechamente vinculado con la empresa Makroval, por qué la empresa produce desechos orgánicos debido a su mercado interno y comercialización de servicios que ofrece, que en su gran mayoría son plantas, verduras, legumbres, entre otros productos. En el estado Trujillo, existe muchas deficiencias en cuanto a la recolección y manipulación de desechos, así como muy poca orientación empresarial a la hora de reciclar, por lo que la empresa tiene muy poco conocimiento en el área. Concientizar a la empresa al tema de responsabilidad social y ambiental, es de gran importancia y trae consigo grandes bondades a la organización, al medio ambiente como a la comunidad.

Ahora bien, la responsabilidad social y ambiental de las empresas son dos conceptos que han ganado relevancia a lo largo de los últimos años. Estos planes estratégicos se refieren a acciones específicas por parte de las empresas para tener un impacto positivo en sus respectivas comunidades, en el medio ambiente, a nivel financiero, además de promover la fidelización de usuarios, incremento de ventas y productividad, entre otros beneficios.

2.1.6 Entorno Legal

Los factores más relevantes en el entorno legal en Venezuela para el año 2022 son 2 Leyes, la Ley Orgánica de las Zonas Económicas Especiales (Lozee) y la reforma a la Ley de Impuesto a las Grandes Transacciones Financieras (IGTF). Para las empresas privadas estas leyes pueden influir de maneras positivas como negativas, como es el caso de la Lozee, esta ley trae consigo ciertos beneficios, la misma fue promulgada el 20 de julio de 2022, cuyos objetivos fueron incentivar la actividad económica nacional y extranjera, expandir y desarrollar las exportaciones, promover el desarrollo de ventajas competitivas y crear nuevas fuentes de trabajo, desarrollando así un nuevo modelo productivo, con estos beneficios dirigidos a las empresas privadas, la compañía Makroval C.A., está abierta a aprovechar estas oportunidades de expandir su mercado de manera regional, nacional e internacional, actualizar sus cadenas de producción e impulsar su desarrollo comercial (García, 2022).

2.1.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

El propósito de esta matriz es crear una lista de oportunidades y amenazas, como resultado del análisis PESTEL del entorno de la empresa Makroval C. A., permitiendo evaluar la información descrita. El desarrollo de la matriz busca identificar los principales factores que benefician a la organización y descubrir cuáles son los que desfavorecen, para luego realizar una medición y listar los resultados obtenidos o determinantes para el éxito organizacional, identificados en el proceso de la evaluación externa (D'Alessio, 2015).

Para la construcción de la matriz, se seleccione de cada uno de estos entornos, los elementos que sean oportunidades y amenazas, dándole un puntaje (peso) entre 0,00 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), acuerdo al grado de impacto en la empresa. Así mismo,

se indica los criterios de calificación de estos (valor) representativos para la empresa, desde mayor amenaza (1); amenaza menor (2); hasta donde se aspira a tener la oportunidad (3) y se cuenta con la oportunidad (4).

Para la construcción de la matriz, se seleccione de cada uno de estos entornos, los elementos que sean oportunidades (Ejemplo: oportunidades de empleo, acceso a materia prima) y amenazas (control cambiario desafiante, altos niveles de inflación) y dele un puntaje (peso) entre 0,00 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), acuerdo al grado de impacto en la empresa. Así mismo, indique los criterios de calificación de estos (valor) de que represente para la empresa desde mayor amenaza (1); amenaza menor (2); se aspira a tener la oportunidad (3); se cuenta con la oportunidad (4).

Tabla 1. *Matriz MEFE.*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Nuevas mesas de negociaciones internacionales.	0.03	2	0.06
Cambio de gobiernos, elecciones presidenciales.	0.10	2	0.20
Interés del gobierno por financiamiento.	0.10	2	0.20
Tendencia al uso del Marketing Digital y al Internet.	0.15	3	0.45
Tendencia al reciclaje y control medioambiental	0.01	1	0.01
Implementación de la RSE y la sostenibilidad	0.02	1	0.01
Amenazas			
Inestabilidad política del país.	0.05	1	0.05
Fuerte aceleración de la inflación.	0.15	4	0.60
Descontento social por los bajos salarios.	0.10	2	0.20
Desequilibrio entre los ingresos y gastos de la población.	0.10	2	0.20
Tendencia a la migración de personal calificado.	0.02	1	0.02
Dependencia tecnológica.	0.05	2	0.10
Fuerte temporadas de lluvias, poco comercio.	0.12	3	0.30
Totales	1.00		2.94

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2015).

2.2 Análisis del Microentorno del Sector: Fuerzas de Porter

2.2.1 *Negociación con Proveedores*

La relación con los proveedores es solididad y satisfactoria, la empresa no se atrasa en los pagos y se mantiene solventes, para garantizar los recursos y servicios.

Gran parte de los proveedores hacen entregas directamente en el mercado evitando el uso innecesario de recursos para la búsqueda del producto.

2.2.2 *Negociación con Clientes*

Amplia trayectoria y reconocimiento regional, teniendo una credibilidad empresarial ante instituciones financieras.

La segmentación del mercado no es amplia, la idea de mercado es buscar, atraer y sostener clientes nuevos.

No existe ninguna discriminación de clase ni de género.

Pocas estrategias de marketing, para aumentar la rentabilidad.

2.2.3 *Rivalidad entre Competidores Existentes*

Como debilidad existente, debido a su ubicación geográfica el acceso a las instalaciones del mercado es poco accesible, tanto para los proveedores como para el ciudadano a pie.

Su comercialización dentro del mercado es al mayor como al detal.

2.2.4 Desarrollo Potencial de Productos Substitutos

Como servicio anexo dentro de las instalaciones del mercado Makroval existen varios establecimientos comerciales, los cuales tienen como objetivo el arrendamiento de los mismos a tercero para mejorar el entorno comercial dentro del mercado.

Se tiene varios negocios dentro del mercado diversificando las relaciones comerciales que se prestan en el día a día.

2.2.5 Entrada de Nuevos Competidores

Mantener una calidad de servicio óptima y de acuerdo de las necesidades de la clientela.

Actualmente existen mucha venta de mismo rubro, pero no ofrecen los mismos servicios que los de la empresa Makroval, pero están mejores ubicados y por eso son más accesibles.

2.2.6 Nivel de Atractividad de la Industria

Ofertan una gama de servicios a los clientes, más sin embargo se busca mejorar y modernizar los servicios, para mejoras de la empresa. Por otra parte, es un mercado reconocido y de amplia trayectoria, pero dentro de su personal no hay una buena identificación con la empresa y una deficiente imagen corporativa en las redes sociales. Cuenta con una amplia infraestructura, siendo éste un aspecto positivo, para el crecimiento y cambios físicos de la empresa.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Esta matriz compuesta por las fortalezas y debilidades, las cuales están relacionadas a cada uno de los factores internos los cuales se denotan por el peso y tienen un valor entre 0,0 que indica que no tiene casi importancia hasta 1,0 donde el ítem se considera muy importante, todos los pesos

deben sumar un total 1. Además, los criterios de valoración son: debilidad mayor (1), debilidad menor (2); se aspira a tener la fortaleza (3); se cuenta con la fortaleza (4).

Tabla 2. *Matriz MEFI.*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Credibilidad empresarial ante instituciones financieras.	0.05	3	0.15
Reconocimiento regional.	0.10	3	0.15
Infraestructura operativa amplia.	0.12	3	0.36
Buen nivel de competencia a nivel regional.	0.15	4	0.45
Su comercialización dentro del mercado es al mayor como al detal.	0.2	4	0.8
Debilidades			
Pocas estrategias de marketing.	0.05	2	0.10
Baja identificación del personal con la empresa.	0.03	1	0.03
Imagen corporativa débil a nivel de redes sociales.	0.05	1	0.05
Ubicación geográfica poco accesible	0.10	2	0.20
Totales	1.00		2.29

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio (2015).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de Negocio CANVAS

El modelo de negocio CANVAS, como lo define sus creadores Osterwalder y Pigneur (2009), “uno de los modelos de negocio más utilizados es el lienzo, ya que es una herramienta de análisis que gira en torno a la propuesta de valor, la cual se muestra en un lienzo donde se delinear los aspectos fundamentales del negocio” (p. 14); este lienzo fue desarrollado por estos 2 consultores, quienes crearon un libro que explica completamente la herramienta y define un modelo de negocios que describe la base para que las empresas creen, entreguen y capturen valor.

Por cuanto, la aplicación de este modelo en el diagnóstico interno de la empresa Makroval C.A., permitirá analizar el valor del negocio actual, así como su situación en las diferentes áreas estratégicas, para poder brindar servicios repotenciados a los clientes, también, comprender cuáles son sus potenciales y la segmentación de los proveedores, para luego, pretender establecer una comunicación efectiva a través de diferentes medios. El modelo de negocio está compuesto de 9 segmentos, y están aplicados en la empresa Makroval C.A., en el siguiente lienzo.



Figura 2. Modelo de negocio CANVAS.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1 Socio Clave

Los socios claves adecuado y oportunos, benefician a la empresa por eso sus alianzas deben muy estratégicas. En el mercado de Makroval, sus clientes también tienen la función de ser sus proveedores, de acuerdo al estudio realizado y la forma de negocio. Estas coaliciones se dan, porque algunos clientes venden a la empresa sus productos, los cuales son vendidos en el mercado, pero también los mismos alquilan puestos para la distribución de sus alimentos.

3.1.2 Actividades Claves

Para la empresa Makroval, es indispensable ofrecer un excelente servicio, por lo que la organización de la compra y venta de productos agrícolas al mayor y/o detal es fundamental, así como el rubro de los alquileres de sus locales para la venta, las mismas deben estar muy coordinadas y deben tener una distribución adecuadas para cada cliente.

3.1.3 Recursos Claves

Los recursos claves que son requeridos para establecer la propuesta de valor de la empresa, son el internet como principal herramienta fundamental e indispensable, para un buen avance tecnológico y modernización del mismo. Entre los recursos materiales, se propone la ampliación y mejora en el estacionamiento donde están ubicado el mercado, sin dejar a un lado el recurso humano que siempre es un valor agregado para toda empresa, en el caso del mercado Makroval es necesario el tener personal especializado en materia agrícola como de marketing.

3.1.4 Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa Makroval C.A., consiste en ser un mercado agrícola en donde se pueda realizar una comercialización de productos provenientes del campo, ya sea frutas, verduras, hortalizas, granos u otros productos de origen vegetal para el consumo alimenticio. En consideración al entorno actual, la idea del mercado ha ido evolucionando con el tiempo integrándose con diferentes herramientas tecnológicas para hacerlo más versátil, rápido y seguro, de forma que en la actualidad no es necesario ir directamente a una plaza para poder vender algún producto si no puede ser realizado a través de redes sociales u otros mercados en línea.

