

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



PLAN ESTRATÉGICO DE AUTO PARTES NUEVA ERA C.A PERIODO
2023-2027

Presentado por:

BR. YOSMARLIS PATRICIA BENCOMO SANCHEZ

BR. CLEOMARI MERCEDES URBINA SANTOS

TRUJILLO, 2022

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



PLAN ESTRATÉGICO DE AUTO PARTES NUEVA ERA C.A PERIODO
2023-2027

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

Presentado por:

BR. YOSMARLIS PATRICIA BENCOMO SANCHEZ

BR. CLEOMARI MERCEDES URBINA SANTOS

Tutor

PROF. GILBERTO ROJAS

TRUJILLO, 2022

VEREDICTO



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Zaida Kassar, Prof. Gilberto Rojas y Prof. Karelis Paredes**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE AUTO PARTES NUEVA ERA C.A. PERÍODO 2023-2027** que presenta la Bachiller **Yosmarlis Patricia Bencomo Sánchez**, Portadora de la C.I. N°. **27.565.319**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: dieciocho **(18) 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 Contaduría Pública.

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

Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

JURADO

Prof. Karelis Paredes
C.I. 14.799.624

TUTOR

Prof. Zaida Kassar.
C.I. 9.175.011

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

DECANO



Prof. Ana Linares
C.I. 9.013.217
VICERRECTORA ACADEMICA



Vicerrectorado Académico
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Zaida Kassar, Prof. Gilberto Rojas y Prof. Karelis Paredes**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE AUTO PARTES NUEVA ERA C.A. PERÍODO 2023-2027** que presenta la Bachiller **Cleomari Mercedes Urbina Santos**, Portadora de la C.I. N°. **29.718.804**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: dieciocho **(18) 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 Contaduría Pública.

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

Prof. Gilberto Rojas
 C.I. 19.285.228
JURADO

Prof. Karelis Paredes
 C.I. 14.799.624
TUTOR

Prof. Zaida Kassar.
 C.I. 9.175.011

PRESIDENTE DEL JURADO



Prof. Gilberto Rojas
 C.I. 19.285.228
DECANO



Prof. Ana Linares
 C.I. 9.013.217
VICERRECTORA ACADEMICA

DEDICATORIA

Dedico mi tesis en primer lugar a Dios pues me ha concedido vida.

A mis padres (Yovanny Bencomo y Marvelis Sánchez) por darme la vida y cuidar de mis primero pasos.

A todos aquellos que de manera desinteresada me apoyaron.

A la Universidad Valle del Momboy y sus profesores, por brindarme conocimientos y así lograr mi formación académica.

YOSMARLIS PATRICIA BENCOMO SANCHEZ

DEDICATORIA

Consagro esto a la Santísima Trinidad en un solo DIOS, por permitirme culminar con éxito mi tan anhelada carrera, darme buena salud y fortaleza en todo momento. Además, de brindarme su protección estando para mí en cada segundo, para escuchar mis angustias y llenarme de ánimo y fortaleza.

A mis progenitores por convertirme en lo que soy.

Dedico con todo mi corazón mi tesis a mi madre, eres mi tesoro, mí sol, mi luna, la luz de mis ojos. Mi mayor orgullo es ser tu hija Emilia Santos.

A mis abuelitos, mí Yaly este logro también es para ti. Me dejaste el retoño más hermoso del universo mi pioja Yasmaly Villegas

CLEOMARI MERCEDES URBINA SANTOS

AGRADECIMIENTOS

A DIOS todopoderoso por siempre ser mi luz y guía e iluminarme en los momentos difíciles dándome la fuerza, la fe y la esperanza para lograr mi objetivo.

A mis padres por su compañía y consejos.

A mi madre de corazón María Arroyo que DIOS coloco en mi camino, por darme la crianza e inculcarme valores de amor y respeto.

A mi tía Markalia y Maryelis Graterol por sus orientaciones y correcciones en mi niñez, gracias a eso hoy estoy cumpliendo mi meta, siempre han sido mi fuente de inspiración para seguir adelante.

A la Lcda Mary Rivera por sus orientaciones que fueron de gran ayuda en el desarrollo de mi carrera universitaria.

A Ligda Leal por tu apoyo incondicional cada vez que necesite de ti en los me momentos más difíciles de mis estudios.

A José Jiménez que llego a mi vida como un rayo de luz que DISO me envió, siempre con tus palabras de aliento me inspiraste a seguir luchando y no desmayar en mis estudios.

