

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



PLAN ESTRATÉGICODECLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CAMPESTRE
EL ESTABLO, C.A PERIODO 2023-2027

Presentado por:

BR. VERÓNICA ALEJANDRA TORRES UZCATEGUI.

TRUJILLO, 2022

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



PLAN ESTRATÉGICO DE CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CAMPESTRE
EL ESTABLO, C.A PERIODO 2023-2027

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciada En Contaduría Pública

Presentado por:

BR. VERÓNICA ALEJANDRA TORRES UZCATEGUI.

Tutor

LCDA.LISBETT CABRERA

TRUJILLO, 2022

VEREDICTO



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. María Teresa Bravo, Prof. Karla Dunn, y Prof. Maira Maldonado**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado "**PLAN ESTRATÉGICO DE CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CAMPESTRE EL ESTABLO C.A .PERIODO 2023-2027**" que presenta la bachiller: **Verónica Alejandra Torres Uzcátegui**, portadora de la C.I. N° **28.002.591**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: diecisiete (17) 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 de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

En fe de lo cual firmamos en Valera a los veintiocho (28) días del mes de noviembre del dos mil veintidós (2022)

Prof. Karla Dunn
C.I. 19.286.584

JURADO

Prof. Maira Maldonado
C.I. 10.038.265

TUTOR

Prof. María T. Bravo
C.I. 9.016.405

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

DECANO



Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217

VICERRECTORA ACADÉMICA

DEDICATORIA

Mi trabajo especial de grado se lo dedico a DIOS por ser mi redentor y ser mi fortaleza para seguir a pesar de cada circunstancia que atravesaba, obteniendo mi sueño más anhelado.

A mi abuela Amelia, que aunque ya no está físicamente siempre ocupa un lugar en mi corazón y se hubiera alegrado de verme realizada como toda una gran profesional. Su ejemplo de mujer luchadora y humilde me mantuvo soñando cuando muchas veces quise rendirme.

A mis padres por su paciencia, consejos, esfuerzos y compañía durante estos años.

A mis Abuelas, Abuelos, Tios, Tias, Primos, Primas y demás familiares que creyeron en mí y así como también se alegraron de mis triunfos y me impulsaron a seguir adelante.

A mis amigos y amigas, que confiaron en mí y que con sus bromas hacían este camino más llevadero y alegre, así como extendieron sus manos en los momentos más difíciles.

A todas las personas que me apoyaron he hicieron que mi trabajo fuera realizado con éxito, en especial a esas personas que me brindaron sus conocimientos.

A todos, Gracias.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por concederme la salud física, emocional y espiritual por darme todas sus bendiciones y permitirme llegar a este nuevo nivel, guiándome en momentos de dificultad y debilidad.

A mis padres quienes son los principales protagonistas de este sueño realizado, gracias a sus esfuerzos pude lograrlo.

A mis demás familiares por su apoyo.

A la casa de estudio Universidad Valle Del Momboy por recibirme con regocijo todos estos años.

A mis profesores por brindarme los conocimientos necesarios y enseñarme con paciencia y dedicación.

A mis amigos de clase por todos los momentos compartidos a lo largo de estos años.

A todos, GRACIAS.

RESUMEN

Surge de una idea acerca de prestar un servicio como asesor integral que permita satisfacer la necesidad de la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A. Por ello la creación de objetivos estratégicos con el fin de elaborar programas eficaces y certeros de evaluación, orientados a mejorar el desempeño económico y financiero de la misma. El objetivo del presente trabajo de investigación es diseñar un plan estratégico para la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables. Por tal motivo se aborda a detalle en 6 capítulos el desarrollo del plan estratégico. Por otra parte la Formulación De Objetivos 2023 – 2027, la Estrategia Del Negocio, Selección de la estrategia y finalmente capítulo VI Propuesta De Implementación y se muestran las conclusiones y recomendaciones.

Palabras Clave: objetivos estratégicos, plan estratégico, políticas contables.

ABSTRACT

It arises from an idea about providing a service as a comprehensive advisor that allows satisfying the need of the company Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A. Therefore, the creation of strategic objectives in order to develop effective and accurate evaluation programs, guiding to improve the economic and financial performance of the same. The objective of this research work is to design a strategic plan for the company Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A in the years 2023-2027 focused on improving organizational processes in communication and accounting policies. For this reason, a detail was addressed in 6 chapters, the development of the strategic plan. On the other hand, the Formulation of Objectives 2023 - 2027, the Business Strategy, Selection of the strategy and finally chapter VI Implementation Proposal and the conclusions and recommendations are shown.

Keywords: strategic objectives, strategic plan, accounting policies.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	12
INDICE DE FIGURAS.....	14
INDICE DE ANEXOS	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	18
1.1 Idea actual de negocio Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo, C.A	18
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	19
1.3 Equipo de trabajo	21
1.4 Diagnostico organizacional (Aplicación de Entrevistas)	22
1.5 Diagnostico situación contable-financiera (Aplicación de Indicadores).....	23
1.6 Definición del problema.....	24
1.7 Propuesta de valor	26
1.8 Objetivos del trabajo de investigación	27
1.8.1 Objetivo general	27
1.8.2 Objetivos específicos	27
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO.....	28
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).....	28
2.1.1. Entorno político	28
2.1.2. Entorno económico	28
2.1.3. Entorno social	28
2.1.4. Entorno tecnológico	29
2.1.5. Entorno ecológico	29
2.1.6. Entorno legal	29
2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	30
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	31
2.2.1. Negociación con proveedores	31
2.2.2. Negociación con clientes	31

2.2.3.	Rivalidad entre competidores existentes.....	31
2.2.4.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	32
2.2.5.	Entrada de nuevos competidores	32
2.2.6.	Nivel de atractividad de la industria	32
2.2.7.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)	33
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO.....		34
3.1	Modelo de negocio CANVAS.	34
3.1.2.	Actividades Claves.....	35
3.1.3.	Recursos Claves	35
3.1.4.	Oferta de Productos.....	35
3.1.5.	Relación con Clientes	35
3.1.6.	Canales	36
3.1.7.	Segmentos de Clientes	36
3.1.8.	Estructura de Costes.....	36
3.1.9.	Flujos de Ingresos	36
3.2	Análisis funcional de la empresa.....	37
3.2.1.	Gerencia de la empresa	37
3.2.2.	Recursos humanos	38
3.2.3.	Investigación y desarrollo	38
3.2.4.	Finanzas	38
3.2.5.	Logística y aprovisionamiento.....	39
3.2.6.	Operaciones.....	39
3.2.7.	Marketing y ventas.....	39
3.2.8.	Servicios postventa	39
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....		40
4.1	Objetivo general 2023 a 2027	40
4.2	Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	40
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	41
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO		42
5.1	Formulación de la estrategia	42

5.1.1	Matriz FODA cruzada (MFODA)	42
5.1.2.	Matriz Interna – Externa (MIE)	44
5.2	Selección de la estrategia	45
5.2.1.	Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos	45
5.2.2.	Estrategias seleccionadas	46
VI.	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	47
6.1	Plan funcional de marketing.....	47
6.1.1.	Situación actual de la gerencia de marketing:	47
6.1.2.	Objetivos de marketing	48
6.1.3.	Acciones estratégicas de marketing	49
6.1.4.	Presupuesto	50
6.1.5	Ejecución de tareas del plan de marketing.	51
6.2	Plan funcional de operaciones.....	52
6.2.1.	Situación actual de la gerencia de operaciones:	52
6.2.2.	Objetivos de operaciones	52
6.2.3.	<i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i>	52
6.2.4.	Presupuesto	53
6.2.5	Ejecución de tareas del plan de operaciones.	53
6.3	Plan funcional de recursos humanos	54
6.3.1.	Situación actual de la gerencia de recursos humanos.....	54
6.3.2.	Objetivos de recursos humanos	54
6.3.3.	Estrategias	55
6.3.4.	Presupuesto	56
6.3.5	Ejecución de tareas del Plan funcional de recursos humanos	56
6.4	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	57
6.4.1.	Situación actual de la RSE.....	57
6.4.2.	Objetivos de RSE.....	57
6.4.3.	Actividades de RSE	58
6.4.4.	Presupuesto	59
6.4.5.	Ejecución de tareas del plan de RSE.	59
6.5	Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	60

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera.....	60
6.5.2. Objetivos de finanzas.....	60
6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027.	61
6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027.....	62
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027.....	63
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.....	64
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027.....	65
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.....	65
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	67
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.....	68
6.5.11. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).	68
6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	69
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	73
ANEXOS.....	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz MEFE</i>	30
Tabla 2 <i>Matriz MEFI</i>	33
Tabla 3 <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA)</i>	43
Tabla 4 <i>Resumen MEFE y MEFI</i>	44
Tabla 5. <i>Matriz Interna – Externa</i>	44
Tabla 6. <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	45
Tabla 7 <i>Presupuesto del plan funcional de marketing</i>	51
Tabla 8. <i>Presupuesto del plan funcional de operaciones</i>	53
Tabla 9. <i>Presupuesto</i>	56
Tabla 10. <i>Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)</i>	59
Tabla 11. <i>Inversión en activos</i>	61
Tabla 12. <i>Proyección de ventas</i>	62
Tabla 13. <i>Proyección de costos y gastos operativos.</i>	63
Tabla 14. <i>Capital de trabajo</i>	64
Tabla 15. <i>Estructura y opciones de financiamiento.</i>	65
Tabla 16. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027.</i>	65
Tabla 17. <i>Estado de situación financiera proyectado</i>	67
Tabla 18. <i>Flujo de caja proyectado</i>	68
Tabla 19. <i>Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).</i>	68
Tabla 20. <i>Indicadores de rentabilidad</i>	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura organizativa</i>	21
Figura 2 <i>CANVAS</i>	34
Figura 3 <i>Modelo de Análisis Funcional Establo</i>	37
Figura 4 <i>Menú Digital</i>	48
Figura 5 <i>Matriz McKinsey</i>	49