3.1.5 Relación con los Clientes

La empresa cuenta con una excelente comunicación con sus clientes y proveedores de manera directa y tradicional, pero busca expandirse y estar más actualizado a la demanda actual del mercado que hace referencia de una comunicación abierta y fluida, pero de manera virtual.

3.1.6 Canales

La empresa Makroval, C.A. posee como principal medio de comunicación y canal de comercialización la modalidad tradicional como lo es, face to face, es decir de manera presencial. Más, sin embargo, este tipo de canal este se ha complementado con los medios de comunicación digitales como por ejemplo el uso de las redes sociales que se han ido desarrollando e implementando durante los últimos dos años.

3.1.7 Segmentación

Para la empresa sus consumidores, clientes, proveedores y socios comerciales se encuentran ubicados en el Estado Trujillo, sin embargo, con miras a mejorar sus servicios y actualizar el mercado, la empresa está en la búsqueda que realizar estrategias operativas para la obtención de nuevas comercializaciones fuera del estado.

3.1.8 Estructura de Costos

La empresa Makroval C.A., a la fecha mantiene un equilibrio entre los gastos e ingresos, pero está en la búsqueda de mejorar sus ventas para así incrementar el capital de la empresa. Por otra parte, los gastos generales de la empresa corresponden a los egresos causados no imputables al costo, normales y necesarios, hechos con el objeto de producir enriquecimiento. Como, por ejemplo: gastos de nómina, servicios públicos, gastos de parafiscales, Seniat, gastos de mantenimiento, gastos de oficina, gastos de comida, entre otros.

3.1.9 Fuentes de Ingresos

Para la empresa sus mayores ingresos provienen del cobro de peaje, entrada al mercado; del condominio, cobros a locatarios – alquiler; de las concesiones, venta de locales a consignación; y de los comerciantes, entrada de diferentes rubros (hortalizas, frutas, verduras, ramas, legumbres, víveres, entre otros.

3.2 Análisis Funcional de la Empresa

3.2.1. Gerencia de la Empresa

El Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer, este modelo de gerencia plantean una "Planificación Estratégica Aplicada" que es útil para pequeñas y medianas organizaciones de valor. Donde el autor Chiavenato (2017), explica que “la implementación de este modelo afirma que sus pasas deben ser sucesivos, como lo son: la planeación, búsqueda de valores, formulación de la misión y por último el diseño de la estrategia de negocio” (p. 270). (Ver Anexo 1)

3.2.2. Recursos Humanos

La gerencia de los recursos humanos estará dirigida a la planeación estratégica, en función de planes operativos que se desarrollaran para obtener el beneficio común como son los objetivos estratégicos. Como lo indica Chiavenato (2017), “este proceso de planeación se desarrolla por nivel jerárquico (estratégico, táctico, operacional) y por tipo (mercadeo, finanzas, operativo, administración y recursos humanos)” (p. 29). (Ver Anexo 2)

3.2.3. Investigación y Desarrollo

Un aspecto importante en la actualidad para las empresas es evaluar si el uso de la tecnología mejora el flujo del trabajo, por lo que se vuelve preocupante el costo que genera la inversión en tecnología, pero a la final no es un gasto porque va ser un beneficio a la empresa. Al

momento, de tomar en consideración ambos aspectos en la empresa, como lo expresa D'Alessio (2015), “dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que las posea” (p. 181).

Por ende, es importante apoyar la investigación y desarrollo de productos y procesos en general, con el fin de desarrollar nuevas estrategias y procesos por delante de la competencia, para mejorar la calidad de los servicios y/o la producción de bienes logrando optimizar el rendimiento.

3.2.4. Finanzas

Siendo este apartado uno de los más fundamentales a la hora de gerenciar una empresa, por lo que según el autor D'Alessio (2015), “el área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno. Para la toma de decisiones se toma en consideración el riesgo financiero, y el costo de oportunidad, asociados a cada alternativa de financiamiento” (p. 176).

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Los factores de logística y aprovisionamiento son muy necesario cuando se habla de mercado y comercialización de productos y ofertas de servicios, todas estas actividades se generan en una estrategia para formar una cadena con varios eslabones, siendo el último el consumidor. Estas redes de logística garantizan el funcionamiento de la empresa, desde tener un buen stock, pasando por los proveedores y terminando en los clientes.

3.2.6. Operaciones

La empresa Makroval C.A., ofrece dos servicios esenciales para el desarrollo de sus actividades económicas y comerciales; el primero es como punto de mercado, en el cual los productores pueden comercializar con sus productos, en este caso la organización cuenta con un

sistema de cobro de membresía o peaje en donde limita el acceso de los carros camiones camionetas que ingresan al punto de comercio, esto con el objetivo de cobrar la entrada a los comerciantes los cuales vayan a comprar o vender sus productos teniendo de esta forma una parte de la operación comercial realizada dentro de sus instalaciones.

Así mismo, como segundo servicio consiste en la compra de la mercancía de los agricultores al mayor para después comercializar con la misma almacenándola en depósitos y vendiéndola a los minoristas, esta práctica funciona para agilizar ciertos procesos dentro del mercado de esta manera los productores no perderían tanto tiempo buscando un posible comprador de su mercancía y así el mercado Makroval puede obtener una ganancia por la compra y venta de la mercancía suministrada.

3.2.7. *Marketing y Ventas*

Según D'Alessio (2015), “el marketing, es considerado como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la empresa” (p. 172), es vital que existe un gerente que domine el área y la pueda desarrollar. Para la empresa Makroval, está un poco carente en esta materia, pero sobre todo no se ha actualizado, por lo que se pretende con esta planeación estratégica es la mejora de este aspecto, logrando una mejor segmentación de mercados y un posicionamiento de la empresa en el mercado.

3.2.8. *Servicios Postventa*

Actualmente la empresa no ofrece un soporte de postventa que certifique la satisfacción de los clientes y productos, se considera aplicar formulario de preguntas o un buzón de sugerencia, que permita tamizar la veracidad y calidad de los servicios prestados.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo General 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para el desarrollo integral, mediante la creación de planes operativos en las áreas de marketing, organizacionales, productivas, contables y económicas, dirigido al desarrollo de la empresa Mercado Mayorista de Alimentos Makroval C.A., a nivel regional, durante los años 2023-2027 enfocado en la accesibilidad de los agro alimentos a bajo coste a nivel familiar y empresarial.

4.2 Objetivos Estratégicos 2023 a 2027

- Incremento en las ventas totales en un promedio de 10% anual con tendencia a aumentar en las ventas del 2023 al 2027.
- Incremento de rentabilidad del 6% anual con tendencia a crecimiento promedio a partir de los resultados anuales de 2023 a 2027.
- Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa al 100% en el primer año del plan operativo.
- Desarrollo de la marca de la empresa mediante la actualización de los servicios ofrecidos y la mejora de la interacción con los clientes en un plazo máximo de 2 años.
- Generar el 40% de las ventas del canal de comercio electrónico en cinco años.

4.3 Análisis de los Objetivos Estratégicos 2023 a 2027

- Incremento en las ventas totales en un promedio de 10% anual con tendencia a aumentar en las ventas del 2023 al 2027.

Uno de los principales objetivos de la organización debe ser el aumento de las ventas en cada periodo, siendo las ventas brutas uno de los principales indicadores de cómo se encuentra la empresa económicamente, para esto se desarrollan diferentes estrategias en donde se implementa el análisis del sector y del mercado en búsqueda de un nicho el cual se adapte a los productos y servicios ofertados por la empresa, una mejor atención al público, inversiones en publicidad aunado al fortalecimiento de las redes sociales como principal medio de comunicación global, tener una buena ventaja competitiva a comparación de otras empresas, la implementación de promociones, programas de fidelización, implementación de tácticas como delivery gratis son formas las cuales se pueden atraer a nuevo público para mejorar las ventas.

- Incremento de rentabilidad del 6% anual con tendencia a crecimiento promedio a partir de los resultados anuales de 2023 a 2027.

El aumento del nivel de rentabilidad de la empresa supone un mejoramiento en la eficacia al nivel de producción o la implementación de los servicios brindados por la empresa, debido a que en la mayoría de casos la forma más eficiente en el incremento de rentabilidad es la disminución de los costos generados por la empresa, uno de los métodos más usados es la incrementación de la productividad disminuyendo los gastos innecesarios de la cadena de producción, de igual manera otro método eficiente es deshacerse de los productos y servicios con menos rentabilidad dentro de las operaciones que a la larga generan una mayor carga económica para la empresa.

- Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa al 100% en el primer año del plan operativo.

La implementación de los planes operativos es importante la organización de los procesos administrativos y de producción, es por esto que es importante generar o actualizar manuales de cargos y procedimientos dentro de la empresa, para esto es necesario una serie de entrevistas individuales a cada uno de los trabajadores de la empresa para definir cuáles son sus funciones y cargo en específico, vaciando toda esta información en el desarrollo de un manual de cargos luego un manual de procedimientos y por último un flujo grama de procesos.

- Desarrollo de la marca de la empresa mediante la actualización de los servicios ofrecidos y la mejora de la interacción con los clientes en un plazo máximo de 2 años.

En la búsqueda del mejoramiento de los servicios y productos ofrecidos por la empresa es necesario la actualización de las técnicas y métodos implementados para interactuar con el cliente y ofrecer los servicios o producto, para esto es importante un estudio de mercado en el cual detalle cuáles son los nichos de mercado más importantes para la empresa y cómo se debe interactuar con los mismos, por ejemplo implementar un carro de ventas en donde distribuya los alimentos de origen vegetal a las personas y empresas a través de un servicio de delivery.

- Generar el 40% de las ventas del canal de comercio electrónico en cinco años.

La actualidad ninguna empresa está inmiscuida de los servicios canales digitales, como lo son las redes sociales y los medios de comunicación digital, es importante combinar estos con las estrategias de interacción las cual se utilizan para interactuar con los clientes y que estos interactúen de vuelta, siendo importante el uso de los medios de comunicación digital en complementación con los servicios de venta.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la Estrategia

Este apartado se desarrolla basándose en el capítulo 2, como lo explica D'Alessio (2015), “la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), son los insumos fundamentales para la buena calidad del proceso estratégico” (p. 264), que conforman la primera etapa del proceso estratégico. En esta fase la formulación tiene como objetivo principal la elección de las estrategias, en la misma tiene 3 etapas del marco analítico de la formulación estratégica, como lo son: de insumos, de proceso y de salida, esta última son la selección de las estrategias finales del proceso.