Gracias a todos, por el gesto amable, cada favor y cada sonrisa que alegran hoy mi día.

YOSMARLIS PATRICIA BENCOMO SANCHEZ

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Mi nana como no amarte, cómo no agradecerte si te debo gran parte de mi vida, gracias por dedicarme tanto tiempo y educarme Mamá Adela este logró también es para ti, junto a ella toda su familia quienes me regalaron mi segundo hogar los amo. De igual manera le agradezco a toda mi familia. Muy especialmente a mi familia materna son quienes si triunfo o fracaso están a mi lado y nunca me dejaron ni me dejarán sola. Los adoro pues son en mejor regalo que la vida me ha dado.

A mis hermanos les agradezco por estar siempre en mi vida no sólo aportando buenas cosas, sino también por su gran apoyo en esta etapa de mi vida. Muy especialmente a Pedro Pablo y Omar por siempre compartir conmigo día a día y ser uno de mis pilares en este y en todos mis anhelos. A Karina que no tendría como pagarle por brindarme su cariño y confianza en gran parte de esta carrera que DIOS te bendiga siempre hermana. Agradezco a mis sobrinos, a mis amigas Paola quien fue mi compañera en gran parte de este sueño, a la mejor amiga que me regaló la vida Aurimar Ramírez. A mi amiga incondicional que me regaló la vida Eylene de Sousa, así también a Andre y Yule.

Agradezco a mi tutora particular Ligda Leal quién me ha acompañado gran parte de este recorrido, y me ha impulsado siempre a ser mejor y enfrentar cada obstáculo de la mejor manera.

Agradezco a la universidad VALLE DEL MOMBOY y a sus profesores quienes se caracterizan por su gran desempeño y dedicación día a día, en la formación de grandes y mejores profesionales. Finalmente muchas gracias a todos.

CLEOMARI MERCEDES URBINA SANTOS

RESUMEN

La investigación está dirigida al plan estratégico de la empresa Auto Partes Nueva Era C.A dedicada a la comercialización, venta al mayor y detal, distribución e importación de repuestos relacionados con la industria automotriz. Se realizó diagnósticos para conocer la situación de la empresa con el objeto de ejecutar un plan estratégico para los próximos 5 años comprendidos entre 2023-2027. Seguidamente se halló la ausencia estrategias de mercadeo, deficiencia en el proceso administrativo, falta de control el flujo de caja, falta de liquidez y rentabilidad, indefinición de objetivos estratégicos y falta de información oportuna y confiable. Con esta finalidad, se presentará el diseño y constitución e implementación del plan estratégico de la empresa de Auto Partes Nueva Era C.A. Finalmente se detalla las conclusiones y se proponen las recomendaciones.

Palabras claves: **plan estratégico, crecimiento, financiero.**

ABSTRACT

The investigation is directed to the strategic plan of the company Auto Partes Nueva Era C.A. dedicated to the commercialization, wholesale and retail sale, distribution and import of spare parts related to the automotive industry. Diagnoses were made to know the situation of the company in order to execute a strategic plan for the next 5 years between 2023-2027. Next, the absence of marketing strategies, deficiency in the administrative process, lack of control of cash flow, lack of liquidity and profitability, lack of definition of strategic objectives and lack of timely and reliable information was found. With this purpose, the design, constitution and implementation of the strategic plan of the company Auto Partes Nueva Era C.A. will be presented. Finally, the conclusions are detailed and the recommendations are proposed.

Keywords: strategic plan, growth, financial.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	14
INDICE DE FIGURAS	15
INDICE DE ANEXOS	16
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	17
1.1 Idea actual de negocio Auto Partes Nueva Era C.A	17
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer	18
1.3 Equipo de trabajo	19
1.4 Diagnostico organizacional (Aplicación de Entrevistas)	20
1.5 Diagnostico situación contable-financiera (Aplicación de Indicadores)	20
1.6 Definición del problema	21
1.7 Propuesta de valor	22
1.8 Objetivos del trabajo de investigación	23
<i>1.8.1 Objetivo general</i>	23
<i>1.8.2 Objetivos específicos</i>	23
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	24
2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).	24
2.1.1. 24	
2.1.2. 24	
2.1.3. 24	
2.1.4. 24	
2.1.5. 25	
2.1.6. 25	
2.1.7. 25	
2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.	26
2.2.1. 26	
2.2.2. 26	
2.2.3. 26	
2.2.4. 26	