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Entrevista aplicada al Gerente General	76
Anexo 2 Instalaciones del Restaurante	77

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo, C.A

Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo, C.A su objeto social es un restaurante familiar con más de 29 años de servicio, sus inicios se remontan en la vaquera de la familia Cañizales, posteriormente el restaurante fue prosperando hasta transformarse en lo que es hoy en día. Sus instalaciones tiene un espacio para aproximadamente 300 personas, así mismo cuentan con una terraza privada, parque infantil y un menú amplio. El plato fuerte del Establo es la carne en vara, sin embargo el comensal puede probar la carne de pollo o cochino entre otros platos que se ofrecen en su menú.

El restaurante abre todos los días a partir de las 11:00 am y se encuentra ubicada Carretera Vía Carmania Local S/N Sector Santa María Municipio Valera del estado Trujillo. Su segmentación del mercado abarca a hombre, mujeres, niños y adultos que desean degustar lo más exquisitos platos preparados con calidad y en un ambiente de clima agradable. Cabe mencionar que su nivel de ventas en los últimos cinco (5) años se considera bueno, a su vez enfrentó una serie de factores como: situación país y pandemia que afrontaron con inteligencia y resiliencia.

En la actualidad se destaca como uno de los restaurantes más importantes del estado, pues posee un menú amplio, estacionamiento, parque infantil, seguridad, atención oportuna a sus visitantes. Brinda espacios para bodas, cumpleaños, bautizos, eventos corporativos, baby shower entre otros. También ofrecen el servicio de delivery para que sus sabores, aromas y texturas puedan estar en los hogares en horas comprendidas desde las 11am hasta las 11pm gracias a la alianza que tienen con la empresa Beeper.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

El restaurante familiar brinda productos en el cual en su menú podemos conseguir platos de entradas como: carimañolas, tequeños, cesticas de plátanos, chupeticas de pollo, búfalo wings, deditos de mozzarella. Además diversas ensaladas, brochetas, embutidos como el chorizo y chistorra, pizzas, arepas, hamburguesas, club house y arabitos de lomito, pollo o mixto, bebidas, variedad de postres, platos tex-mex, cochino y sus sub productos, pollo y sus sub productos y licores nacionales e importados en presentaciones como botellas, tragos y copas.

Además en su especialidad la carne donde se prepara platos como: carne en vara, churrasco mariposa, churrasco santa bárbara, parrillas familiar y parrilla establo, solomo nacional, solomo importado, punta trasera importada y el lomito en brasa.

Los productos o platos con mayor rotación son:

- 🍴 Parrilla Establo: Contiene 250gr de carne de res, 150gr de pechuga de pollo, chorizo mixto, ensalada establo, acompañada de arepa o yuca.
- 🍴 Parrilla Familiar: ½ pollo a las brasas, 250gr de carne de res, 250gr de solomo, 250gr de lomo de cerdo, 4 chorizo mixto, 2 ensalada establo, acompañada de arepa o yuca.
- 🍴 Carne en Vara: Carne ahumada a la leña servida por kilos, acompañada de arepas o yucas y guasacaca.
- 🍴 Tequeños: Receta especial de la casa servidos con tártara.
- 🍴 Cesticas de plátanos: Ricas cesticas de plátanos verdes rellenas de guacamole con topping de crema de leche.
- 🍴 Búfalo wings: Alitas de pollo fritas sumergidas en salsa picante medio, acompañadas de salsa ranch.

- 🍴 Ensalada Establo: Repollo y zanahoria con el aderezo de la casa.
- 🍴 Hamburguesas: carne pollo o mixta acompañadas de papas fritas.
- 🍴 Arabitos: lomito, pollo o mixto.
- 🍴 Platos tex-mex
- 🍴 Pollo y sus sub productos: Pollo en brasa, a la broaster, BBQ, en vara, milanesa empanizada, tender de pollos y cotufitas de pollo.
- 🍴 Pizzas
- 🍴 Licores

Por otra parte productos o platos con menor rotación son:

- 🍴 Chupeticas de pollo: chupeticas de pollo fritas acompañadas con salsa ranch.
- 🍴 Deditos de Mozzarella: trozos de mozzarella rebozados acompañados de salsa ranch.
- 🍴 Arepas: en cualquiera de sus presentaciones presenta menor rotación.
- 🍴 Club House: lomito, pollo o mixto.
- 🍴 Cochino y sus sub productos: chicarrones, lomo de cerdo, costillas de cerdo tradicional o BBQ y lomo de cerdo ahumado.
- 🍴 Postres.

1.3 Equipo de trabajo

Se describe brevemente los cargos y sus funciones:



Figura 1 Estructura organizativa

Fuente: Torres (2022)

- 👤 Gerente General: Es el agente autorizado del restaurante, por tanto coordina, y asume las decisiones más importantes como el contrato con proveedores y la administración financiera.
- 👤 Analista de Costos: Persona capacitada de conocer los menús. Recetas y posesos, revisión constante de las recetas, así como también evaluar los precios. Entre otras funciones está la de hacer los costos, análisis de inventario en pos touch restaurant software, cálculo de merma al cierre de mes.
- 👤 Jefe de Salón: Supervisa y evalúa las funciones del capitán de mesoneros, Mesoneros y Anfitriona.

- 🚩 Jefe de Bar: Supervisa y evalúa el desempeño del barman y su asistente. También elabora tragos, cocteles y la entrega de cervezas nacionales e importadas, así como también de las botellas. También se encargan de controlar, contar junto con el barman revisa el inventario del bar.
- 🚩 Supervisor de Cocina: Monitorea al del equipo conformado por el Chef, ayudantes, parrillero y carnicero, quienes son los involucrados en la producción de los diferentes platos.
- 🚩 Contralor General: Lleva el control y supervisa detalladamente al que se estén cumpliendo las funciones y responsabilidades, su equipo de trabajo entre ellos el encargado de almacén, cajeros, contador principal, analista contable y asistente administrativo integral. Cada uno con funciones como surtir el almacén, llevar la contabilidad, cuadro de cajas, entre otros.

1.4 Diagnostico organizacional (Aplicación de Entrevistas)

La entrevista se aplicó al gerente general, se pudo concluir que el restaurante presenta fallas en:

- 🚩 Comunicación: Mala gestión en la comunicación interna de la organización, el cual genera un ambiente difícil de trabajar y desmotivador a sus trabajadores. Por tanto el clima laboral no es más favorable.
- 🚩 Políticas contables: debilidades en el manejo de las políticas contables internas.

Conforme al diagnóstico organizacional se consideran fallas en comunicaron y políticas contables, siendo este su problema.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera (Aplicación de Indicadores)

Mediante los indicadores se ha realizado el Diagnóstico de la situación contable-financiera del restaurante El Establo. Se señalan a continuación los resultados hallados:

1.5.1. Indicadores De Liquidez

Este indicador revela el monto de efectivo que se mantiene en el activo corriente permitiendo así calcular la solvencia del restaurante (Bravo, 2001). Para medir la liquidez se realizó por la prueba ácida, donde se interpreta que el restaurante posee la facultad de concretar sus compromisos a corto plazo, ya que tiene un resultado de 1,10. Es decir, se encuentra entre los valores aceptables y adecuados.

1.5.2. Indicadores De Rentabilidad

Evalúa la utilidad y rendimiento del restaurante con respecto a sus ingresos, su capital contable o patrimonio contable y sus propios activos. (Hernández, 2013) El cálculo del margen bruto = $\frac{\text{Ganancia bruta}}{\text{Ingresos netos}}$. Señala que la ganancia obtenida en el 2021 después del pago de los impuestos y otros gastos generales, es adecuada y eficaz. Es decir que posiciona a la empresa como rentable.

1.5.3. Indicadores De Endeudamiento Y Eficiencia

Mide el endeudamiento y así conocer las fuentes de financiamiento. (Ortiz, 2017) Mediante el cálculo de rotación de proveedores se ha llegado a la conclusión que el restaurante a se encuentra conrotación alta, en otras palabras se está haciendo buen uso del efectivo. También es necesario resaltar que es eficiente en la cobranzade cuentas a créditos a clientes. Cabe de resaltar que se necesita mejorar la comunicación para que pueda fluir la información financiera.