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

Esta es una gran herramienta de análisis e interpretación situacional de las organizaciones, esta matriz fue creada en 1982 por Wehrich, la idea principal de este instrumento es generar estrategias en sus 4 cuadrantes, donde cada uno representa estrategias específicas en varias áreas de la empresa, es decir cuadrante 1, desarrollo del producto o en este caso de servicios; cuadrante 2, es dirigido al mercado; el cuadrante 3, enfoque de costos; y el último cuadrante el 4 es enfocado en la diferenciación. La matriz se construye basándose en los ambientes internos como externos, de los estudios anteriores a través de las matrices MEFE y MEFI. Se copia directamente las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que fueron ya planteadas, con esto se crean los cuatro cuadrantes (FO, DO, FA, DA) y se generan las estrategias analizando cada combinación (D'Alessio, 2015).

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

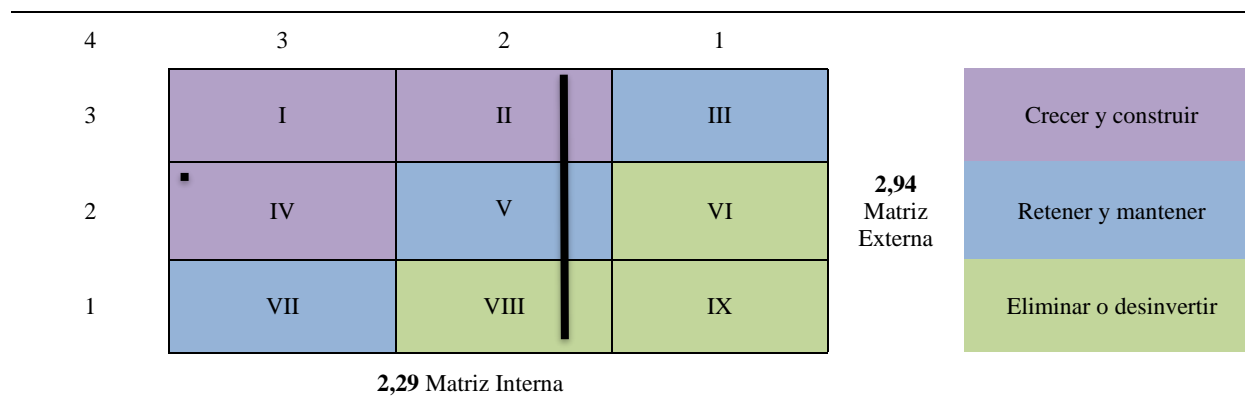
En esta formada por 2 ejes, X y Y, donde en el eje X se ubican el resultado de la ponderación de la Matriz MEFI y en el eje Y se coloca la ponderación total de la Matriz MEFE, estos valores se ubican en la matriz y debe existir un cruce al momento de graficarlos. Por lo tanto, la matriz está dividida en 9 cuadrantes, en los cuales tiene 3 espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones, de cómo se encuentra la empresa basándose en su situación actual. Cuando se cruza las ponderaciones debe caer en una de las celdas, y a partir de ahí tiene un resultado de guía, a saber: crecer y construir: cuadrante I, II o IV; retener y mantener: cuadrante III, V o VII; cosechar o desinvertir: cuadrante VI, VIII y IX (D'Alessio, 2015).

Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI.

Matriz	Resultado
MEFE	2.94
MEFI	2.29

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Matriz Interna – Externa



Fuente: Elaboración propia

5.2 Selección de la Estrategia

5.2.1. Matriz de Estrategias Vs Objetivos Estratégicos

Gracias al desarrollo de esta matriz se puede visualizar los objetivos estratégicos en las columnas y las estrategias en la fila, ya establecidos anteriormente, los mismos se cruzarán con el fin de seleccionar las estrategias que tengan capacidad de solución a una mayor cantidad de objetivos, es decir las estrategias que ganen más X a favor.

Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos.

Estrategias	Objetivos Estratégicos	Incremento en las ventas totales en un promedio de 10% anual con tendencia a aumentar en las ventas del 2023 al 2027	Incremento de rentabilidad del 6% anual con tendencia a crecimiento promedio a partir de los resultados anuales de 2023 a 2027	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa al 100% en el primer año del plan operativo.	Desarrollo de la marca de la empresa mediante la actualización de los servicios ofrecidos y la mejora de la interacción con los clientes en un plazo máximo de 2 años.	Generar el 40% de las ventas del canal de comercio electrónico en cinco años.
FO1: Mejorar la calidad del Servicio ofrecido, buscando la mejora común con el productor (F1, F2, F4, O1, O4, O5).		x	x			
FO2: Usar los medios digitales para potenciar las ventas de los productos de origen vegetal (F2, F3, F4, O1, O4, O5).		x			x	x
FO3: Fomentar el consumo de alimentos provenientes de Origen Vegetal (F2, F3, F4, O1, O2, O3).		x			x	
FO4: Ampliar el mercado a nivel Nacional (12, F2, F4, O1, O4, O5).		x	x		x	x
FA5: Estudio y comprensión constante del mercado agroalimentario (F2, F3, A1, A5).				x	x	
FA6: Incentivar la producción agrícola y ganadera a nivel regional y nacional (F1, F2, F3, A2, A3, A4).				x	x	
FA7: Desarrollar Ferias agrícolas las cuales se concientice la importancia de la producción agrícola y el consumo de		x			x	x

alimentos naturales (F1, F2, F3, A2, A3, A5).				
DO8: Reducción de los gastos fijos y variables (D1, O4, O5)		x		
DO9: Realizar un flujo de caja proyectado, el cual señale los costos operativos más importantes y menos importantes (D1, D2, D3 O4, O5).		x	x	
DO10: Crear alianzas comerciales con productores regionales, en búsqueda de la reducción del costo de venta (D1, D2, D3 O4, O5).	x	x		x
DO11: Mejorar la atención al público mediante la implementación de aplicaciones digitales (D4, D5, D6 O2, O3).	x	x		x
DO12: Crear un Sistema de promociones y descuentos en la compra de mercancía por volumen. (D5, D6, A2, A5)	x			x
DO13: implementación de los medios digitales para conocer los gustos de los consumidores. (D4, D6, A1, A5)	x			x
DO14: Remodelar los centros de trabajo de la empresa para que sean más eficientes y eficaces (D2, D, D6, A3, A5)			x	x

Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Estrategias Seleccionadas

- Ampliar el mercado a nivel Nacional.

La empresa actualmente consta de potenciar el mercado agrícola a nivel regional aun así es importante la relación con el mercado nacional debido a que puede tener nuevos nichos de mercados los cuales pueda explotar y potenciarse con mayores ventas

- Desarrollar Ferias agrícolas las cuales se concientice la importancia de la producción agrícola y el consumo de alimentos naturales.

Es importante la implementación de actividades de promoción dentro de las empresas, a nivel agrícola las ferias son muy usadas para atraer público de diferentes sectores, es por esto que

el desarrollo de ferias agrícolas en búsqueda de concientizar la producción agrícola, es un buen punto para desarrollar una promoción de la empresa a los diferentes sectores

- Realizar un flujo de caja proyectado, el cual señale los costos operativos más importantes y menos importantes.

Parte importante de la estructura económica de una empresa es tener un presupuesto adecuado a la operatividad de la empresa, es por esto que se recomienda la creación de un flujo de caja proyectado en donde se pueda visualizar los diferentes factores económicos de la empresa ya sean ingresos, costos o gastos.

- Crear alianzas comerciales con productores regionales, en búsqueda de la reducción del costo de venta.

Las alianzas comerciales con otras empresas son necesarias en la disminución de Los costos de producción u operativos, de esta forma se pueden tener mejores precios de compra para aumentar la rentabilidad al final de un periodo de una empresa teniendo como objetivo el beneficio no solo de la empresa sino de la alianza comercial.

- Mejorar la atención al público mediante la implementación de aplicaciones digitales.

A medida que sigue generándose la globalización de los medios de comunicación digital y con la implementación de nuevos diseños tecnológicos es importante mejorar la interacción con los clientes a través de los medios digitales ya que las personas consumen muchas redes sociales en la actualidad y es la mejor forma de proyectarse adecuadamente.

- Crear un sistema de promociones y descuentos en la compra de mercancía por volumen.

La empresa está pensada directamente dirigida a la venta a escala o volumen de sus productos y servicios, para esto sería bueno la implementación de promociones descuentos y

programas de fidelización, los cuales sean de utilidad al momento de que una persona quiera comenzar a comprar a volumen, mejorando las ventas globales de la empresa y siendo más práctico el acceso a nuevos clientes.

- Implementación de los medios digitales para conocer los gustos de los consumidores.

En la actividad hay distintas formas de realizar encuestas para saber los gustos de un cierto nicho de mercado, para esto se usan algunos medios digitales en donde se puede observar de forma interactiva los gustos del consumidor, medir los cuantificablemente y hacer cambios en lo presentado por la empresa.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

La propuesta de implementación consiste en un ciclo operativo de la organización, donde es necesario desarrollar e integrar planes funcionales de acción para las operaciones habituales de la empresa, es decir se deben desarrollar planes de acción a nivel funcional de marketing, operaciones, recursos humanos, entre otros. Así como lo define D'Alessio (2015), “cada plan desarrollado por dispositivos funcionales debe estar dirigido a los objetivos organización estratégica, coordinadas entre las diferentes áreas para no tener esfuerzos dobles y así lograr una asignación óptima de recursos” (p. 401). Sin embargo, se debe tenerse en cuenta que estas características de la orientación e integración de los planes operativos son el resultado de un proceso de aprendizaje organizacional.

En líneas generales, este proceso de implementación cambia significativamente con el tiempo, por lo que los planes están proyectados a un medio plazo de 5 años. Por lo tanto, la planificación es una constante experiencia de aprendizaje que se va adaptando con la línea de tiempo actual, sirviendo estos planes como una medida estratégica para lograr una asignación correcta de responsabilidades, recursos, procesos, etc. Y sobre todo para garantizar que la empresa realice acciones basadas en sus valores y cultura, centrándose en el rendimiento laboral, calidad de servicios y en una estabilidad económica.

6.1 Plan Funcional de Marketing

6.1.1. Situación Actual de la Gerencia de Marketing

La empresa mayorista Makroval C.A. es una compañía que ya tiene casi 30 años en el mercado dándose renombre a nivel estatal siendo este el único mercado mayorista del Estado Trujillo, debido a esto su organización de mercado sigue siendo tradicional, no cambiando su método de negocio, la forma de llegar a su un mercado meta o interactuar con su entorno. Por estas razones, es necesario una modernización de sus servicios, la forma como interactúa con sus clientes, poder encontrar mediante medios de comunicación digital nuevos nichos de mercados y presentar una propuesta de valor diferente a lo visto comúnmente en su segmento de mercado.