	12
2.2.5.	27
2.2.6.	27
2.2.7 <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	27
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO	28
3.1 Modelo de negocio CANVAS.	28
3.2 Análisis funcional de la empresa.	30
3.2.1.	30
3.2.2.	31
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027	32
4.1 Objetivo general 2023 a 2027	32
4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	32
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.	33
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	34
5.1 Formulación de la estrategia	34
5.1.1	34
5.1.2.	36
5.2 Selección de la estrategia	37
5.2.1.	37
5.2.2.	38
VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	39
6.1 Plan funcional de marketing	39
6.1.1. <i>Situación actual de la gerencia de marketing:</i>	39
6.1.2.	39
6.1.3.	40
6.1.4.	42
6.1.5 <i>Ejecución de tareas del plan de marketing.</i>	42
6.2 Plan funcional de operaciones.	43
6.2.1. <i>Situación actual de la gerencia de operaciones:</i>	43
6.2.2.	44
6.2.3.	44
6.2.4.	44

	13
6.2.5 <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	44
6.3 Plan funcional de recursos humanos	45
6.3.1. <i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i>	45
6.3.2. 46	
6.3.3. 46	
6.3.4. 47	
6.3.5 <i>Ejecución de tareas del Plan funcional de recursos humanos</i>	47
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	48
6.4.1. <i>Situación actual de la RSE</i>	48
6.4.2 49	
6.4.3. 50	
6.4.4. 51	
6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i>	50
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	51
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i>	51
6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i>	51
6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027</i>	51
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2023-2027</i>	52
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027</i>	54
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2023-2027</i>	55
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027</i>	55
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2023-2027.</i>	56
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.</i>	57
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2023-2027.</i>	58
6.5.11. <i>Punto de Equilibrio 2023-2027 (En cantidades y unidades monetarias).</i>	58
6.5.12. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027.</i>	59
CONCLUSIONES	60
RECOMENDACIONES	62
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	63
ANEXOS	66

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz MEFE</i>	26
Tabla 2 <i>Matriz MEFI</i>	28
Tabla 3 <i>Matriz MFODA</i>	36
Tabla 4 <i>MEFE y MEFI</i>	37
Tabla 5. <i>Matriz Interna – Externa</i>	37
Tabla 6. <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	38
Tabla 7 <i>Presupuesto</i>	43
Tabla 8. <i>Presupuesto</i>	45
Tabla 9. <i>Presupuesto</i>	48
Tabla 10. <i>Presupuesto (RSE)</i>	51
Tabla 11. <i>Inversión en activos. Depreciación y amortización 2023-2027</i>	53
Tabla 12. <i>Proyección de ventas 2023-2027</i>	54
Tabla 13. <i>Proyección de costos y gastos operativos.</i>	55
Tabla 14. <i>Capital de trabajo</i>	56
Tabla 15. <i>Estructura y opciones de financiamiento</i>	56
Tabla 16. <i>Estado de resultado proyectado</i>	57
Tabla 17. <i>Estado de situación financiera proyectado.</i>	58
Tabla 18. <i>Flujo de caja proyectado.</i>	59
Tabla 19. <i>Punto de Equilibrio 2023-2027</i>	59
Tabla 20. <i>Indicadores de rentabilidad 2023-2027.</i>	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura organizativa</i>	18
Figura 2 Plantilla CANVAS	27
Figura 3 Análisis Funcional.	29

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Guía de entrevista realizada por WhatsApp parte 1	65
Anexo 2. Guía de entrevista realizada por WhatsApp parte 2	66
Anexo 3. Logo de la empresa	67

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio Auto Partes Nueva Era C.A

Auto partes Nueva Era es una compañía anónima tiene como objeto social la comercialización, venta al mayor y detal, distribución e importación de repuestos relacionados con la industria automotriz. Así como la realización de servicios de reparación de vehículos, motores y maquinarias.

En tal sentido, tiene una trayectoria de más de 15 años en el mercado, la empresa se encuentra ubicada en Calle 4 entre AV.11 y 12 CC. Adriático Local 13 Valera, Estado Trujillo. Nuestros clientes son habitantes del Estado Trujillo en edades comprendidas entre 20 y 65 años. Para la empresa es de suma importancia establecer una relación con cada cliente basado en sus valores: respeto, compromiso y excelencia. Por ello cuentan con el mejor equipo humano donde se desarrolla sus habilidades y conocimientos, para buscar la excelencia.