1.6 Definición del problema

En la actualidad el sector gastronómico en Venezuela está en crecimiento y expansión, pero se enfrenta a ser golpeados por factores que han estado en tiempos pasados y hoy endía siguen presente comola inflación en los precios de la materia prima, escasez de gas. Así como también la crisis que trajo consigo la covid 19, llevando a muchos restaurantes a cerrar sus puertas.

La empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo presenta falta de planificación estratégica en la comunicación y políticas contables las causas son: falta de liderazgo,dificultades en la circulación de la información,no presenta a tiempo el pago de sus impuestos. En consecuencia, pueden estar expuestos a ambiente laboral tenso, clientes insatisfechos, cumplimiento de objetivos, desmotivación y multas o sanciones. Para conocer y reflejar todos los aspectos que influyen, un modelo de planeación estratégica como instrumento para fortalecer esfuerzos y lograr los objetivos planteados conforme a las necesidades del restaurante. Logrando una dar y recibir retroalimentación.

La manera precisa en que trabajan las pequeñas y medianas empresas en función de las decisiones y planes específicos, por lo cual se establece una ruta de largo plazo que acuerdan fases de solidez donde la planeación estratégica tiene un papel importante dentro del sector empresarial permitiendo una constante evolución, por ello es un pieza clave para definir los objetivos estratégicos, asimismo la adopción de actividades que atribuyan al avance, con la finalidad de conseguir la adaptabilidad empresarial ante la alteración del entorno (Moreno et al, 2018).

El éxito del negocio se fundamenta en alcanzar el contentamiento de los comensales por una propuesta oportuna acorde a sus necesidades orientadas a su comodidad personal. Sobre este punto, se busca la distinción mediante el trato personal. Para ello es necesario tener definido la estructura y organización del restaurante, así como también trazar acciones para fortalecer y mejorar los procesos (Mora et al, 2018).

La implementación de un plan estratégico para el restaurante, es conocer el impacto que genera el marketing digital puesto que la tecnología se ha desarrollado de manera amplia. Lo cual se le considera un instrumento importante ya que añade oportunidades de éxito en los mercados, alanzando el desarrollo económico de las organizaciones. Manteniendo la ventaja competitiva de las empresas en mercados cambiantes. Por ello los delegados pueden hacer uso de la planificación estratégica en el desenvolvimiento de sus actividades (Terán, 2018).

En este contexto, se realizara la creación de plan estratégico para mejorar las fallas en comunicación y políticas contables del restaurante familiar Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo, C.A en los periodos comprendidos 2023-2027.

1.7 Propuesta de valor

Como asesor integral propongo la elaboración de un plan estratégico en el cual se pueda mejorar las fallas en comunicación y políticas contables, previamente estudiadas. Adicionalmente en capacitar todo el personal y lograr una buena comunicación entre todos los departamentos. El objetivo es lograr mejorar el restaurante y el bienestar del personal. Por ello, es vital para una eficiente toma de determinación en conocer los datos de las cuentas contables al día y definir si una inversión es factible, se propone para tener un análisis independiente, crítico y sistemático contratar una consultoría externa. Pues esta dará una opinión objetiva con sugerencias y su posterior implementación ayuda a la mejora de los procesos para conseguir los objetivos organizacionales.

Dicho lo anterior, se pretende efectuar un plan estratégico que pueda servir de marco referencial para la toma de decisiones estratégicas.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables.

1.8.2 Objetivos específicos

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto de la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables.

Definir el modelo de negocio, características del producto y servicio y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables.

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. Entorno político

Se puede incluir entre los factores políticos: restricciones comerciales, burocracia, corrupción, protección del consumidor.(Brambila, G. 2020). De manera que estos factores condicionan el crecimiento de las empresas.

2.1.2. Entorno económico

El banco central de Venezuela anuncio las cifras del progreso de la economía nacional que en el año 2022 registra 18,70 % en el Producto Interno Bruto (PIB), considerado el más alto de Latinoamérica (Banco Central de Venezuela, 2022) Es importante señalar otros factores como la inflación y el aumento del dólar, en otro orden de ideas es necesario comentar el Banco Central de Venezuela no reporta datos sobre el PIB desde 2019.

2.1.3. Entorno social

Ahora vemos cómo empresas de servicios se incorporan a Internet y hay una aceptación de los venezolanos en la incursión del comercio electrónico, en el 2021 el aumento de crecimiento del comercio electrónico fue de 2.000 %. (Ujueta, R. 2021). Otros factores es la crisis migratoria, aumento de los índices de desnutrición. Por tanto es necesario que las empresas realicen actividades sociales.

2.1.4. Entorno tecnológico

En estos últimos meses se ha visto el incremento de servicios de internet por fibra óptica, quienes prestan un mejor servicio de internet. (Tendencia digitales, 2022). Entidades privadas que brindan servicios de internet.

2.1.5. Entorno ecológico

Los problemas ambientales de Venezuela son múltiples, dada la profunda crisis por la que atraviesa este país sudamericano, se puede mencionar el deterioro calidad de agua, pérdida de la biodiversidad, inadecuado manejo de desechos sólidos. (Observatorio de Ecología Política de Venezuela, 2022). Se necesita en nuestro país importancia de educación ambiental

2.1.6. Entorno legal

Los empresarios deben conocer qué es y no es legal para poder operar con éxito en Venezuela garantizando los derechos de los trabajadores (Otero, T. 2020). El surgimiento de nuevas leyes, por tanto los empresarios deben conocer sus obligaciones.

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

Posibilita hacer un diagnóstico para evaluar los factores externos que pueden impactar o estropear la evolución del restaurante. (Fred, 2013). La matriz presentada en la tabla 1 muestra cada oportunidad y amenaza, se le fijó un peso y valor acorde a su repercusión. Concluyendo que el valor del promedio ponderado es de 2.90, este resultado permite interpretar que el restaurante utiliza las oportunidades para hacer frente a las amenazas.

Tabla 1 *Matriz MEFE*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Comercio electrónico	0.15	4	0.60
Servicios de internet por fibra óptica	0.10	4	0.40
Actividades sociales	0.10	3	0.30
Programas de educación ambiental	0.10	3	0.30
Derechos de los trabajadores	0.10	4	0.40
Amenazas			
Políticas de comercio exterior de Venezuela	0.10	2	0.20
Restricciones comerciales	0.07	2	0.14
inflación	0.10	2	0.20
Aumento del dólar	0.10	2	0.20
Problemas ambientales	0.08	2	0.16
Totales	1.00		2.90

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

Comprende el estudio y medición de sus recursos para aclarar la capacidad de gestión de los clientes, gestión de los proveedores y otros componentes (Kotler, 2003)

2.2.1. Negociación con proveedores

El Restaurante Establo tiene una variedad de proveedores ya que se necesita contar con productos de calidad para poder ofrecer lo más ricos platos. Se necesita contar con equipos de seguridad de cámaras de vigilancia, siempre están en busca de proveedores que vendan productos de alta excelencia. Se le cancela a crédito o al contado, todo depende del acuerdo pactado con cada proveedor.

2.2.2. Negociación con clientes

Valida la calidad del servicio, lo que hace que los clientes (adultos, jóvenes y niños) lo posicionen como uno de los restaurantes más conocidos y destacados. Por eso se ofrecerá a los mismos poder fidelizarlos. Se busca también crear nuevos productos que capturen comensales. Se otorga crédito solo a clientes autorizados.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

La ciudad de Valera ha crecido en los últimos 2 años en el ramo gastronómico, lo hace que el Establo tenga muchos competidores entre ellos podemos señalar: Soccer Grill, Berserker, Portofino, Pollos Morón. Un punto débil es la falta de interacción con sus comensales por medio de la red, desde otra perspectiva su punto fuerte es la ubicación puesto que es bastante transitada por turistas y personas locales.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos





Una amenaza representativa son los platos similares a los que se elaboran en el Establo con precios más económicos ofrecidos en otros restaurantes o puestos de comidas pequeños, por tanto se crea promociones y platos nuevos, para mantener y atraer a los comensales.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

Existen nuevos competidores de menor tamaño y con un menú distinto, que ofrecen platos de menor costo. Una estrategia a implementar es promocionar nuestros platos y hacer más uso del marketing.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

Se busca de atraer y consolidar clientes se realiza lo siguiente:

-  Eventos musicales mensuales.
-  Días de Promociones.
-  Presupuestos que se ajustan al cliente para cualquier tipo de evento en las instalaciones del establo.
-  Fines de semana contamos con atractivos para los niños pinta caritas, rifas y show de payasitos.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Proporcionarealizar un diagnóstico para evaluar los factores internos de la organización, identificando las fortalezas y debilidades. (Fred, 1997). La matriz presentada en la tabla 2 señalalas fortalezas y debilidadesy restaurante el Establo donde se ha seleccionado 10 factores que influyen, seguidamente de la asignación del peso y valor acorde a su influencia. En resumen, su valor promedio ponderado es de 2.60.