Por lo tanto, en la actualidad el mercado de mayorista Makroval, sólo utiliza como medio de publicidad la red social Instagram, con el fin de dar a conocer la empresa ante la comunidad y a nivel nacional. Debido al gran auge que tiene esta red y la efectividad en cuanto a su alcance la empresa la utiliza para publicar la cotidianidad y los eventos importantes del mercado mayorista. En Instagram, también fundamental considerar la combinación de publicaciones orgánica y paga. Mientras que las publicaciones, stories y reels orgánico atraen audiencias, las patrocinadas llegan a nuevo público y ayudan a lograr los objetivos específicos Marketing.

6.1.2. Objetivos de Marketing

- Ampliar el mercado a nivel Nacional.
- Mejorar la atención al público mediante la implementación de aplicaciones digitales.
- Crear un sistema de promociones y descuentos en los alquileres.
- Implementación de los medios digitales para conocer el nivel de satisfacción de los clientes.

- Desarrollar un rebranding para la empresa, para renovar la imagen.

6.1.3. Acciones Estratégicas de Marketing

Estrategia de Cartera

En la búsqueda de mejorar los servicios es fundamental que la empresa conozca las opiniones de los clientes, en cuanto a su nivel de satisfacción, su opinión sobre la atención prestada, así como también de las necesidades y de los servicios que se deben mejorar, cambiar o crear. Esta información es estratégica para identificar los puntos claves de mejora, para ello lo ideal es realizar un análisis del entorno a través de encuestas y/o formularios dirigidos hacia los clientes, a través de la aplicación de manera directa o digital.

Estrategia de Segmentación, de Posicionamiento y de Fidelización

En correspondencia a los objetivos planteados en el plan, se propone realizar una variedad de promociones de los locales para arrendar, así como también se plantea ofertas en cuanto a los alquileres, con el fin de ser más atractivos y captar más clientes, tanto a nivel regional como nacional. Por otra parte, posicionar la empresa a través de diferentes medios de comunicación es fundamental, no sólo utilizando Instagram sino también diferentes plataformas digitales como Facebook, Twitter, Marketplace, TikTok, entre otros.

Estrategia Funcional

La estrategia funcional del plan se basa en desarrollar una campaña publicitaria de rebranding con el fin de renovar la imagen de la empresa, proyectando una identidad fresca, actualizada y moderna, para lograr capturar nuevos clientes y dejando claro las ventajas de ser parte del único mercado de mayorista de la región. La campaña publicitaria debe ser una mezcla estratégica entre publicidad orgánica e inorgánica.

6.1.4. Presupuesto

Tabla 7. *Presupuesto del plan funcional de marketing.*

PLAN DE MARKETING		Costo unitario (\$)	Total (\$)
Acciones	Recursos		
Aplicar encuestas orientadas a los clientes de manera física, y de digitales para la comunidad.	200 encuestas	0,30	60,00
Contratación de personal de marketing (community manager) para realizar campaña de promociones.	Pago mensual	250,00	250,00
Publicidad orgánica e inorgánica, en redes sociales	Facebook e Instagram (mensual)	3\$ por día c/u	180, 00
Diseñador gráfico que colaboraría con el publicista en el rebranding	Diseños y visuales	120, 00	120,00
		TOTAL (\$)	610,00

Fuente: Elaboración propia.

6.1.5 Ejecución de Tareas del Plan de Marketing

- Adquirir a un Community Manager, el cual tendrá como responsabilidad el manejo de la publicidad y de la proyección corporativa de la empresa.
- El gerente conjuntamente con el publicista, desarrollarán las diferentes preguntas para la encuesta de fidelización de los clientes y servicios que se prestan en la empresa, en cuanto a los alquileres de los locales.
- Se abrirán las redes sociales para la empresa que no cuenta actualmente como es el caso del Facebook y TikTok, debido a que Instagram la empresa ya maneja, la administración estará a cargo del community manager, con el objetivo de ser el encargado del manejo y posteo de eventos, promociones, flyer, invitaciones, ofertas de servicios, descuentos, entre otras acciones. La administración de las redes sociales debe ser de manera mensual y continua.
- Buscar diseñador gráfico el cual desarrollará el rebranding de la empresa constando del logo, tipografías, colores, diseños y demás visuales necesarias para la nueva imagen

promocional de la empresa. El diseñador se contrataría por servicio prestado, y se le realizará un pago único al final de realizar el trabajo.

- Se organizará una serie de campañas publicitarias las cuales tendrán como objetivo el posicionamiento de la empresa a través de publicidad orgánica e inorgánica. Las campañas serán constantes y continuas.

6.2 Plan Funcional de Operaciones

6.2.1. Situación actual de la Gerencia de Operaciones

De acuerdo a la situación actual la empresa Mercado Mayorista de Alimentos Makroval C.A., ofrece dos servicios esenciales para el desarrollo de sus actividades económicas y comerciales; el primero es como punto de mercado, en el cual los productores pueden comercializar con sus productos, en este caso la organización cuenta con un sistema de cobro de membresía o peaje en donde limita el acceso de los carros camiones camionetas que ingresan al punto de comercio, esto con el objetivo de cobrar la entrada a los comerciantes los cuales vayan a comprar o vender sus productos teniendo de esta forma una parte de la operación comercial realizada dentro de sus instalaciones.

De igual manera, como servicio anexo dentro de las instalaciones del mercado Makroval existen varios establecimientos comerciales, los cuales tienen como objetivo el arrendamiento de los mismos a tercero para mejorar el entorno comercial dentro del mercado, de esta forma se realiza el cobro del alquiler de estos puestos siendo otra forma de lucro dentro de las operatividad de la empresa en donde los puestos que están ocupados por terceros se les cobra un alquiler mensual para su estadía dentro de las instalaciones. De esta forma, se pueden tener varios negocios dentro del mercado diversificando las relaciones comerciales que se prestan en el día a día.

La gestión de operaciones incluye la planificación, la organización y la supervisión de los procesos como el de gestión de inventarios, producción, operaciones de servicios y de muchos otros procesos de negocios

El gerente de operaciones principalmente se encarga de implementar los procesos y prácticas correctos en la organización. Las labores específicas de un gerente de operaciones son formular estrategias, mejorar el rendimiento, comprar material y recursos y asegurar el cumplimiento de las normas aplicables.

La gestión de operaciones es una práctica que implica planificar, ejecutar y monitorear acciones dentro de una empresa. Es una actividad que se puede realizar en diferentes áreas de la compañía, con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos internos, aumentando su eficiencia y productividad.

6.2.2. Objetivos de Operaciones

- Estructurar mejor la planificación económica y financiera.
- Mejorar los servicios los servicios públicos en el mercado.
- Implementar un mejor sistema de seguridad y vigilancia.
- Actualizar el manual de cargos y procedimientos administrativos.
- Mejorar y modernizar los procesos y acciones operativas de la empresa.

6.2.3. Desarrollo de la Estrategia de Operaciones

Estrategia de Costos – Capacidad

Estructurar mejor la planificación económica y financiera, que se adapte a la empresa Makroval, en donde se puedan utilizar mejor los recursos y materiales alcance que dispone el mercado, para así lograr y mantener la empresa con una ventaja competitiva, para de esta forma tener previsión del nivel de rentabilidad real de la empresa gracias a todos sus ingresos.

Estrategia Calidad – Procesos

Las estrategias de calidad y de procesos, deben estar orientadas para que la empresa, salga de un mercado, estático y tradicionalista, sino en una plaza moderna, actualizada, que cumpla con todos los estándares de calidad, donde use las diversas plataformas digitales para interactuar mejor con su clientela de una forma innovadora, directa y recíproca. En este sentido, las estrategias deben mejorar todas las condiciones de la empresa tanto internas como externas, como, por ejemplo, los servicios internos que se ofrecen a los locatarios tales como agua, alumbrado, seguridad, vigilancia, entre otros; para lograr ser una excelente plaza de mercado, a nivel regional y nacional.

Estrategia de Flexibilidad – Capacidad

Las estrategias de flexibilidad de la empresa se basarán para hacer cualquier cambio interno necesario para adaptarse efectivamente al entorno externo, en un corto lapso de tiempo. Como es el caso de la actualización del manual de cargos, funciones y procedimientos administrativos, además del mejoramiento y modernizar de los procesos y acciones operativas de la empresa, permitiendo una flexibilidad laboral sin perder la orientación estratégica de la empresa.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 8. *Presupuesto del plan funcional de operaciones.*

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Implementación de estructuras de costos adecuadas a la empresa.	200 horas x 1 asesor	3,00	600,00
Crear un manual de procedimientos administrativos.	200 horas x 2 personal	1,50	600,00
Análisis y evaluaciones de los procesos operativos y administrativos.	72 horas x 2 gerente	1,00	144,00
Implementación de planes de seguridad y vigilancia.	200 horas x 2 personal	1,00	400,00
Plan de formación para el personal operativo.	72 horas x 1 facilitador	2,50	180,00
		TOTAL (\$)	1.924,00

Fuente: Elaboración propia.

6.2.5 Ejecución de Tareas del Plan de Operaciones

- El responsable directo en la implementación de las nuevas estructuras de costo será un asesor financiado contratado, el cual se encargará de realizar un análisis económico - financiero de la empresa, en el cual su principal rol será establecer una estructura de costos que sirva para optimizar los recurso, gastos e ingresos, el mismo se realizará en el primer año del plan estratégico y luego se supervisará en los años consecutivos.
- Se actualizará el manual existente cargos y procedimientos administrativos, para el desarrollo del mismo serán 2 personal encargado de la ejecución, ambos deberán analizar y estudiar cada cargo actual del organigrama, con el fin de adaptar de manera efectiva cada personal de acuerdo a sus funciones y los procedimientos que ejecutan. La planificación y elaboración de los manuales se realizarán en el primer año, específicamente en el primer trimestre por ser prioridad estratégica, la definición del mismo a nivel operativo. Los años

consecutivos se evaluarán y de acuerdo al crecimiento de la empresa o cambios, se les realizará modificaciones y/o adaptaciones.

- Se evaluará la situación actual en cuanto a seguridad y vigilancia que se presenta en la empresa y la plaza del mercado, para luego se implementará los cambios que sean necesarios, de manera inmediata se prevé colocar cámaras de seguridad, realizar rondas de patrullaje más continuas y contratar más personal de seguridad.
- Garantizar una adecuada prestación de los servicios a los clientes como una asertiva atención al público general, para ello realizar un plan de formación a nivel operativo, el mismo estará a cargo de la ejecución y adiestramiento un facilitador capacitado en esa área, con la supervisión del gerente de la empresa.