En cuanto a su crecimiento es una empresa que ha afrontado con inteligencia y optimismo cada etapa, en nivel de ventas ha tenido una baja en los últimos 5 años por el factor situación país donde nuestra economía está sumergida en inflación y además con la crisis del Covid 19 se produjo el cierre temporal de Auto Partes Nueva Era C.A , donde como empresa se tomó la iniciativa de implementar un canal de ventas a en Whatsapp, logrando así mantenerse como empresa líder y poder seguir creciendo aun en las adversidades. Hoy en día su cartera de clientes sigue expandiéndose.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

En Auto partes Nueva Era se brinda servicios de arreglo y productos de calidad y con los mejores precios, son reconocidos por su calidad, responsabilidad y compromiso hacia los nuevos retos del mercado. Se diagnosticó que los productos y servicios de mayor demanda son:

- Amortiguadores.
- Espirales.
- Muñones.
- Terminales.
- Rotulas.
- Bujes.
- Bujías.
- Gomas.
- Reparación de vehículos y motores

Lo de menos demanda:

- Mesetas.
- Discos De Freno y kit de embrague.
- Reparación de Maquinarias.

1.3 Equipo de trabajo

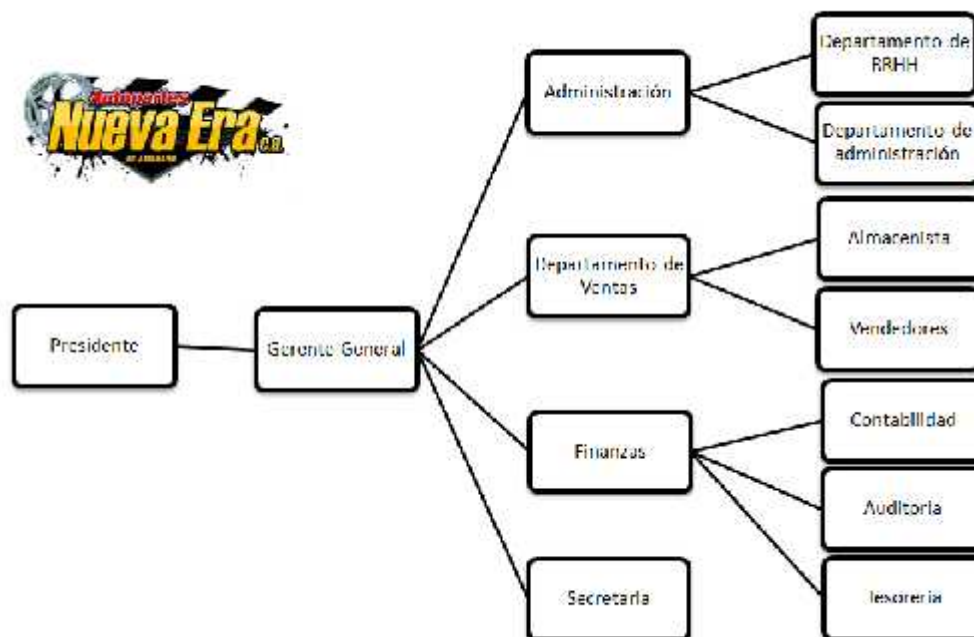


Figura 1 Estructura organizativa

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los cargos y sus funciones se detallan a continuación:

- **Presidente:** Encargado de planificar y monitorear el uso del capital. Además de observar las funciones de los empleados.
- **Gerente General:** Se encarga de supervisar y brindar dirección.
- **Secretaria:** atienden al público, redacta documentos y las llamadas telefónicas.
- **Finanzas:** Gestiona el análisis de presupuestos, pago de obligaciones. Contabilidad, auditoría y tesorería.

Departamento de Ventas: Conformado por el almacenista y vendedores, quienes se encargan de impulsar las ventas mediante de buenas estrategias y de dar seguimiento al inventario y llevar las ventas diarias.

Administración: Constituido por el departamento de RRHH y el de administración, encargado del reclutamiento del personal, recibir las facturas de proveedores y pagarla, pago de nómina e impuestos.

1.4 Diagnostico organizacional (Aplicación de Entrevistas)

En la entrevista se evaluó los diferentes procesos en el área administrativa y financiera donde se detectó lo siguiente:

- No maneja estrategias de mercadeo.
- Deficiencia en el proceso administrativo.
- Falta de control de caja.
- Falta de liquidez
- Indefinición de objetivos estratégicos.
- Falta de información oportuna y confiable.