Tabla 2 Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Proveedores	0.15	3	0.45
Calidad del servicio	0.10	4	0.40
Nuevos productos (platos)	0.15	3	0.45
Excelente ubicación	0.10	4	0.40
Estrategias (eventos, promociones, entre otros)	0.10	3	0.30
Debilidades			
Competidores existentes	0.10	2	0.20
Falta de interacción con sus comensales	0.10	1	0.10
Platos similares económicos	0.10	1	0.10
Nuevos competidores	0,10	2	0.20
Totales	1.00		2.60

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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

Plantilla Modelo Canvas CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CAMPESTRE EL ESTABLO, C.A				
Alianzas Claves	Actividades Clave	Oferas de Productos/Servicios	Relación con los clientes	Segmentos de Clientes
¿Quiénes son nuestros socios clave con los que queremos hacer negocios para que podamos realizar todo o mejor?	¿Cuáles son las actividades que hacemos y cuáles no? ¿Disco, branding, I.D...?	¿Qué vamos a ofrecer a nuestros clientes? ¿Qué problema va a solucionar nuestra oferta?	¿Cuál es la relación que tendremos con nuestros clientes? ¿Persona a persona o digital?	¿A qué segmento vamos a crear valor? ¿Iniciativa o segmento, una necesidad específica?
variedad de proveedores, eventos gastronómicos con otros restaurantes de la zona agencia turística y de servicio	Producción, Marketing, menú amplio, estacionamiento, parque infantil, seguridad, atención oportuna a sus variantes. Recursos Clave ¿Qué necesitamos tener para hacer o para mejorar de valor? ¿Personas, know-how, tecnología...? Fisicos, Calidad del equipo, gestión de liderazgo, trato con los clientes.	Deliciosos platos preparados con productos de alta calidad, en un ambiente de clima agradable. Eventos musicales mensuales.	Redes Sociales, Ventas directa con QR, Asistencia personal y calidad del servicio, Días de Promoción. Canal de Distribución ¿De qué manera tenemos contacto con nuestros clientes? Directo o indirecto. Posicionamiento SEO, Google Adwords, Redes Sociales, Marketing de contenidos.	aprox a hombres, mujeres, niños y adultos que desean degustar lo más exquisito platos preparados con calidad y en un ambiente de clima agradable
Estructura de Costes		Flujo de Ingresos		
Describe las diferentes partidas de costes para las actividades clave recursos.		¿De qué manera generaremos ingresos? ¿Por qué pagar los clientes? ¿Español		
Costes fijos, Costes variables		Venta de productos en sitio, domicilio o para llevar y alquiler del establecimiento para fiestas, cumpleaños, bautizo, eventos corporativos, baby shower entre otros.		

Figura 2 CANVAS

Fuente: Torres (2022)

3.1.1. Alianzas Claves

Mediante la red de proveedores y socios estratégicos para lograr que nuestro restaurante funcione y ofrecer los mejores productos gastronómicos.

3.1.2. Actividades Claves

Las acciones importantes para que nuestro restaurante funciones es brindar a nuestros clientes excelentes productos gracias a una buena gestión de producción y marketing dando a conocer menú amplio, estacionamiento, parque infantil, seguridad, atención oportuna a nuestros visitantes.

3.1.3. Recursos Claves

Cuenta con los siguientes recursos claves:

- 🗡️ Físicos: materia prima de primera calidad, Local, instrumentos y mobiliario de cocina y de salón.
- 👤 Humanos: Calidad del equipo, gestión de liderazgo, trato con los clientes.

3.1.4. Oferta de Productos

Nos distingue el tipo de ambiente pues estamos bajo un clima rico y montañoso, también la experiencia y excelencia en la elaboración de deliciosos platos, bebidas y postres y excelente música en vivo.

3.1.5. Relación con Clientes

Por las redes sociales donde los clientes tienen la oportunidad de visualizar nuestro menú digital con QR, también empleamos acciones estratégicas de Marketing Gastronómico donde se brinda días de promociones, fotos de nuestros platos en nuestras distintas plataformas digitales y asistencia personal y calidad del servicio.

3.1.6. Canales



Los canales que empleamos para captar clientes son: Posicionamiento SEO, Google Adwords, Redes Sociales (Facebook, instagram) y Marketing de contenidos.

3.1.7. Segmentos de Clientes

Abarca a hombres, mujeres, niños y adultos que desean degustar lo más exquisitos platos preparados con calidad y en un ambiente de clima agradable

3.1.8. Estructura de Costes

Cabe puntualizar que existen Costes fijos y Costes variables se detallan a continuación:

-  Costes fijos: Internet, salarios fijos, impuestos, etc.
-  Costes variables: Personal extra, materia prima, publicidad, etc

3.1.9. Flujos de Ingresos

La fuente principal de ingresos es gracias a la venta de platos en el sitio, domicilio o para llevar. Otra fuente de ingresos que poseemos es la de alquiler del establecimiento para bodas, cumpleaños, bautizos, eventos corporativos, baby shower entre otros.

3.2 Análisis funcional de la empresa.



Figura 3 Modelo de Análisis Funcional Establo.

Fuente: Torres (2022)

3.2.1. Gerencia de la empresa

La gerencia se encargará de controlar, dirigir, desarrollar e implementar el plan estratégico de la compañía y tener el control de la realidad empresarial, mediante la ejecución del propósito y la misión de la compañía. Donde cada trabajador pueda sentirse en un ambiente productivo y estable. En ese marco la gerencia del Restaurante el establo asumirá las decisiones y empleo financiero, con la aspiración de un constante crecimiento empresarial. (Koontz, 2003)

3.2.2. Recursos humanos

Está a cargo del departamento de recursos humanos quien se encarga de captar, reclutar, contratar y mantener al personal que hará vida activa dentro de la organización, pero así también la capacitación y formación de los mismos. Por otro lado entre sus funciones esta la proyección de horarios del personal de cocina y salón. (Dessler, 2001).

3.2.3. Investigación y desarrollo

Incluir planes, programas, para alcanzar, lograr y desarrollar tecnologías para crear nuevos productos, donde se logra aumentar las ventas para un mejor bienestar económico y empresarial. (Elías, 1988)

3.2.4. Finanzas

Basada en políticas empresariales donde se estudia los ingresos e inversiones obtenidas, o sea controlar los niveles de rentabilidad, productividad, apalancamiento y liquidez del negocio. Es importante señalar que se procura un uso eficaz donde se trabajará con las metas planteadas para sumir y cumplir los objetivos financieros. (Gitman, 2000)

3.2.5. *Logística y aprovisionamiento*

Este aspecto es importante para el restaurante ya que es crucial para reducir los costes, en virtud se emplea unas series de actividades para asegurar y poder consolidar una gestión de eficaz de logística y aprovisionamiento en la producción de sus productos.(Ballou, 1991)

3.2.6. *Operaciones*

Controla, planifica y direcciona todo lo referente a los procesos para tener un producto final, dicho de manera diferente, son los procesos que permiten conocer la transformación que los insumos o materias primas a productos. (Krajewski, 2008)

3.2.7. *Marketing y ventas*

Trata de promocionar los platos, bebidas y postres en las redes sociales, como una función sistemática mediante las acciones de marketing para encaminar hacia el contentamiento de nuestros clientes. (Kotler, 2002).

3.2.8. *Servicios postventa*

Brindar cortesía a los usuarios, con tiempos razonables de espera pues es importante conocer e identificar la satisfacción del cliente. Aplicar también el Feedback con los comensales para para potencializar la confianza. (Stanton et al, 2004).

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en el mercado, mediante el desarrollo de productos gastronómicos dirigido al segmento hombres, mujeres, niños y adultos durante los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos internos.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Incrementar las ventas totales desde un 20% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027
- c. Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años.
- d. Desarrollar la marca de la empresa con Estrategia de branding enfocada en construir fidelidad de los clientes en 1 año.
- e. Realizar el 40% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
- f. Fomentar y mejorar la comunicación en la empresa.
- g. Mejorar y fortalecer las políticas contables internas de la empresa.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Dar incremento a las ventas 20% en cada año, implementando un menú atractivo que incluya ofertas especiales para nuestros clientes donde se recompense a los comensales que nos visitan frecuentemente.
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad con la ayuda de Upselling para restaurantes.
- c. Formalizar y estructurar los avances del negocio en el desarrollo y mejora de los productos.
- d. Desarrollar la marca de la empresa a través de Estrategia de branding mediante campañas en Adwords.
- e. Realizar el 40% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) con la ayuda de WhatsApp empresarial para restaurantes y redes sociales para captar a comensales.
- f. Fomentar y mejorar la comunicación en el restaurante con el propósito de mejorar el clima organizacional a través de reuniones periódicas.
- g. Mejorar y fortalecer las políticas contables internas de la organización, por eso se contrata un consultor y contador externo para realizar los respectivos análisis financieros y contables.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

Se realiza previamente un diagnóstico del restaurante, alcanzando los propósitos organizacionales y para disputar por la misión donde se ejecuten una serie de acciones y prepararse ante cualquier cambio. (Thompson et al, 1998)

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

Se le conoce como DOFA, es una técnica empleada en la planeación estratégica, para determinar la situación del restaurante mediante una matriz que muestra sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Dyson, 2004),

En vista del análisis de la matriz se ha identificado las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Establo. Por tal motivo se muestra:

Tabla 3 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

<p style="text-align: center;">Ambiente Interno</p> <p style="text-align: center;">Ambiente Externo</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>F1. Proveedores. F2. Calidad del servicio. F3. Nuevos productos (platos). F4. Excelente ubicación. F5. Estrategias (eventos, promociones, entre otros).</p>	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>D1. Competidores existentes D2. interacción con sus clientes. D3. Platos similares económicos D4. Nuevos competidores</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades:</p> <p>O1. Comercio electrónico O2. Servicios de internet por fibra óptica O3. Actividades sociales O4. Programas de educación ambiental O5. Derechos de los trabajadores</p>	<p>Estrategias FO:</p> <p>FO1: Alianzas de proveedores de materias primas desarrollando sus productos en canales de comercio electrónico. (F1, O1). FO2: Mantener la calidad del servicio y ofrecer en internet nuestro productos (F2, F3, O2). FO3: Capacitar al personal e involucrarnos en las actividades sociales y ambientales (F4, F5, O3, O4, O5).</p>	<p>Estrategias DO:</p> <p>DO1: Aplicar técnicas de comercio electrónico con productos distintivos en el mercado (D1, D4, O1) DO2: Posicionar a la empresa en un ente ecológico. (D2, O2, O5) DO3: Métodos que den solución a los problemas habituales (D3, O3, O4)</p>
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>A1. Políticas de comercio exterior de Venezuela A2. Limitaciones comerciales A3. Inflación A4. Aumento del dólar A5. Problemas ambientales</p>	<p>Estrategias FA:</p> <p>FA1: Estrategias para hacer frente a las restricciones y poder afinar alianzas con los proveedores (F1, A1) FA2: Adaptar productos a una temporada específica (F2, F3, F4, A2, A3, A4) FA3: Crear promociones y publicidad que concienticen el cuidado de nuestro ambiente (F5, A5)</p>	<p>Estrategias DA:</p> <p>DO1: Implementar estrategias para hacer frente a la empresas existentes (D1, D4, A1, A2, A3) DO2: Crear alternativas tomando en cuenta la atención a los comensales (D2, A5) DO3: Fomentar estrategias para ofrecer platos con precios atractivos. (D3, A4)</p>

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

Fuente: Torres (2022)

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

Permite evaluar los factores internos y externos, donde a cada factor se le coloca un valor, se determina un valor ponderado total para la empresa (Fred, 2003). Por tanto se aplicara las estrategias necesarias creadas con el fin dar solución a los hallazgos y fortalecer las áreas.

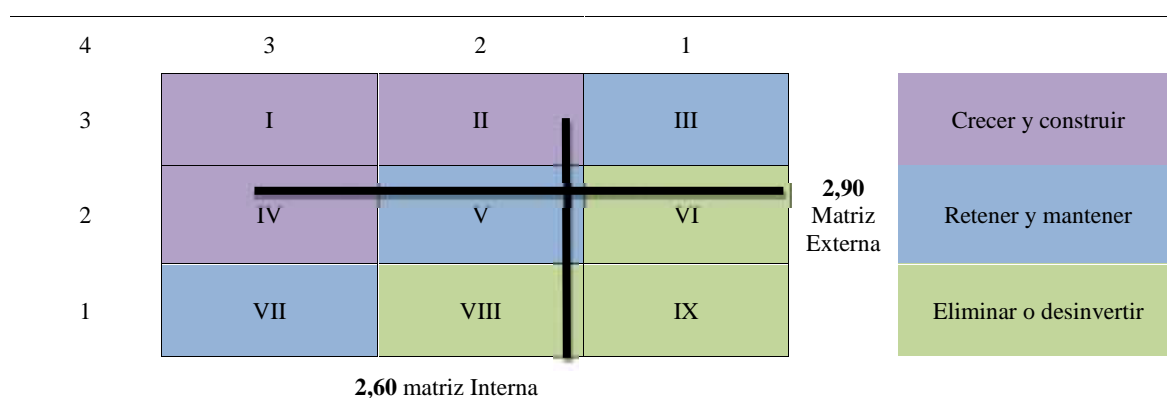
Tabla 4 Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.90
MEFI	2.60

Fuente: Torres (2022)

Tabla 5. Matriz Interna – Externa

Los índices obtenidos se muestran a continuación, los cuales indica que las estrategias a emplear deben estar enmarcadas en retener y mantener.



Fuente: Torres (2022)

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Incrementar las ventas totales desde un 20% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 15% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2023 a 2027	Formalizar y estructurar los procesos de negocio de la empresa en un 100% en el lapso de 3 años.	Desarrollar la marca de la empresa a través de Estrategia de branding enfocada en construir fidelidad de los clientes en 1 año.	Realizar el 40% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.	Fomentar y mejorar la comunicación en la empresa.	Mejorar y fortalecer las políticas contables internas de la empresa.
Estrategias							
Alianzas de proveedores de materias primas desarrollando sus productos en los canales de comercio electrónico.	x	x	x		x		
Mantener nuestros productos.	x	x	x	x	x	x	x
Capacitar al personal e involucramos en las actividades sociales y ambientales						x	
Aplicar técnicas de comercio electrónico con productos distintivos	x		x	x	x	x	
Posicionar a la empresa en un ente ecológico.	x	x	x	x	x	x	x
Métodos que den solución a los problemas habituales						x	x
Estrategias para hacer frente a las restricciones y poder afincar alianzas con los proveedores	x		x		x		
Adaptar productos a una temporada específica	x	x					
Crear promociones y publicidad que concienticen el cuidado de nuestro ambiente			x		x		
Implementar estrategias para hacer frentes a los precios de la competencia	x	x			x		
Crear alternativas tomando en cuenta la atención a los comensales	x	x	x	x	x	x	
Fomentar estrategias para ofrecer platos con precios atractivos	x	x	x	x	x	x	

Fuente: Torres (2022)

5.2.2. *Estrategias seleccionadas*

1. Alianzas de proveedores de materias primas desarrollando sus productos en comercio electrónico: en nuestras redes hacer mención también de los productos que obtenemos de elevada excelencia de los proveedores, es decir promocionar sus materias primas.
2. Mantener nuestros productos ofreciendo información actualizada, asegurar tiempos de esperas precisos y en segundo lugar, crear un espacio para atender las quejas.
3. Aplicar técnicas de comercio electrónico con productos: crear y dar a conocer los diversos productos donde se buscar armar y consolidar alianza con el servicio de delivery la empresa de servicios beeper.
4. Posicionar a la empresa en un ente ecológico: Basado en ser un tipo de consumo sustentable facilitando tips y apoyo a organizaciones que trabajen la sostenibilidad.
5. Crear alternativas tomando en cuenta la atención a los comensales: Promover y mejorar la comunicación interna donde se promueva la cortesía y dar soluciones inmediatas a nuestros comensales.
6. Fomentar estrategias para ofrecer platos con precios atractivos: descripción específica de los platos y establecer precios adecuados.

VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing:

El restaurante Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo, C.A desarrolla campañas con la ayuda de las redes sociales que posee para así atender la demanda de los comensales. El responsable es la empresa Publicorp quien se carga del manejo del marketing, así como también de la gerente general la Señora Carmen Cañizales quien es la que aprueba las publicaciones a colgarse en las distintas plataformas.

Conforme al diagnóstico realizado se pudo apreciar que tiene muy buena gerencia de marketing. Actualmente ofrece menú digitales mediante sus distintas plataformas página web, Instagtam y WhastApp con opción a ordenar en línea.



Figura 4 *Menú Digital*

Fuente: Torres (2022)

6.1.2. *Objetivos de marketing*

- Diseñar e implementar estrategias de promoción y comercialización mediante el e-commerce
- Acrecentar las ventas aplicando técnicas de comercio electrónico.
- Posicionar nuestro restaurante en las redes sociales.
- Fidelizar a los clientes.
- Ganar nuevos seguidores en redes sociales.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

Se le dio un valor respectivo a los factores que conforman al eje atractivo de mercado y posición competitiva. Los resultados hallados se enmarca en invertir para crecer donde es una prioridad penetrar al mercado mediante la Creación de un sitio web, posicionamiento en SEO, publicidad en Redes Sociales y Adwords. Se elaboró de forma correcta la Matriz McKinsey:

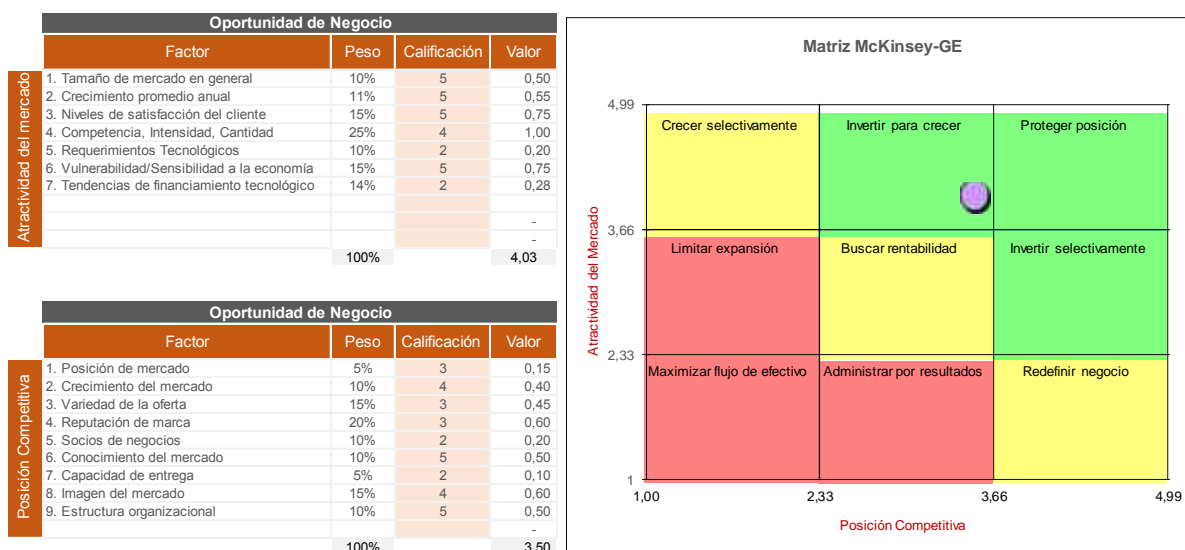


Figura 5 Matriz McKinsey

Fuente: Torres (2022)

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

1. Promover programas de fidelización mediante descuentos y cupones.
2. Establecer combos especiales.
3. Crea una cuenta de Google My Business.

Estrategia funcional

Estrategia de Producto.

- Ofrecer a nuestros comensales platos renovados e innovadores.

Estrategia de Precio.

- Proporcionar descuentos a clientes fidelizados.

Estrategia de Plaza.

- Ofrecer productos especiales para las distintas épocas del año (semana santa, navidad, entre otras fechas especiales).

Estrategia de Promoción.

- Diseñar e implantar la estrategia Happy hour, la hora feliz. Ofreciendo platos especiales y descuentos.

6.1.4. Presupuesto

A continuación, el presupuesto del plan funcional de marketing

Tabla 7 *Presupuesto del plan funcional de marketing*

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Productos especiales	Departamento De Marketing	\$300,00	\$300,00	\$400,00	\$400,00	\$500,00	\$600,00
Proporcionar descuentos a clientes fidelizados	Departamento administrativo x 2 personas	\$100,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Promover programas de fidelización	Gerente General 240 horas x 1 gerente	\$2,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00
		TOTAL (\$)	\$980,00	\$1,080,00	\$1,180,00	\$1.180,00	\$1.280,00

Fuente: Torres (2022)

6.1.5 *Ejecución de tareas del plan de marketing.*

- Productos especiales. Tiempo estimado: 60 horas
- Proporcionar descuentos a clientes fidelizados. Departamento administrativo x 2 personas
Tiempo estimado: 24 horas
- Promover programas de fidelización. Gerente GeneralTiempo estimado 240 horas

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones:

La gerencia de operaciones está a cargo del gerente general el cual se responsabiliza de que las operaciones diarias se efectúen de manera correcta con la finalidad de aumentar y ofrecer un excelente servicio. Por otro lado se encarga de crear nuevos platos, velar por las regulaciones sanitarias y aquellos pertinentes a la manipulación de alimentos.

6.2.2. Objetivos de operaciones

- Fortalecer el control y manejo de inventarios.
- Mantener la calidad del servicio.
- Crear alianzas de proveedores de materias primas.
- Capacitación de empleados.
- Mantenimiento de instalaciones.

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

- Fortalecer el control de Costos.

Estrategia calidad – procesos

- Fomentar la comunicación entre los trabajadores y directivos.
- Velar porque el tiempo de espera de lo clientes no se exceda de lo estipulado.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

- Aumentar la rotación de los productos y platos.
- Prestar un servicio óptimo a los clientes.

6.2.4. Presupuesto

Ahora, el presupuesto para este plan.

Tabla 8. *Presupuesto del plan funcional de operaciones*

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
control y manejo de inventarios	200 horas x 1 asesor	\$5,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1000,00
Capacitación de empleados.	72 horas x 1 facilitador	\$5,00	\$360,00				\$360,00
		TOTAL (\$)	\$1.360,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1360,00

Fuente: Torres (2022)

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

- Control y manejo de inventarios Asesor externo Tiempo estimado: 200 horas
- Capacitación de los empleados. Facilitador Tiempo estimado 72 horas

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

Consiste en planificar, organizar y controlar las técnicas para fomentar un buen desempeño del personal, por consiguiente estas prácticas permiten incentivar la evolución, ¿pues el capital humano es también de gran importancia (Chiavenato, 2009) Cabe de resaltar que esta importante gestión también forma parte activa en lo que es supervisión del personal mediante acciones estratégicas para desarrollar las responsabilidades encomendadas de manera correcta.

El restaurante Establo desarrolla campañas por las redes sociales para captar a posible personal capacitado que se requiera en su momento. Está a cargo del dpto de Recursos Humanos quienes realizan el reclutamiento y contratación del personal pero también unen esfuerzos por mantener un clima laboral agradable donde sus trabajadores puedan tener satisfacción.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

- Reforzar el proceso de selección del personal.
- Motivar a los empleados.
- Promover un ambiente organizacional agradable y sano.
- Evaluar el desempeño.
- Entrenamiento y capacitación para los trabajadores.

6.3.3. Estrategias

Objetivo: Reforzar el proceso de selección del personal.

- Estrategias: Proceso de solicitud de empleo a través de plataformas virtuales como bumeran.

Objetivo: Motivar a los empleados.

- Estrategias: Reconocer sus trabajos mediante bonificaciones monetarias extras.

Objetivo: Promover un ambiente organizacional agradable y sano.

- Estrategias: Mensualmente realizar feedback para conocer cómo se siente entre otros puntos.

Objetivo: Evaluar el desempeño de los trabajadores.

- Estrategias: mediante de plantillas de evaluación.

Objetivo: • Entrenamiento y capacitación para los trabajadores.

- Estrategias: Creación de planes de capacitación mensuales.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 9. *Presupuesto*

Plan funcional de recursos humanos	Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Reforzar el proceso de selección del personal.	el de	100 horas x 1 asesor	\$5,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Reconocer sus trabajos mediante bonificaciones monetarias extras	sus	Departamento administrativo x 4 personas	\$50,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
feedback		Ingeniero Industrial 10 horas	\$10,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
TOTAL (\$)				\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00	\$800,00

Fuente: Torres (2022)

6.3.5 Ejecución de tareas del Plan funcional de recursos humanos

- Reforzar el proceso de selección del personal.

Asesor Tiempo estimado: 100 horas

- Reconocer sus trabajos mediante bonificaciones monetarias extras

Departamento administrativo x 4 personas Tiempo estimado: 40 horas

- Feedback.

Ingeniero Industrial Tiempo estimado: 10 horas

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

La responsabilidad Social Empresarial se determina como la contribución del desarrollo humano sostenible mediante acciones positivas. Conocemos hoy que la Responsabilidad Social Empresarial sigue logrando posición a nivel mundial, ya que el mundo empresarial adoptan un compromiso con su entorno, posicionamiento entre las personas y grupos directamente relacionados (Martinez, 2014).

El restaurante Establo C.A goza del plan de responsabilidad social empresarial (RSE) dedicado a la conservación del medio ambiente y el bienestar social generando acciones. Por ello constantemente se elabora programas de voluntariado para el mejoramiento ambiental y social.

6.4.2. Objetivos de RSE

- Hacer Donaciones y aportes a fundaciones que apoyen el bienestar social.
- Diseñar programas de voluntariado corporativo.
- Alinear esfuerzos-
- Realizar actividades solidarias.

6.4.3. *Actividades de RSE*

- Hacer Donaciones y aportes a fundaciones que apoyen el bienestar social.
 - A organizaciones sin ánimos de lucros para mejorar las condiciones de vida de las personas

- Diseñar programas de voluntariado corporativo
 - Canalizar actividades solidarias de empresas socialmente comprometida
 - Alinear esfuerzos.
 - Promover la educación ambiental en todos los ámbitos.

- Realizar actividades solidarias.
 - Impulsar la educación Jornadas de donación de sangre, recolección de ropas, juguetes y medicamentos.

6.4.4. Presupuesto

Tabla 10. *Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)*

Plan de RSE Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Realizar actividades solidarias	Departamento RSE	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Donaciones y aportes a fundaciones	Departamento administrativo x 2 personas	\$80,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00	\$160,00
Estrategias de marketing.	Departamento de Marketing	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00	\$80,00
		TOTAL (\$)	\$340,00	\$340,00	\$340,00	\$340,00	\$340,00

Fuente: Torres (2022)

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Las tareas para este plan de la empresa será guiada por el Departamento RSE, Departamento administrativo, quienes pondrán en marcha las acciones y estrategias necesarias para alcanzar los objetivos.

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

Conforme al análisis del diagnóstico realizado se observa una buena liquidez, rentabilidad. Pero se necesita mejorar el manejo de la información financiera para que sea más fluida. Se obtuvo el diagnóstico donde se emplearon diversos métodos para medir la liquidez y rentabilidad.