6.3 Plan Funcional de Recursos Humanos

6.3.1. Situación Actual de la Gerencia de Recursos Humanos

La empresa Makroval C.A., tiene muy bien definido su organización cargos y puestos dentro de su estructura organizativa teniendo un manual de cargos el cual fue realizado en el año 2016 dónde se puede observar cada una de los cargos, las funciones y cuáles son los requisitos para cada uno de estos puestos laborales. Además, que cuenta con un organigrama definido contando con alrededor de 18 puestos y siendo este distribuido en diferente categoría, a continuación, se definirán el perfil de cargo que están dentro de la estructura organizativa.

Se puede denotar, que la gerencia actual de recurso humano, estará dirigida a la planeación estratégica, en función de planes operativos que se desarrollaran por nivel jerárquico, siguiendo una jerarquía dependiendo del tipo de funciones y responsabilidades. Por otra parte, en cuanto a las remuneraciones laborales, son canceladas de forma adecuado según lo establecido en la ley, es

importante recalcar que a nivel laboral existen varios aspectos dentro de la empresa que también se deben evaluar como lo son: capacitación y adiestramiento, la motivación de los trabajadores, el ambiente laboral, reclutamiento, un adecuado clima organizacional, comunicación asertiva e incentivos laborales.

6.3.2. *Objetivos de Recursos Humanos*

- Fortalecer el proceso de reclutamiento de los aspirantes.
- Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su productividad y rendimiento.
- Promover una cultura organizativa con identidad laboral dentro de la empresa.
- Realizar talleres adiestramiento y capacitación laboral.
- Promover la salud mental y la resiliencia entre todo el personal.

6.3.3. *Estrategias*

- Objetivo: Fortalecer el proceso de reclutamiento de los aspirantes.

Estrategia: Capacitar a los trabajadores del departamento de RRHH en cuanto a la mejora del proceso de selección de personal.

- Objetivo: Reconocer y motivar a los empleados de acuerdo a su productividad y rendimiento.

Estrategia: Incentivar a los trabajadores a través de diferentes tipos bonos, como de productividad y valorar su labor de manera verbal y por escrito.

- Objetivo: Promover una cultura organizativa con identidad laboral dentro de la empresa.

Estrategia: Fomentar la misión, visión, y valores de la empresa, utilizar uniforme, membrete, entre otras identificaciones de la empresa.

- Objetivo: Realizar talleres adiestramiento y capacitación laboral.

Estrategia: Diagnosticar cuales son las deficiencias o debilidades de los trabajadores, para luego reciban capacitación o actualización de conocimientos en su área.

- Objetivo: Promover la salud mental y la resiliencia entre todo el personal.

Estrategia: Mantener un ambiente laboral estable, armónico y agradable, realizando actividades recreativas y/o deportiva.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 9. *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos.*

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Capacitar al personal de RRHH, en el proceso de reclutamiento.	8 horas x 1 facilitador	15,00	120,00
Establecer diferentes tipos de bonos (incentivos).	Bonos varios (20 aprox. trabajadores)	30\$	600,00
Fomentar la identidad de la empresa.	Uniforme y papelería	20,00	400,00
Capacitación, adiestramiento y actualización del personal.	72 horas x 1 facilitador	1,00	400,00
Realizar actividades recreativas, culturales y/o deportivas.	4 horas x 1 coach	25,00	100,00
TOTAL (\$)			1.510,00

Fuente: Elaboración propia.

6.3.5 Ejecución de Tareas del Plan de Operaciones

- La oficina de recursos humanos, es un departamento en el cual se debe actualizar su conocimientos e información, y seguir las nuevas tendencias y por nuevas leyes y modificaciones de las mismo en el ámbito laboral, por ello es de suma importancia la constante capacitación, por lo tanto, el proceso de reclutamiento es indispensable para alimentar a la empresa con personal altamente competente y profesionales capaces en las diferencias áreas. Se debe contratar los servicios de un facilitador para la capacitación del personal, durante el periodo de 5 años se podrá realizar esta capacitación 2 veces.

- Se incentivará el desempeño laboral a través de bonos de productividad, de asistencia y transporte, adicionalmente y reconocimiento por escritos cuando sean necesarios por el trabajo realizado, esta actividad será realizada por el administrador de la empresa de forma mensual durante todo el año.
- Dotación de uniformes y un uso adecuado sobre la imagen de la empresa, en documentos, papelería, calendarios, entre otros. Los responsables son el departamento de RRHH y el gerente, la dotación será de manera anual pero el uso de la imagen será continuo luego del rebranding.
- La capacitación a través de talleres de actualización, será por lo menos una vez al año y para las diferentes áreas de la empresa, siempre y cuando sea necesario. De manera, de mantener al personal actualizado, siendo esto un valor agregado para la empresa.
- La realización de actividades recreativas, con el fin de tener un ambiente más integrado, fuera del estrés laboral y social, se tomará en cuenta por lo menos cada 2 meses, elaborando una planificación de eventos sencillos como podría ser una actividad deportiva o un compartir social, entre otros. Pero la atención con un Coach profesional en el área motivacional, se propone realizarla una vez al año, por ejemplo, en el aniversario de la empresa o en el día del trabajador.

6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

6.4.1. Situación Actual de la RSE

La empresa Mercado Mayorista de Alimentos Makroval C.A., se encuentra en una situación muy precaria en cuanto a la Responsabilidad Social Empresarial, porque no cumple con ninguna actividad que protección al medio ambiente, no realizado ni proyectado en su gestión empresarial la Responsabilidad Social. Debido a esto, la aplicación de un Plan RSE es necesario

para concientizar a la empresa de la importancia de su implementación y los beneficios que trae a la empresa, el tener presente una gerencia con RSE.

Aun así, fomenta el uso reciclaje y la reutilización de materiales de oficina dentro de la empresa a nivel operativo y administrativo. Por otra parte, colaboran con el bienestar del equipo de trabajo, creando un ambiente laboral adecuado, sostenible y con un trato sin discriminación de clase, religión ni de género.

La empresa se preocupa y se ocupa de los desechos producidos por los locatarios, manteniendo las áreas verdes limpias, aportando a la comunidad cierta calidad ambiental con miras a la protección ambiental de la zona y ayudando al entorno de cualquier solicitud que llega a la empresa con la finalidad de contribuir con una asistencia económica, humana o material para cualquier tipo de actividad que tenga que realizar la comunidad.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

Tabla 10. *Objetivos de RSE*

Objetivo	Indicador	Metas Propuestas			Fuentes de Información
		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2-3 años)	Largo plazo (4-5 años)	
Promover el uso reciclables y reutilización del material de oficina	Porcentaje de papelería utilizada	80%	80%	80%	Lista de material
Implementar políticas de reciclaje de desechos sólidos	Porcentaje de desechos recolectados	100%	100%	100%	Cronograma de recolección
Contribuir a actividades benéficas y comunitarias del sector	Porcentaje de donaciones	5%	5%	5%	Dinero reservado de las utilidades
Mejorar las condiciones de los trabajadores	Cantidad de trabajadores	Todos	Todos	Todos	Destinar el 10% de las utilidades

Realizar contrataciones de personal discapacitado	Porcentaje mínima en relación a la cantidad de empleados.	5%	5%	5%	Reclutamiento
---	---	----	----	----	---------------

Fuente: Elaboración propia.

6.4.3. Actividades de RSE

Tabla 11. *Actividades de RSE*

Estrategias	Objetivos				
	Promover el uso reciclables y reutilización del material de oficina	Implementar políticas de reciclaje de desechos sólidos	Contribuir a actividades benéficas y comunitarias del sector	Mejorar las condiciones de los trabajadores	Realizar contrataciones de personal discapacitado
Sustituir y utilizar cualquier material de papelería y oficina por productor reciclado o reutilizado.	X				
Crear campañas ambientales sobre las políticas de reciclaje.		X			
Hacer eventos dentro del mercado de orden benéficos para la comunidad.			X		
Realizar talleres, encuentros o actividades recreativas para beneficio de los trabajadores.				X	
Campaña de Reclutamiento					X

Fuente: Elaboración propia.

6.4.4. Presupuesto

Tabla 12. *Presupuesto del plan de RSE*

Descripción	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027	Totales
Reutilización y reciclaje de material de oficina	20\$	20\$	25\$	30\$	30\$	125\$
Contenedores de basura, folletos y vallas publicitarias	40\$	45\$	45\$	50\$	55\$	235\$
Actividades con la comunidad	100\$	120\$	120\$	150\$	160\$	650\$
Talleres y/o actividades recreativas	80\$	120\$	140\$	140\$	170\$	650\$
Publicidad	20\$	20\$	30\$	30\$	40\$	140\$
Total	260\$	325\$	360\$	400\$	455\$	1800\$

Fuente: Elaboración propia.

6.4.5. Ejecución de Tareas del Plan de RSE

- La reutilización de hojas de reciclaje, es una actividad que se debe realizar constantemente, al igual que de la reutilización de cualquier otro tipo de material, con la finalidad de contribuir al medio ambiente y disminución de los gastos administrativos.
- La campaña ambiental se realizaría una vez cada año, y se mantiene la práctica de las políticas durante el mismo. El mercado produce muchos desechos sólidos los cuales deben tener una cierta manipulación, clasificación y control para prevenir la contaminación del suelo, proliferación de moscas, etc.

- El mercado y su plaza es un sitio que se presta para realizar diversos tipos de eventos a beneficios de la comunidad, para realizar la planificación de los mismos se deberá realizar un cronograma anual. También la empresa estaría receptiva a dar donaciones y/o colaboraciones de ser necesario para la comunidad.
- Con el fin de que los trabajadores cuenten con mejores beneficios, y un ambiente laboral agradable, la empresa realizará la planificación anual para eventos recreativos, agasajos de fechas importantes, talleres de adiestramiento y motivacionales, entre otras actividades.

6.5 Plan Funcional de Finanzas y Evaluación Financiera

6.5.1. Situación Actual de la Gerencia Financiera

Realizado un análisis detallado de las finanzas de la empresa se encontraron distintas situaciones de importancia para establecer los parámetros para una debida proyección financiera, como primer punto el establecimiento maneja una adecuada estructura de costes teniendo separado y detallado cada uno de estos tanto para el alquiler y pago de condominio de los arrendados, como para el cobro de peaje a los vehículos que entran al mercado de mayorista, debido a que la principal fuente de ingresos son los servicios que ofrece, tanto como el cobro de peaje y el alquiler de los locales propios de la empresa.