Por ello, es necesario un plan estratégico para lograr así mejorar las áreas de la empresa.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera (Aplicación de Indicadores)

Resulta de gran importancia la evaluación pues así se detecta posibles debilidades. Se tomó en cuenta los consecuente indicadores:

1.5.1. Indicadores De Liquidez

Mediante la prueba del ácido, arrojo que cuenta con un ratio de liquidez bajo menos del 1, por tanto la empresa no cubre a tiempo sus obligaciones o deudas.

1.5.2. Indicadores De Rentabilidad

Nivel de ventas comprado con los activos es inferior, lo cual indica que su margen de ganancia no es bueno. Se halló mediante la prueba de liquidez inmediata.

1.5.3. Indicadores De Endeudamiento Y Eficiencia

La empresa no cuenta con financiación propia. Es necesario emplear una correcta ejecución de las políticas de crédito. En conclusión, es fundamental acortar los días de las cuentas por cobrar y así por hacer frente a sus deudas. Mediante la formula la rotación de cuentas por cobrar.

1.6 Definición del problema

Hoy en día toda organización sea grande o pequeña requiere de un plan estratégico. Las empresas que no poseen un plan estratégico tienen probabilidades de fracasar. Sin un plan estratégico no hay futuro, por consiguiente se reflejan en las pérdidas. En el entorno empresarial tanto a nivel mundial como nacional:

Auto Partes Nueva Era C.A tiene ausencia estrategias de mercadeo, deficiencia administrativa, falta de control de caja, falta de liquidez y rentabilidad, indefinición de objetivos estratégicos y falta de información oportuna y confiable.

El avance de un plan estratégico es de gran ayuda para las empresas, ya que permite centrarse en los resultados y desempeño donde promueve concentración del esfuerzo y aborda los problemas. Su alcance es mantener la ventaja competitiva de las empresas en mercados cambiantes. Por ello los delegados pueden hacer uso e implementar la planificación estratégica (Miranda et al, 2018).

El Covid-19 impacto las organizaciones a nivel mundial, la planificación estratégica jugo un papel notorio para la toma de decisiones financieras para así minimizar los efectos, siendo sometida a evaluación y control (Cuesta y Vásconez, 2018).

La planeación estratégica ayuda a mantener y gestionar el avance, desarrollo y crecimiento. Con la llegada del Covid , se establecieron nuevos modelos de negocios (Moreno et al, 2018). Se presenta el diseño del plan estratégico de Auto Partes Nueva Era C.A periodo 2023-2027.

1.7 Propuesta de valor

Se fundamenta en mejorar la ausencia estrategias de mercadeo, deficiencia en el proceso administrativo, falta de control de caja, falta de liquidez y rentabilidad, indefinición de objetivos estratégicos y falta de información oportuna y confiable mediante. Se desea desarrollar al máximo y potenciar cada área.

Por ende la estrategia esta vigorosamente orientada a aumentar las ventas mediante el uso de rrss, logrando así llegar más allá de las fronteras de nuestro estado.

Se busca mejorar también el proceso administrativo y financiero diseñando alternativas que permitan emplear de manera eficiente el uso los recursos disponibles. Se pretende ejecutar

un plan estratégico formulando, implementando y evaluando estrategias que permitan consolidarnos en el mercado.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa Auto Partes Nueva Era C.A en los años 2023-2027 enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros.

1.8.2 Objetivos específicos

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto y servicio de la empresa Auto Partes Nueva Era C.A en los años 2023-2027 enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros

Definir el modelo de negocio, características del producto y servicio y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Auto Partes Nueva Era C.A en los años 2023-2027 enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Auto Partes Nueva Era C.A en los años 2023-2027 enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Auto Partes Nueva Era C.A en los años 2023-2027 enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros.

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. Entorno político

En su gobierno actual afectan o influyen en los sectores empresariales. (Brambila, G. 2020a). Algunos factores políticos son: limitaciones comerciales, falta de confianza de los empresarios en invertir.

2.1.2. Entorno económico

De acuerdo al BCV sobre Inflación para el año 2021 cerró con una inflación acumulada anual de 686,4%. (BCV, 2022).

2.1.3. Entorno social

Crecimiento de la pobreza social, donde el gobierno actual no ha hecho frente (Ujueta, R. 2020).

2.1.4. Entorno tecnológico

Ausencia de Inversión en nuevas tecnologías afectando a las empresas par a producir sus bienes y servicios (Brambila, G. 2020b).