6.5.2. Objetivos de finanzas

- Fortalecer la comunicación financiera para mejorar los procesos financieros y contables.
- Proporcionar información financiera confiable, transparente y oportuna para optimizar las tomas de decisiones financieras
- Aplicar estrategias para aumentar las ventas en los próximos 5 años.
- Aplicar técnicas de comercio electrónico.
- Elaborar planes y presupuestos financieros de manera crítica y sistemática para garantizar la sostenibilidad financiera.

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

Activos de carácter duradero que con el pasar del tiempo sufren pérdidas de valores como la depreciación o amortización, por tanto se presenta a continuación las inversiones que se deben realizar en los próximos años.

Tabla 11. *Inversión en activos*

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
MOBILIARIO Y UTENSILIOS DE LA COCINA LOCAL	3.500,00	500,00	720,00	750,00	800,00	840,00	10	10%
SISTEMA CONTABLE	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	40	3%
EQUIPO DE COMPUTACION	1.500,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	5	20%
VEHICULO	3.000,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	1.600,00	5	20%
TOTAL NO CORRIENTE	1.500,00	5.000,00	500,00	600,00	640,00	7.000,00	10	10%
TOTAL NO CORRIENTE	27.500	26.100	21.820	21.950	22.040	28.440		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
CAPITAL DE TRABAJO	5.000	6.000,00	7.000,00	8.000,00	10.000,00	12.000,00		
BANCO	1.500	1.600,00	1.500,00	1.800,00	2.000,00	2.500,00		
INVENTARIO	3.500	3.100,00	2.800,00	2.800,00	2.100,00	1.500,00		
CUENTAS POR COBRAR	1.500	1.200,00	1.000,00	980,00	900,00	800,00		
TOTAL CORRIENTE	10.000	11.900,00	12.300,00	13.580,00	15.000,00	16.800,00		
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	37.500,00	38.000	34.120	35.530	37.040	45.240		

Fuente: Torres (2022)

De acuerdo, se hará inversión para comprar un vehículo donde puedan trasladar a sus empleados.

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Esta proyección de venta ayuda a tener un estimado de ventas anuales de determinados productos mediante un método cuantitativo demostrado en la siguiente tabla:

Tabla 12. Proyección de ventas

		CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CAMPESTRE EL ESTABLO, C.A				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS / INGRESOS						
Parrilla Establo	unidades	500	600	750	800	900
	precio	16	16	16	16	16
	ingresos	8.000	9.600	12.000	12.800	14.400
Carne en Vara	unidades	1.000	1.200	1.500	1.500	1.500
	precio	26	26	26	26	26
	ingresos	26.000	31.200	39.000	39.000	39.000
Cesticas de plátanos	unidades	500	600	800	1.000	1.500
	precio	7	7	7	7	7
	ingresos	3.500	4.200	5.600	7.000	10.500
Búfalo wings	unidades	250	300	350	400	500
	precio	6	6	6	6	6
	ingresos	1.500	1.800	2.100	2.400	3.000
Hamburguesas	unidades	250	280	300	350	400
	precio	8	8	8	8	8
	ingresos	2.000	2.240	2.400	2.800	3.200
Pollo y sus sub productos: Pollo en brasa, a la broaster, BBQ, en vara, milanesa empanizada, tender de pollos y cotufitas de pollo.	unidades	450	500	550	580	600
	precio	16	16	16	16	16
	ingresos	7.200	8.000	8.800	9.280	9.600
Pizzas	unidades	600	700	800	1.000	1.200
	precio	7	7	7	7	8
	ingresos	4.200	4.900	5.600	7.000	9.600
Bebidas, cocteles y tragos	unidades	900	1.000	1.200	1.300	1.400
	precio	4	4	4	4	4
	ingresos	3.600	4.000	4.800	5.200	5.600
TOTAL INGRESOS		56.000,00	65.940,00	80.300,00	85.480,00	94.900,00

Fuente: Torres (2022)

En los próximos 5 años se estima elevar sus ventas a un 20% anual con las diferentes estrategias planteadas así habrá una mayor penetración del mercado y ventaja competitiva.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla 13. Proyección de costos y gastos operativos.

Se ha elaborado acorde a una proyección mínima de 5 años, se muestra a continuación:

		CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CAMPESTRE EL ESTABLO, C.A					
		CÁLCULOS INTERMEDIOS					
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Salario medio mensual	120,00	24.480,00	43.200,00	64.800,00	97.200,00	218.700,00	
Incremento salarial anual	50,00%						
Nº de empleados año 1	17						
Nº de empleados año 2	20						
Nº de empleados año 3	20						
Nº de empleados año 4	20						
Nº de empleados año 5	30						
% coste Seguridad Social	12%	2.937,60	5.184,00	7.776,00	11.664,00	26.244,00	
Total gastos de personal		27.417,60	48.384,00	72.576,00	108.864,00	244.944,00	
ALQUILER							
Alquiler mensual							
Subida anual prevista en %	2,00%						
OTROS GASTOS							
ELECTRICIDAD	3	36,00	36,72	37,45	38,20	38,97	
ASEO	4	48,00	48,96	49,94	50,94	51,96	
AGUA	3	36,00	36,72	37,45	38,20	38,97	
INTERNET	5	60,00	61,20	62,42	63,67	64,95	
Plan funcional de marketing		980,00	1,080,00	1,180,00	1.180,00	1.280,00	
Plan funcional de operaciones.		1.360,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.360,00	
Plan Funcional de RRHH		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	
Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)		340,00	340,00	340,00	340,00	340,00	
Subida media anual en %	2,00%						
TOTAL OTROS GASTOS		3.660,00	2.323,60	2.327,27	3.511,02	3.974,84	
TOTAL GASTOS		31.077,60	50.707,60	74.903,27	112.375,02	248.918,84	

Fuente: Torres (2022)

Los gastos que incurren son sueldos y salarios, servicios públicos y (marketing, operaciones, RRHH, RSE), así como aumento de salarios anuales de un 50%.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Tabla 14. *Capital de trabajo*

Este indicador financiero permite conocer los recursos que dispone el restaurante en los próximos 5 años, se puede observar en la siguiente tabla.

CAPITAL DE TRABAJO	5.000	6.000,00	7.000,00	8.000,00	10.000,00	12.000,00
BANCO	1.500	1.600,00	1.500,00	1.800,00	2.000,00	2.500,00
INVENTARIO	3.500	3.100,00	2.800,00	2.800,00	2.100,00	1.500,00
CUENTAS POR COBRAR	1.500	1.200,00	1.000,00	980,00	900,00	800,00
TOTAL CORRIENTE	10.000	11.900,00	12.300,00	13.580,00	15.000,00	16.800,00

Fuente: Torres (2022)

En resumen hay un aumento significativo del capital del trabajo cada año, lo cual le permitirá operar de forma continua.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla 15. Estructura y opciones de financiamiento.

Los recursos monetarios en esta estructura financiera está formada por recursos propios

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD
RECURSOS PROPIOS		37.500
PRESTAMOS		
Condiciones	Tipo de interés	
	Años	
TOTAL FINANCIACIÓN		37.500
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	37.500
	FINANCIACIÓN	37.500

Fuente: Torres (2022)

El financiamiento será con los recursos propios de los 5 accionistas.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Tabla 16. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Los términos económicos del estado de resultado proyectado durante los próximos 5 años.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	56.000,00	65.940,00	80.300,00	85.480,00	94.900,00
Aprovisionamiento	3.465,00	4.901,00	6.760,00	9.293,31	12.738,21
Variación de existencias	100,00	110,00	115,00	120,00	125,00
Margen	52.635,00	61.149,00	73.655,00	76.306,69	82.286,79
Gastos de personal	27.417,60	1.789,00	1.968,00	3.248,00	4.764,00
Otros gastos	3.660,00	2.323,60	2.327,27	3.511,02	3.974,84
EBITDA ?	21.557,40	57.036,40	69.359,73	69.547,67	73.547,96
Amortizaciones	2.870,00	3.762,00	4.667,00	5.581,00	7.135,00
EBIT ?	18.687,40	53.274,40	64.692,73	63.966,67	66.412,96
Gastos financieros					
BAI ?	18.687,40	53.274,40	64.692,73	63.966,67	66.412,96
Impuesto sobre beneficios	2.803,11	7.991,16	9.703,91	9.595,00	9.961,94
Resultado	15.884,29	45.283,24	54.988,82	54.371,67	56.451,01


Fuente: Torres (2022)

Se observa crecimiento económico para cada año, donde sus valores son aceptables puesto que supera los gastos de dichos periodos.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Tabla 17. Estado de situación financiera proyectado

En la siguiente tabla se observa el rendimiento y situación financiera del restaurante durante los próximos 5 años.

	CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CAMPESTRE EL ESTABLO, C.A					
	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
BALANCE PREVISIONAL						
ACTIVO						
Inmovilizado	26.200	51.100	71.920	92.870	113.910	141.350
Amortizaciones		2.870	6.632	11.299	16.880	24.015
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	26.200	48.230	65.288	81.571	97.030	117.335
Existencias	5.000	200	200	200	200	200
Clientes						
Tesorería	1.500		18.321	53.278	88.472	120.795
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	6.500	200	18.521	53.478	88.672	120.995
TOTAL ACTIVO	37.700	48.430	83.809	135.049	185.702	238.330
PASIVO						
Recursos propios	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500	37.500
Reservas	200	15.090	58.109	110.349	162.002	215.630
Resultados negativos						
Prestamos						
TOTAL NO CORRIENTE	37.700	52.590	95.609	147.849	199.502	253.130
Proveedores						
Tesorería negativa		6.640				
TOTAL CORRIENTE		6.640				
TOTAL PASIVO	37.700	59.230	95.609	147.849	199.502	253.130

Fuente: Torres (2022)

Se refleja una buena situación financiera para los años 2023-2027

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Tabla 18. Flujo de caja proyectado

Muestra las proyecciones del flujo de caja años 2023-2027.

	CLUB SOCIAL, DEPORTIVO Y CAMPESTRE EL ESTABLO, C.A				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO					
Saldo inicial	1.500,00	-6.639,92	18.321,15	53.277,53	88.471,62
+ Beneficio	15.884,29	45.283,24	54.988,82	54.371,67	56.451,01
+ Amortizaciones	2.870,00	3.762,00	4.667,00	5.581,00	7.135,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes					
- Dividendos	794,21	2.264,16	2.749,44	2.718,58	2.822,55
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones	26.100,00	21.820,00	21.950,00	22.040,00	28.440,00
- Existencias					
Saldo final	-6.639,92	18.321,15	53.277,53	88.471,62	120.795,08

Fuente: Torres (2022)

Para el primer año no cuenta con suficiente liquidez, es decir hay déficit de efectivo, lo cual se toman medidas y estrategias necesarias y en los siguientes años se observa un aumento de liquidez

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

Tabla 19. Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).

Define si los ingresos cubren los gastos, para ello se calcula lo que necesita vender para generar sus ganancias.

PUNTO DE EQUILIBRIO								
Ventas (V)	?		56.000,00	65.940,00	80.300,00	85.480,00	94.900,00	
Coste variables (C)	?		3.365,00	4.791,00	6.645,00	9.173,31	12.613,21	
Margen (M)	?		52.635,00	61.149,00	73.655,00	76.306,69	82.286,79	>CF
% Margen s/ventas	?		94%	93%	92%	89%	87%	
Costes fijos (CF)	?		31.077,60	50.707,60	74.903,27	112.375,02	248.918,84	<M
Umbral Rentabilidad	?		33.064,42	54.680,52	81.660,89	125.884,33	287.073,98	<V

Fuente: Torres (2022)

6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Tabla 20. Indicadores de rentabilidad

Se mide el rendimiento de la empresa mediante su margen, ebitda, y el retorno de inversión.

RENTABILIDAD	?							
Económica								
Rotación	?		1,16	0,79	0,59	0,46	0,40	>0
Margen	?		0,33	0,81	0,81	0,75	0,70	>0
Financiera								
Apalancamiento	?		0,92	0,88	0,91	0,93	0,94	>=1
Efecto fiscal	?		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
ROE	?		0,30	0,47	0,37	0,27	0,22	>0
ROE en %			30,20%	47,36%	37,19%	27,25%	22,30%	>0

Fuente: Torres (2022)

Los recursos soneficientes, los cuales se expresan en porcentajes donde se mide la rentabilidad obtenida del Establo.

CONCLUSIONES

En base a lo expuesto y estudiado se llegan a las siguientes conclusiones de acuerdo a los objetivos específicos formulados previamente en el capítulo I de este trabajo especial de grado:

Conclusión Objetivo 1:

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto de la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables.

🚦 Conocimiento de los factores internos y externos que posee la empresa.

Conclusión Objetivo 2:

Definir el modelo de negocio, características del producto y servicio y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables.

🚦 Implementación del plan estratégico para el restaurante para mejorar sus procesos.

Conclusión Objetivo 3:












Definir los objetivos estratégicos de la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables.

🚦 Aplicar técnicas de comercio electrónico

🚦 Innovación en nuevos platos.

Conclusión Objetivo 4:

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Club Social, Deportivo Y Campestre El Establo C.A en los años 2023-2027 enfocado en mejorar los procesos organizacionales en comunicación y políticas contables.

-  Promover programas de fidelización mediante descuentos y cupones.
-  Establecer combos especiales.
-  Crea una cuenta de Google My Busines.
-  Fortalecer el control y manejo de inventarios.
-  Mantener la calidad del servicio.
-  Crear alianzas de proveedores de materias primas.
-  Capacitación de empleados.
-  Mantenimiento de instalaciones.
-  Entrenamiento y capacitación para los trabajadores.
-  Diseñar programas de voluntariado corporativo.
-  Proporcionar información financiera confiable, transparente y oportuna.

RECOMENDACIONES

Con el objetivo y propósito de que el trabajo de investigación genere resultados, se expone las siguientes recomendaciones:

- Aplicar este plan estratégico con el objetivo de mejorar y erradicar las fallas halladas.
- Se recomienda hacer informes financieros y plantearlos en la junta de accionistas y personal del departamentos contable y financiero, de manera que todos manejen una información confiable y veraz
- Realizar evaluaciones financieras para comprobar la factibilidad del restaurante.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Moreno, C. Cevallos, D. Balseca, N. (2018). *La planeación estratégica en el sector empresarial ecuatoriano. Estudio de caso: Cerraduras Ecuatorianas S.A.* [Artículo Científico]. <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p18.pdf>.

Mora, E. Vera, M. Melgarejo, Z. (2018). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá* [Artículo Científico]. <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>

Terán, A. (2018) *Propuesta de implementación de un plan estratégico para el restaurante Las Brochetas de David ubicada en la ciudad de Quito*[Artículo Científico]. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/14929>

Brambila, G (2020, 14 de Febrero). *Análisis PESTEL de Venezuela* paises.leyderecho.org
<https://paises.leyderecho.org/analisis-pestel-de-venezuela/>

Banco Central de Venezuela (2022, 23 de Agosto). Estadísticas BCV
<http://www.bcv.org.ve/>

Ujueta, R. (2021, 15 de Noviembre). Cámara Venezolana de Comercio Electrónico
cavecom-e <https://cavecom-e.org.ve/>

Tendencia digitales(2022)*Penetración y usos de internet en Venezuela 2022*

<https://tendenciasdigitales.com/penetracion-y-usos-de-internet-en-venezuela-2022/>

Observatorio de Ecología Política de Venezuela (2022, 24 de Marzo)

<https://www.ecopoliticavenezuela.org/2022/03/24/el-oev-continua-en-el-2022-exigiendo-medidas-urgentes-contral-cambio-climatico-en-venezuela/>

Otero, T. (2020, 23 de Enero). *Entorno Jurídico en Venezuela pais.es.leyderecho.org*

<https://pais.es.leyderecho.org/entorno-juridico-en-venezuela/>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación de México S. A

Koontz, H. (2003) *Administración*. 12ª Edición, Mc Graw Hill, México.

Dessler, G. (2001). *Administración de recursos humanos 11 edición Editorial:Pearson 2012*.

Elías, N. (1988). *El proceso de la civilización. Investigaciones sociogenéticas y sicogenéticas*. México: FCE.

Gitman, L. (2000) *Administración Financiera*. Octava Edición. Pearson – Edison Wesley.Mexico.

Ballou, R. (1991) *Logística Empresarial. Control y Planificación*. Editorial Diaz de Santos, S.A. Madrid.

Krajewski, L. (2008). *Administración De Operaciones: Procesos Y Cadenas De Valor* (8a. ed.). MEXICO: PEARSON EDUCACION.

Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales*. 1ªed. Mexico : Prentice Hall

Stanton, W. Etzel M. Walker, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. 13va Edición

Thompson y Strickland. (1998) *Administración Estratégica. Teoría Y Casos*. 18a. Editorial: New York: McGraw-Hill/Irwin.

Dyson, R. (2004) *Strategic development and SWOT analysis at the university of Warwick*. European Journal of Operational Research

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Obtenido de McGraw-Hill Companies, Inc. México D.F. ISBN 978-970-10-7340-7.

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista aplicada al Gerente General

Formato Encuesta Club Social, Deportivo Y Deportivo El Estadio, C.A.

1. ¿Debe haber un Gerente General o Gerente? Si No

2. ¿Cuáles son sus principales funciones y atribuciones? (especificarlas)

- Asesoramiento
- Administración
- Coordinación
- Control y supervisión

3. ¿Cómo se estructura el personal de la gerencia de la institución?

- Asesor
- Técnico
- Administrativo
- Operativo
- Ejecutivo
- Asesor

4. ¿El gerente debe ser un miembro activo de la institución? Si No

5. ¿El gerente debe ser un miembro activo de la institución? Si No

6. ¿El gerente debe ser un miembro activo de la institución? Si No

7. ¿El gerente debe ser un miembro activo de la institución? Si No

8. ¿El gerente debe ser un miembro activo de la institución? Si No

Fuente: Torres (2022)

Anexo 2 Instalaciones del Restaurante





Fuente: Torres (2022)