Actualmente, la empresa cuenta con establecimientos propios los cuales son alquilados a personas o empresas que desean estar dentro del mercado principal, el arrendamiento de los locales no depende de un sólo rubro los arrendados pueden montar cualquier tipo de local dentro del mercado de mayoristas. Otro punto más importante a nivel financiero, es que la empresa cuenta con una cantidad de activos importantes debido a que los inmuebles son propios de los dueños, el pago de alquileres y condominios son usados en su mayoría para el mantenimiento del mercado y

los locales debido a que la empresa ofrece servicios de reparamiento, mantenimiento y limpieza a los locales comerciales como el mercado en general. Dejando la mayor fuente de ingreso para el pago de nómina, servicios privados o públicos, artículos de limpieza y oficina u otros el cobro de peaje, el cual consiste en una tarifa para el ingreso de vehículos al mercado mayorista.

Adicionalmente, la empresa está condicionada con ciertas leyes que restringen la cantidad de ingreso que pueden obtener dentro de sus rubros al igual que la exoneración de varios locales comerciales en su establecimiento. El mayor gasto en el que incurre la empresa es en el pago de nómina en donde cuenta con 18 trabajadores fijos, luego se encuentra, la compra de artículos para el mantenimiento de para el mercado y sus locales, y por último los gastos generales del mercado.

6.5.2. *Objetivos de Finanzas*

- Establecer una estructura de costo que recopile toda la información financiera de la empresa.
- Hacer un presupuesto para la compra de activos nuevos para la empresa.
- Hacer un ajuste por inflación a los activos propios de la empresa.
- Implementar una proyección de ventas, compras y gastos en un periodo de 5 años.
- Implementar flujos de caja financieros los cuales sean de utilidad en la proyección de gastos de forma mensual.
- Mejorar los indicadores de rentabilidad de la empresa obteniendo un mejor resultado financiero al final de plan estratégico.

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

Tabla 13. Cálculos Internos

Total Activo No Corriente	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos y Transporte	7.000,00	7.000,00	13.000,00	13.000,00	21.000,00	21.000,00
Mobiliario	8.000,00	20.000,00	35.600,00	55.880,00	82.244,00	116.517,20
Equipo de Computación	5.000,00	13.000,00	23.400,00	36.920,00	54.496,00	77.344,80
Inmueble (Locales y Establecimiento)	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Equipos de Maquinaria	10.000,00	16.500,00	16.500,00	25.000,00	25.000,00	35.000,00
Total	150.000,00	176.500,00	208.500,00	250.800,00	302.740,00	369.862,00
Dotación Amortizaciones	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos Y Transporte		1.166,67	2.166,67	2.166,67	3.500,00	3.500,00
Mobiliario		4.000,00	7.120,00	11.176,00	16.448,80	23.303,44
Equipo de Computación		3.250,00	5.850,00	9.230,00	13.624,00	19.336,20
Inmueble (Locales Y Establecimiento)		8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Equipos De Maquinaria		4.125,00	4.125,00	6.250,00	6.250,00	8.750,00
Total	0,00	20.541,67	27.261,67	36.822,67	47.822,80	62.889,64
Amortización Acumulada	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vehículos Y Transporte		1.166,67	3.333,33	5.500,00	9.000,00	12.500,00
Mobiliario		4.000,00	11.120,00	22.296,00	38.744,80	62.048,24
Equipo de Computación		3.250,00	9.100,00	18.330,00	31.954,00	51.290,20
Inmueble (Locales Y Establecimiento)		8.000,00	16.000,00	24.000,00	32.000,00	40.000,00
Equipos de Maquinaria		4.125,00	8.250,00	14.500,00	20.750,00	29.500,00
Total	0,00	20.541,67	47.803,33	84.626,00	132.448,80	195.338,44

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Inversión en Activos

Inversiones	Inicio Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Vid a Útil	(%) Amort
Activo No Corriente								
Vehículos y Transporte	7.000,00		6.000,00		8.000,00		6	17%
Mobiliario	8.000,00	12.000,00	15.600,00	20.280,00	26.364,00	34.273,20	5	20%
Equipo de Computación	5.000,00	8.000,00	10.400,00	13.520,00	17.576,00	22.848,80	4	25%
Inmueble (Locales y Establecimiento)	120.000,00						15	7%
Equipos de Maquinaria	10.000,00	6.500,00		8.500,00		10.000,00	4	25%
Total, No Corriente	150.000,00	26.500,00	32.000,00	42.300,00	51.940,00	67.122,00		

Fuente: Elaboración Propia.

En el inicio de actividad económica se toma en consideración una valorización de los activos propios de la empresa los cuales son usados en las actividades económicas de la misma, en esta sus principales bienes son los vehículos, mobiliario, equipos de computación y el principal sus inmuebles, en sus inmuebles se destacan debido a que cuenta con un espacio amplio el cual alberga 596 locales comerciales para alquilar, una plaza de mercado, las oficinas operativas de la empresa Makroval C.A., y otros centros dentro del mercado de principal.

De igual forma, se planteó la adquisición de nuevos activos en el transcurso de los próximos 5 años contando con inversión en dos años para la compra de vehículos, mobiliario el cuál va a ser distribuido en mobiliario para las oficinas, compra de recursos para el mercado como lo son los basureros, postes, alumbrados, cercos eléctricos, alarmas, tanques entre otros, en los equipos de computación se hacen presupuestos de forma anuales para la actualización de computadoras, impresoras, modem de internet, extensores, tableros de conexión, entre otros, equipos de maquinaria está inversión se hará para generadores de energía, bombas de agua, circuitos eléctricos, transformadores, entre otros y en el caso de los inmuebles se considera que no se

necesita la compra de nuevos locales o terreno en cambio se sugiere la inversión en la reparación y mantenimiento de los mismos.

6.5.4. Proyección de Ventas 2023-2027

Tabla 15. Proyección de Ventas.

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PEAJES DIARIOS	unidades	48.000,00	52.800,00	58.100,00	63.900,00	70.250,00
	precio	4,00	5,50	8,00	10,00	12,00
	ingresos	192.000,00	290.400,00	464.800,00	639.000,00	843.000,00
ALQUILERES DE LOCALES	unidades	4.560,00	5.250,00	6.050,00	6.900,00	7.100,00
	precio	30,00	32,00	33,50	35,00	36,50
	ingresos	136.800,00	168.000,00	202.675,00	241.500,00	259.150,00
TOTAL, INGRESOS		328.800,00	458.400,00	667.475,00	880.500,00	1.102.150,00
Periodo medio de cobro (días)		15				
Crédito a clientes		13.512,33	18.838,36	27.430,48	36.184,93	45.293,84

Fuente: Elaboración Propia.

Para la proyección de las ventas se realizó a través de las fuentes de ingreso principales de la empresa la cual consiste en el cobro de peajes y el alquiler de locales y su condominio para ambos existen diversos costos dependiendo de en los peajes el vehículo a ingresar al mercado y en el alquiler del tamaño del local y la empresa o persona a la cual se le alquila, en el cobro de peajes existen actualmente existen 10 tipos diferentes de cobro dependiendo del vehículo y si este va vacío o con carga estos peajes van desde \$0,5 a \$10, en el caso de los alquileres y condominio estos pueden variar dependiendo del tamaño del mismo en donde se cobra de \$0.5 el día hasta \$2 por día. Dentro del mercado de mayorista existen un total de 596 locales disponibles dónde 427 están alquilados en su actualidad de estos existen algunos que no es cobrado el alquiler por ciertas exoneraciones internas de la empresa.

6.5.5. Proyección de Costos y Gastos Operativos 2023-2027

Tabla 16. Cálculos Internos.

PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	220,00	47.520,00	80.308,80	116.001,60	150.802,08	245.053,38
Incremento salarial anual	30,00%					
N° de empleados año 1	18					
N° de empleados año 2	18					
N° de empleados año 3	20					
N° de empleados año 4	20					
N° de empleados año 5	25					
% coste Seguridad Social	13,00%	6.177,60	10.440,14	15.080,21	19.604,27	31.856,94
Total, gastos de personal		53.697,60	90.748,94	131.081,81	170.406,35	276.910,32
ALQUILER						
Alquiler mensual	0	0	0	0	0	0
Subida anual prevista en %	30,00%					
OTROS GASTOS						
Plan funcional de Marketing	610,00	610,00	793,00	1.030,90	1.340,17	1.742,22
Plan Funcional de Operaciones	1.924,00	1.924,00	2.501,20	3.251,56	4.227,03	5.495,14
Plan Funcional de Recursos Humanos	1.510,00	1.510,00	1.963,00	2.551,90	3.317,47	4.312,71
Plan Funcional de RSE	580,00	580,00	754,00	980,20	1.274,26	1.656,54
Servicios Públicos	120,00	1.440,00	1.872,00	2.433,60	3.163,68	4.112,78
Servicios Privados	280,00	3.360,00	4.368,00	5.678,40	7.381,92	9.596,50
Artículos de Oficina	220,00	2.640,00	3.432,00	4.461,60	5.800,08	7.540,10
Artículos de Limpieza	300,00	3.600,00	4.680,00	6.084,00	7.909,20	10.281,96
Subida media anual en %	30,00%					
TOTAL, OTROS GASTOS		15.664,00	20.363,20	26.472,16	34.413,81	44.737,95
TOTAL, GASTOS		69.361,60	111.112,14	157.553,97	204.820,16	321.648,27

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17. *Compras y Suministros.*

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES DE CONSTRUCCION	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	50.848,92	70.891,56	103.225,01	136.169,33	170.447,50
	costes	50.848,92	70.891,56	103.225,01	136.169,33	170.447,50
SUMINISTROS PARA REPARACION Y MANTENIMIENTO	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	137.952,64	192.328,14	280.048,48	369.426,10	462.422,46
	costes	137.952,64	192.328,14	280.048,48	369.426,10	462.422,46
TOTAL, COSTES		188.801,56	263.219,70	383.273,49	505.595,43	632.869,96
Crédito de proveedores (días) 7						
Crédito de proveedores		3.620,85	5.048,05	7.350,45	9.696,35	12.137,23

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 18. *Valoración de Existencia (detallada)*

VALORACIÓN DE EXISTENCIAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES DE CONSTRUCCION	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	6.101,87	8.506,99	12.387,00	16.340,32	20.453,70
	valor	6.101,87	8.506,99	12.387,00	16.340,32	20.453,70
SUMINISTROS PARA REPARACION Y MANTENIMIENTO	unidades	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	precio	16.554,32	23.079,38	33.605,82	44.331,13	55.490,70
	valor	16.554,32	23.079,38	33.605,82	44.331,13	55.490,70
TOTAL, EN EXISTENCIAS		22.656,19	31.586,36	45.992,82	60.671,45	75.944,40

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 19. *Valoración de Existencia*

VARIACIÓN DE EXISTENCIAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES DE CONSTRUCCION	-2.398,13	2.405,12	3.880,01	3.953,32	4.113,38
SUMINISTROS PARA REPARACION Y MANTENIMIENTO	16.554,32	6.525,06	10.526,44	10.725,31	11.159,56
TOTAL	14.156,19	8.930,18	14.406,46	14.678,63	15.272,94

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro de la operatividad de la empresa se puede conseguir que aunque son una empresa dedicada exclusivamente en el alquiler y cobro de peajes incurren en ciertos gastos para el mantenimiento y reparación del mercado en general esto puede considerarse como un costo de

venta debido a que son usados la conserva con del inmueble, para el cálculo de estas compras y suministros se tomó en consideración un promedio de lo gastado de forma anual en meses anteriores estimando cuánto se gastaría de forma anual en suministros y compras.