2.1.5. Entorno ecológico

Venezuela debe trabajar en el DHS y el cuidado de sus bellezas naturales, pues hoy en día existe contaminación, derrames entre otros por malas gestiones empresariales que muchas veces están ligadas al gobierno actual (Jenkins, C. 2020).

2.1.6. Entorno legal

Garantiza un clima laboral favorable a los empleados, procurando el cumplimiento de sus derechos. (Otero, T. 2020).

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Tabla 1 Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Ecomermente	0.15	4	0.60
DHS	0.10	3	0.30
Conciencia ecológica	0.15	4	0.60
Cuidado del ambiente	0.10	3	0.30
Amenazas			
Restricciones comerciales	0.10	2	0.20
Inflación	0.15	1	0.15
Calidad del internet.	0.10	2	0.20
Política fiscal.	0.15	1	0.15
Totales	1.00		2.50

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

Auto Partes Nueva Era C.A, tiene varios proveedores para adquirir los productos de excelencia. Para ello, emplea las alianzas con proveedores de repuestos que tienen excelentes precios de mercado. El pago a los proveedores se realiza al contado y a crédito de 8 días. Así mismo aumentar su cartera de proveedores, eficiencia en la entrega a tiempo de materiales y suministros para la venta.

2.2.2. Negociación con clientes

Los clientes son del sexo masculino como femenino, se les otorga derecho a crédito y de sistema de apartado, la oferta de valor que son diversos productos y servicios ofrecidos con precios atractivos.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

Cuenta con competidores numerosos por tal motivo, es necesario implementar estrategias de mercadeo y nuevos canales de venta. Como punto débil no se cuentan con estrategias de mercado, publicidad.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Productos con mejor precio es decir de menor costo, que se pueda comercializar y vender, así también como nueva propuesta ofrecer la instalación de cualquiera de los productos.

2.2.5. *Entrada de nuevos competidores*

Se hace mención de nuevas empresas que ofrecen los productos a menor precio, por tanto es necesario Incrementar tu posicionamiento en medios digitales que abarque nuevos segmentos. El compromiso de Auto Partes Nueva Era C.A es no descuidar la calidad.

2.2.6. *Nivel de atraktividad de la industria*

- Promociones. Fechas especiales con descuentos.
- Diversidad de productos. Nuevos productos del área automotriz.
- Instalación. De los Productos ofrecidos.
- Asesoría personalizada. Mediante el WhatsApp donde se de orientación al cliente.

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

Tabla 2 *Matriz MEFI*

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Alianzas con proveedores	0.10	4	0.40
Precios atractivos	0.09	3	0.27
Promociones	0.07	3	0.21
Asesoría personalizada	0.10	3	0.30
sistema de apartado	0.10	3	0.30
Debilidades			
Estrategias de marketing	0.10	1	0.10
Publicidad	0.10	1	0.10

Nuevos competidores	0.15	1	0.15
Estrategias de mercado	0,10	1	0.10
Competidores existentes	0,09	2	0.18
Totales	1.00		2.11

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

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS.

Plantilla Modelo Canvas

Empresa Auto Partes Nueva Era C.A

Alianzas Claves	Actividades Clave	Ofertas de Productos/Servicios	Relación con los clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Alianza estratégica Relaciones con proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Publicidad Productos de calidad Tecnología Innovación y estrategias de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Repuestos de la industria automotriz de alta calidad y un servicio de excelencia. Estrategia que está vigorosamente orientada a aumentar las ventas mediante el uso de redes sociales. productos y servicios ofrecidos con precios atractivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Redes Sociales Email 	<ul style="list-style-type: none"> Habitantes del Estado Trujillo y otras zonas de nuestro País en edades comprendidas entre 20 y 35 años tanto del sexo masculino como femenino
Estructura de Costes		Flujo de Ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> Costos fijos Costo indirecto y directo 		<ul style="list-style-type: none"> Productos de calidad Ventas directas 		

Figura 2 Plantilla CANVAS

Fuente: Elaboración propia (2022)

3.1.1. Alianzas Claves

Convenios con proveedores para mejorar las relaciones con los mismos y poder brindar asesoría especializada y productos únicos a nuestros clientes, permitiendo extender nuestro mercado.

3.1.2. Actividades Claves

Niveles tecnológicos y de calidad, si también con innovación y estrategias de mercado.

3.1.3. Recursos Claves

Como recursos claves: recursos financieros, personal calificado y canales de ventas, el fin es lograr.

3.1.4. Oferta de Productos

Servicio de gran excelencia, implementar estrategias para aumentar las ventas mediante las rrss y finalmente ofrecer productos y servicios con precios atractivos.

3.1.5. Relación con Clientes

Esto se logra una relación directa, el cual es una ventaja para otorgar información.

3.1.6. Canales

Implementar redes sociales mediante estrategias de marketing.

3.1.7. Segmentos de Clientes

Habitantes del Estado Trujillo y otras zonas de nuestro País entre 20 y 65 años tanto del sexo masculino como femenino.

3.1.8. Estructura de Costes

Presenta costos fijos, costos directos e indirectos.

3.1.9. Flujos de Ingresos

Ventas de los artículos automotrices.

3.2 Análisis funcional de la empresa.



Figura 3 Análisis Funcional.

Fuente: Elaboración propia (2022)

3.2.1. Gerencia de la empresa

Dirección y control con la finalidad de optimizar los recursos económicos y humanos, para alcanzar un desarrollo empresarial (Fayol, 1916, pag.15).

3.2.2. Recursos humanos

Compuesto por los empleados quienes desarrollan sus actividades, también liderado por un director de RRHH quien se encarga de vigilar el desempeño de cada trabajador, así como también la selección del personal a contratar. (Dessler, 2001, p. 2).

3.2.3. Investigación y desarrollo

Fundamental en cada empresa para innovar y hacer usos de las nuevas tecnologías.

3.2.4. Finanzas

Evalúa y analiza la situación financiera para poder empelar un buen manejo de sus recursos (Pérez, 2015).

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Para ello se hará revisión periódica de los inventarios, tomando en consideración su demanda o estancamiento de manera que se empleen estrategias de ventas.

3.2.6. Operaciones

Llevar cada función de manera correcta para operar eficientemente, el objeto es que el cliente se sienta satisfecho con los productos.

3.2.7. Marketing y ventas

Estrategias para aumentar las ventas con la ayuda de las rrss y nuevas plataformas online.

3.2.8. Servicios postventa

La idea es que cada cliente pueda conocer de nuestros productos y aclarar cualquier duda que presenten.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027

4.1 Objetivo general 2023 a 2027

Implementar un plan estratégico para Auto Partes Nueva Era C.A en el mercado, mediante el desarrollo de producto y servicio automotriz dirigido al segmento de jóvenes y adultos de nuestro estado y país durante los años 2023-2027 enfocados en la mejora de los procesos administrativos y financieros.

4.2 Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- a. Incrementar las ventas totales desde un 30% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027
- b. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 20% 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 2 años.
- d. Desarrollar la marca de la empresa a través de empresa a través de una estrategia comercial y publicitaria enfocada en medios digitales en 1 año.

- e. Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027.

- . Incrementar las ventas 30% en cada año, por el uso de las redes sociales.
- a. Incrementar los niveles de rentabilidad para una mejor salud financiera.
- b. Evaluar los procesos con el fin de continua mejora.
- c. Proyectar productos en distintas plataformas.
- d. Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce a través de agregar a nuestras publicaciones un valor agregado como descuento o envío gratis, facilidad de pago por diversas plataformas como paypal, zelle, binance entre otros y así mismo programa de lealtad en donde se le otorgue un cupón de descuento.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización para su desarrollo empresarial, alcanzado sus objetivos estratégicos. (Thompson y Strickland, 1998),

5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)

Permite conocer su entorno mediante el estudio e identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Auto Partes Nueva Era C.A. (Dyson, 2004), Estas se identifican y detallan en la siguiente tabla:

Tabla 3 Matriz MFODA

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Externo	F1. Alianzas con proveedores F2. Precios atractivos F3. Promociones F4. Asesoría personalizada F5. Sistema de apartado	D1. Estrategias de marketing D2. Publicidad D3. Nuevos competidores D4. Estrategias de mercado D5. Competidores existentes
Oportunidades: O1. Comercio electrónico O2. DHS O3. Conciencia ecológica O4. Cuidado del ambiente	Estrategias FO: FO1: Crear estrategias branding. (F2, F3, F4, O1). FO2: Crecimiento y bienestar a través precios de penetración. (F5, O2). FO3: Captar y fidelizar clientes (F1, O3, O4).	Estrategias DO: DO1: Planificar programas para diferenciar nuestra empresa (D1, O1) DO2: Visualizar a la empresa como agente ecológico (D2, D4, O2) DO3: Crecer sin perjudicar el ambiente (D4, D5, O3, O4)
Amenazas A1. Restricciones comerciales A2. Inflación A3. Calidad del internet. A4. Política fiscal.	Estrategias FA: FA1: Convenios de nuevos productos (F1,F2, A1) FA2: Análisis de la competencia. (F3, A2, A4) FA3: Aplicar nuevas tecnologías (F4, F5, A3)	Estrategias DA: DO1: Nuevos productos (D1, D2,A3) DO2: Crear alternativas (D3, D5, A1) DO3:Posicionamiento por estrategias innovadoras. (D4, A2. A4)