Para el cálculo de la nómina se establecieron la cantidad de trabajadores fijos que tiene la empresa donde actualmente existen 18 trabajadores fijos, para obtener el salario medio mensual se sumó el salario de todos los trabajadores y se dividió entre la cantidad de los mismos obteniendo un promedio de 220\$ mensuales se estimó un incremento del 30% anual y 13% en parafiscales.

En los demás gastos se estimó el costo de cada uno de los planes funcionales establecidos en el plan estratégico de la empresa, los servicios públicos y privados, artículos de oficina y artículos de limpieza, teniendo en cuenta que anualmente tenga un aumento de un 30% en consideración al año anterior.

6.5.6. Cálculo del Capital de Trabajo 2023-2027

Tabla 20. Capital de Trabajo

ACTIVO CORRIENTE	INICIO ACTIVIDAD
Existencias iniciales	8.500,00
Tesorería (Caja Bancos)	15.785,00
TOTAL, CORRIENTE	24.285,00

Fuente: Elaboración Propia.

El capital de trabajo de la empresa tiende a ser en su mayoría parte de la tesorería de la empresa constando esta de sus recursos en bancos y caja es decir dinero disponible para su uso inmediato, se determina a través de ciertos materiales que tiene como suministros para reparaciones de sus establecimientos y acondicionamiento del área a alquilar.

6.5.7. Estructura y Opciones de Financiamiento 2023-2027

Tabla 21. Financiamiento

Financiación	Inicio Actividad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Recursos Propios	174.285,00						
Prestamos							
Condiciones	Tipo de Interés						
	Años						
Total, Financiación	174.285,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Comparación	Inversión	174.285,00	26.500,00	32.000,00	42.300,00	51.940,00	67.122,00
	Financiación	174.285,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fuente: Elaboración Propia.

Dentro del financiamiento de la empresa podemos encontrar que en su inicio de actividad da un aproximado de 175,000 monto el cual proviene principalmente de los recursos propios de la empresa esto debido a que en la actualidad el mercado de mayoristas Makroval, C.A., ya tiene más de 25 años en el mercado generando en todo este tiempo parte del capital que actualmente se presenta, la inversión más grande realizada por la empresa fue la ampliación y la compra de terreno inmobiliario donde a medida que ha pasado el tiempo ha construido y establecido locales comerciales para su comercialización, actualmente, la empresa cuenta con un capital de trabajo para su uso dentro de las operaciones económicas de la misma. Por ende, en sus proyecciones económicas no tienen planificado las solicitudes de créditos a largo plazo para la inversión dentro de la empresa.

6.5.8. Estado de Resultado Proyectado 2023-2027

Tabla 22. Estado de Resultado Proyectado

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	328.800,00	458.400,00	667.475,00	880.500,00	1.102.150,00
Aprovisionamiento	188.801,56	263.219,70	383.273,49	505.595,43	632.869,96
Variación de existencias	-14.156,19	-8.930,18	-14.406,46	-14.678,63	-15.272,94
Margen	125.842,25	186.250,13	269.795,06	360.225,94	454.007,10
Gastos de personal	53.697,60	90.748,94	131.081,81	170.406,35	276.910,32
Alquileres					
Otros gastos	15.664,00	20.363,20	26.472,16	34.413,81	44.737,95
EBITDA	56.480,65	75.137,98	112.241,09	155.405,78	132.358,83
Amortizaciones	20.541,67	27.261,67	36.822,67	47.822,80	62.889,64
EBIT	35.938,98	47.876,32	75.418,42	107.582,98	69.469,19
Gastos financieros					
BAI	35.938,98	47.876,32	75.418,42	107.582,98	69.469,19
Impuesto sobre beneficios	12.219,25	16.277,95	25.642,26	36.578,21	23.619,52
Resultado	23.719,73	31.598,37	49.776,16	71.004,77	45.849,66
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					
DIVIDENDO	4.743,95	6.319,67	9.955,23	14.200,95	9.169,93
RESERVAS	18.975,78	25.278,69	39.820,93	56.803,81	36.679,73

Fuente: Elaboración Propia.

En la proyección del estado de resultado planteado a 5 años se puede conseguir que esta tiene una proyección optimista al respecto de la información financiera suministrada al simulador financiero, en las proyecciones obtenidas se puede observar que se maneja una amplitud de la utilidad en el ejercicio de un 15% en exención a los años que disminuye por grandes compras de activos.

6.5.9. Estado de Situación Financiera Proyectado 2023-2027

Tabla 23. Situación Financiera.

PASIVO	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos propios	174.285,00	174.285,00	174.285,00	174.285,00	174.285,00	174.285,00
Reservas		18.975,78	44.254,48	84.075,40	140.879,22	177.558,95
Resultados negativos						
Prestamos						
TOTAL, NO CORRIENTE	174.285,00	193.260,78	218.539,48	258.360,40	315.164,22	351.843,95
Proveedores		3.620,85	5.048,05	7.350,45	9.696,35	12.137,23
Tesorería negativa						
TOTAL, CORRIENTE	0,00	3.620,85	5.048,05	7.350,45	9.696,35	12.137,23
TOTAL, PASIVO	174.285,00	196.881,63	223.587,53	265.710,85	324.860,57	363.981,18

Fuente: Elaboración Propia.

En la proyección provisional del estado de situación financiera se puede medir las cuentas reales de la empresa viendo como en la sección de los activos fijos hay un aumento paulatino en la compra de los mismos eso nos indica que a medida que va pasando el tiempo la empresa renueva los activos sin valor en su existencia, cuentas por cobrar de la empresa son bastantes amplias esto debido a que es una empresa que alquila inmuebles por ende su plazo de cobro es mucho mayor al de una empresa de compra y venta, observamos que los pasivos no se endeudó significativamente y que la mayor parte se refiere al pago pendiente a los proveedores, obteniendo como resultado un estado de situación financiera balanceado y optimista en el transcurso de los próximos 5 años operativos.

6.5.10. Flujo de Caja Proyectado 2023-2027

Tabla 24. Flujo de Caja

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	15.785,00	4.754,78	12.466,14	26.113,56	57.712,99
+ Beneficio	23.719,73	31.598,37	49.776,16	71.004,77	45.849,66
+ Amortizaciones	20.541,67	27.261,67	36.822,67	47.822,80	62.889,64
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	3.620,85	1.427,20	2.302,40	2.345,90	2.440,88
- Crédito a clientes	13.512,33	5.326,03	8.592,12	8.754,45	9.108,90
- Dividendos	4.743,95	6.319,67	9.955,23	14.200,95	9.169,93
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones	26.500,00	32.000,00	42.300,00	51.940,00	67.122,00
- Existencias	14.156,19	8.930,18	14.406,46	14.678,63	15.272,94
Saldo final	4.754,78	12.466,14	26.113,56	57.712,99	68.219,39

Fuente: Elaboración Propia.

El flujo de caja proyectado nos indica lo disponible realmente en la empresa al final de cada, en la tesorería de la empresa se proyecta que generará disponibilidad y solvencia en todos los años comenzando con que los primeros dos sus solvencia será corta aunque en positivo, entendiendo que para los primeros dos años no se puede incurrir en gastos excesivos para el año 3 al 5 la disponibilidad económica aumentará significativamente resultado del cual afianza que la empresa realmente tiene un buen futuro económico.

6.5.11. Indicadores de Rentabilidad 2023-2027

Tabla 25. Rentabilidad.

Económica						
Rotación	1,67	2,05	2,51	2,71	3,03	>0
Margen	0,11	0,10	0,11	0,12	0,06	>0
Financiera						
Apalancamiento	1,02	1,02	1,03	1,03	1,03	>=1
Efecto fiscal	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE	0,12	0,14	0,19	0,23	0,13	>0
ROE en %	12,27%	14,46%	19,27%	22,53%	13,03%	>0

Fuente: Elaboración Propia.

En los indicadores económicos presentados por simulador financiero obtenemos que la empresa tiene una excelente rotación de activos indicándose que al final del periodo se rota de dos a tres veces los activos dentro de la empresa no teniendo así problemas con una sobre depreciación en sus activos, los indicadores del margen después de los gastos operativos de la empresa corresponden entre un 8% a un 11% siendo estos unos buenos indicadores para el servicio presta la empresa, dentro del apalancamiento financiero encontramos que los activos de la empresa y los beneficios antes del impuesto sobre la renta son mayores a los recursos propios invertidos para comenzar la inversión.

Indicando de esta manera, que se genera una rentabilidad en base a los recursos invertidos, el efecto fiscal busca a entender cuál es el porcentaje que queda después de aplicarse los impuestos correspondientes al final del período en este caso como corresponde el 34% siempre quedará el 66% de utilidad al final del ejercicio y como punto esencial del análisis.

Por otra parte, el ROE es el indicador financiero que se estima a través de los anteriores valores mencionados en donde se busca saber si hubo una rentabilidad real de los recursos

invertidos en la empresa a comparación de lo invertido por los accionistas, estos indicadores en la medida del tiempo aumentan significativamente pasando de un 12% a un 19% al final de los 5 años considerando factores externos como lo que es el riesgo de la inversión y el costo de oportunidad se puede concluir que bajo los indicadores suministrados por la empresa y analizados a través del simulador financiero, el mercado de comerciantes Makroval C.A., tiene unos indicadores financieros adecuados para su operatividad durante los próximos 5 años.

CONCLUSIONES

Partiendo de la premisa de los objetivos específicos que se establecieron en el Capítulo I, se llegó a la conclusión que para describir el micro y el macroentorno competitivo en el que debe desarrollarse los servicios de la empresa Mercado Mayorista de Alimentos Makroval C.A., en los años 2023 a 2027 enfocado en la actualización de los procesos internos y modernización del mercado, se enfatiza como resultados, la creación de la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI), las mismas conformaron la primera etapa del proceso estratégico.

Arrojando el estudio la elección de las estrategias, como fueron: ampliar la proyección del mercado a nivel nacional; desarrollar ferias y eventos agrícolas las cuales se concientice la importancia de la producción agrícola y el consumo de alimentos naturales; realizar un flujo de caja proyectado, el cual señale los costos operativos más importantes y menos importantes; crear alianzas comerciales con empresas locales para ofrecer mejores servicios; y mejorar la atención al público e impulsar la empresa mediante la implementación de aplicaciones digitales.

De acuerdo al segundo objetivo que se trata de definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa, se utilizó la herramienta CANVAS y el análisis funcional que tendrá la empresa de manera operativa. Con la implementación de este modelo de negocio se consiguió estables factores realmente importantes y fundamentales, que dan un valor agregado a la empresa y en el cual se logra visualizar como se podrá manejar en aspectos como mercadeo, costes, recursos humanos, clientes claves, socios comerciales y medio de comunicación.

Como enfoque estratégico, el tercer objetivo específico de la investigación se trató de definir los objetivos estratégicos durante el periodo del 2023 al 2027, los cuales se destacan los siguientes el incrementar la rentabilidad un 6% anual con tendencia a crecimiento promedio; formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa al 100% en el primer año del plan operativo; y desarrollar la marca de la empresa mediante la actualización de los servicios ofrecidos y la mejora de la interacción con los clientes en un plazo máximo de 2 años.

Como el último objetivo fue proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Makroval, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en la actualización de los procesos internos y modernización del mercado, con la implementación de estos planes se concluye con éxito el plan estratégico de la investigación, en el cual se puede observar de forma general las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para el crecimiento y mejoramiento de la compañía de forma integral.

Cabe destacar, que con la implementación de este plan estratégico le va proporcionar a la empresa una serie de beneficios importantes, como la claridad y el enfoque, la mejora de la toma de decisiones, la identificación de oportunidades y amenazas, la asignación eficiente de recursos y la comunicación clara y consistente entre sus trabajadores con la gerencia.

Por otra parte, a nivel financiero se enfatiza que bajo los indicadores suministrados por la empresa y analizados a través del simulador financiero, el Mercado Mayorista de Alimentos Makroval C.A., tiene unos indicadores financieros adecuados para su operatividad durante los próximos 5 años.

RECOMENDACIONES

Para la implementación y permanencia durante el tiempo del plan estratégico que se desarrolló en la presente investigación es importante realizar un seguimiento continuo de cada objetivo, en los cuales se pueden mencionar las siguientes recomendaciones:

Los factores internos y eternos de la empresa, pueden variar constantemente a lo largo del periodo establecido por lo que se debe evaluar los mismos y si es necesario adaptarlos.

Todos los servicios que ofrecen siempre deben ser lo más óptimos y de calidad, para así lograr mantener satisfechos a sus arrendatarios.

Para que la empresa logre mejorar sus servicios y atención a sus locatarios debe utilizar e implementar la tecnológicas y sus herramientas, para brindar mayor seguridad y control del mercado.

Se deben implementar políticas de prevención al medio ambiente, que ayudan a mantener sus áreas adecuadamente y libre de contaminación.

El mercado debe ser una plaza organizada, limpia, con buena apariencia y atractiva para siempre exista clientes dispuestos alquilar sus locales.

El recurso humano siempre será un valor agregado a la empresa por lo que se debe tener un personal motivado, y reclutar personal profesional y de calidad a nivel gerencial.

Ajustar y evaluar los planes de acción de ser necesarios, pero siempre asegurando su ejecución.

Evaluar constantemente el plan de marketing y retomar la publicidad en los medios tradicionales, como por ejemplo la radio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

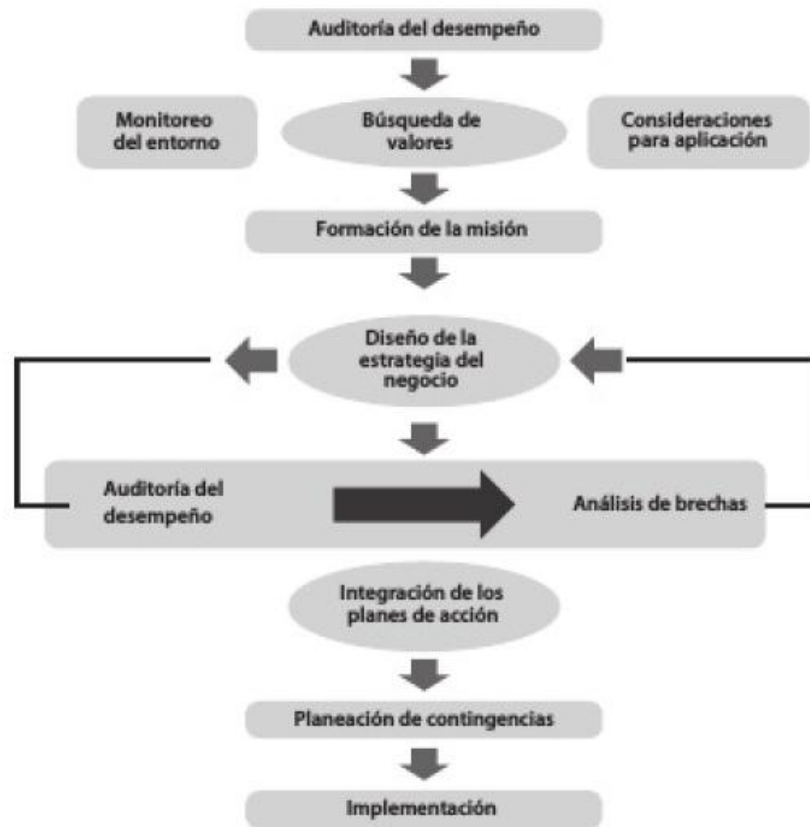
- Alarcón, B. (2022, noviembre 7). Tendencias 2023 (II). *Revista del Centro de Estudios Políticos y de Gobierno de la Universidad Católica Andrés Bello (POLITIKA UCAB)*. <https://politikaucab.net/2022/11/07/tendencias-2023-ii/>
- Amador, C. (2022). El análisis PESTEL. *UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1. Publicación semestral*, 4(8), 1-2. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>
- Banco Central de Venezuela. (2022, diciembre 30). *El PIB de la economía venezolana creció 17,73% en el período Enero-Septiembre de 2022*. <https://www.bcv.org.ve/notas-de-prensa/el-pib-de-la-economia-venezolana-crecio-1773-en-el-periodo-enero-septiembre-de-2022>
- Rosgaby, K. (2022, agosto 5). *Estadísticas de la situación Digital en Venezuela 2021-2022*. Branch Group. <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-en-venezuela-2021-2022/>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones* (9ª ed.). McGraw-Hill. <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3ª ed.). Pearson. <http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0376.%20El%20proceso%20estrat%C3%A9gico%20%20Un%20enfoco%20de%20gerencia.pdf>
- Fergusson, A. (2023, enero 26). El despertar de los movimientos sociales: ¿el comienzo del fin?. *Revista del Centro de Estudios Políticos y de Gobierno de la Universidad Católica Andrés Bello (POLITIKA UCAB)*. <https://politikaucab.net/2023/01/26/el-despertar-de-los-movimientos-sociales-el-comienzo-del-fin/>
- García, C. (2022). *Entorno Legal en Venezuela: Balance de 2022 y Perspectivas para 2023*. Perspectivas LEGA. <https://lega.law/entorno-legal-en-venezuela-balance-de-2022-y-perspectivas-para-el-2023/>

Observatorio Venezolano de Finanzas. (2023, febrero 7). *Inflación del mes de enero de 2023 se situó en 39,4%*. <https://observatoriodefinanzas.com/inflacion-del-mes-de-enero-de-2023-se-situo-en-394/>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_es_.pdf

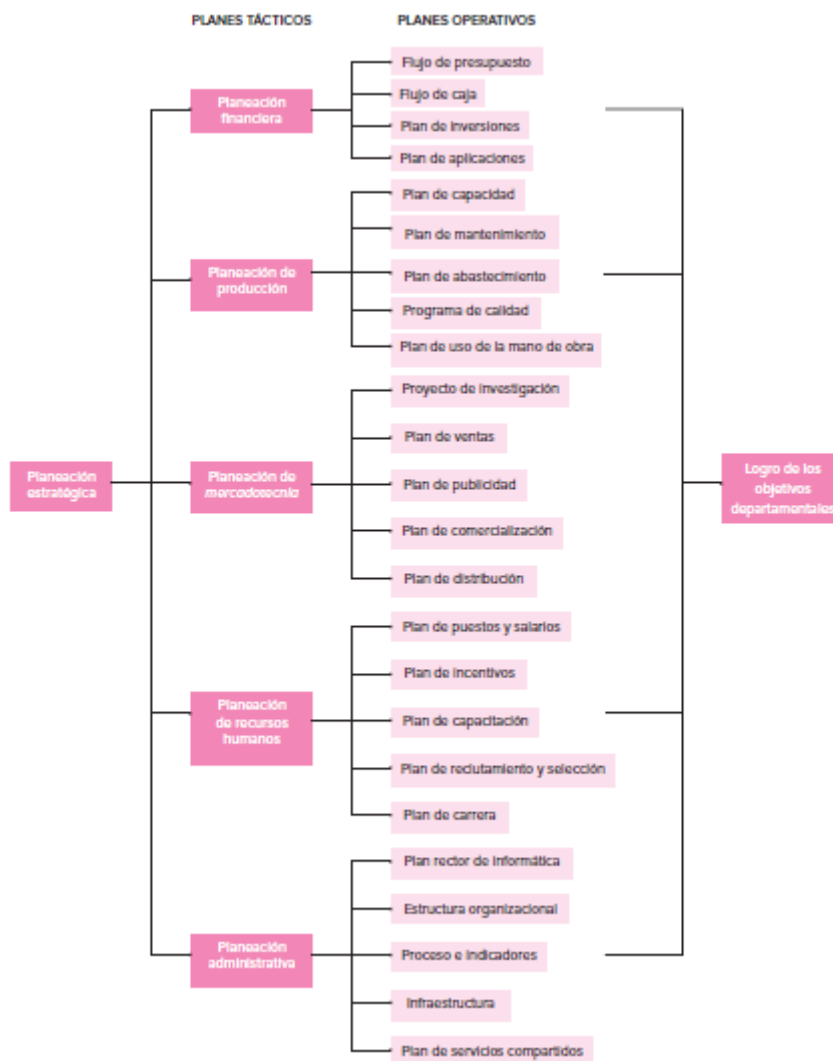
Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica* (2^a ed.). Ecoe Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Modelo estratégico de Goodstein, Nolan y Pfeiffer.

Fuente: Adaptado de Palacios (2016).

Anexo 2. *Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad.*



Fuente: Adaptado de Chiavenato (2017).