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

Fuente: Elaboración propia (2022)

5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

Evalúa y mide los desafíos que representa cada componente. Porter (2009)

Tabla 4 MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.50
MEFI	2.11

N

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 5. Matriz Interna – Externa

Para Auto Partes Nueva Era C.A sus estrategias deben estar enmarcadas en retener y mantener con técnicas de fidelización y de gerenciar el desarrollo de los productos, penetrando el mercado.

	4	3	2	1	
3		I	II	III	2,50 Matriz Externa
2		IV	V	VI	
1		VII	VIII	IX	
		2,11 matriz Interna			

Fuente: Elaboración propia (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 30% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas del 2023 a 2027	Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 20% 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 2 años.	Desarrollar la marca de la empresa a través de empresa a través de una estrategia comercial y publicitaria enfocada en medios digitales en 1 año.	Realizar el 50% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de cinco años.
Estrategias					
Acciones de branding.	x		x	x	x
Crecimiento y bienestar a través precios de penetración		x	x	x	
Captar y fidelizar clientes	x	x	x	x	x
Estudios financieros	x	x	x	x	x
Fomentar el DHS	x	x	x	x	x
Uso de los recursos sin perjudicar el ambiente			x	x	
Convenios de nuevos productos	x		x	x	x
Análisis de la competencia.	x		x		x
Aplicar nuevas tecnologías	x	x	x	x	x
Fomentar nuevos productos	x		x	x	x
Planificar programas para diferenciar nuestra empresa	x	x	x	x	x
Establecer estrategias para otorgar descuentos	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia (2022)

5.2.2. Estrategias seleccionadas

1. Acciones de branding. Para y convertir a clientes.
2. Captar y fidelizar clientes y la capacitación del equipo de trabajo. Lo cual nos permitirá construir vínculos.
3. Estudios financieros: Lanzar ofertas o promociones y productos novedosos del aérea automotriz,
4. Fomentar el DHS: convertirnos en agentes de cambio ecológicos, siendo una oportunidad que nos distinga como empresa con responsabilidad ambiental.
5. Uso de los recursos sin perjudicar el ambiente.
6. Uso de las tecnologías en vanguardia: Alcance de nuevos clientes.
7. Fomentar nuevos productos.
8. Programas de atención: ofrecer una atención amable mediante la capacitación a los empleados en la empatía del cliente.
9. Establecer estrategias para otorgar descuentos: Agregar productos innovadores constantemente con promociones únicas mediante anuncios creativos.

VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

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

Se considera una gestión para definir o establecer la conexión del cliente con el producto mediante acciones que pongan en marcha (Armstrong y Kotler, 2013)

La empresa Auto Partes Nueva Era C.A desarrolla campañas por las redes sociales para así atender a las particularidades. El responsable de esta área monitorea las actividades relacionadas con el alcance del plan.

El deseo es lograr expansión en los distintos mercados para conseguir los objetivos, tomando en consideración los objetivos por la página web donde los clientes puedan encontrar información y verificar los productos disponibles.

6.1.2. *Objetivos de marketing*

- Crear acciones mediante el branding con contenido útil.

- Implementar la capacitación a los empleados a fin de ofrecer crecimiento.
- Incluir nuevos canales de distribución como la venta online.
- Identificar las empresas fuerte que son de competencia.
- Alcanzar posicionamiento en las rrss.
- Mejorar las alternativas para los clientes en productos, precios y promociones.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

Estrategia de cartera

Acorde a los productos que cuenta, se les concedió un valor a los dos ejes tanto el eje atractivo de posición competitiva. Los resultados arrojados se enmarca en invertir para crecer donde es una prioridad; se pretende penetrar al mercado mediante un sitio web, darnos a conocer en SEO, publicidad en Redes Sociales y Adwords. En la siguiente figura se observa a detalle lo expuesto en el párrafo:

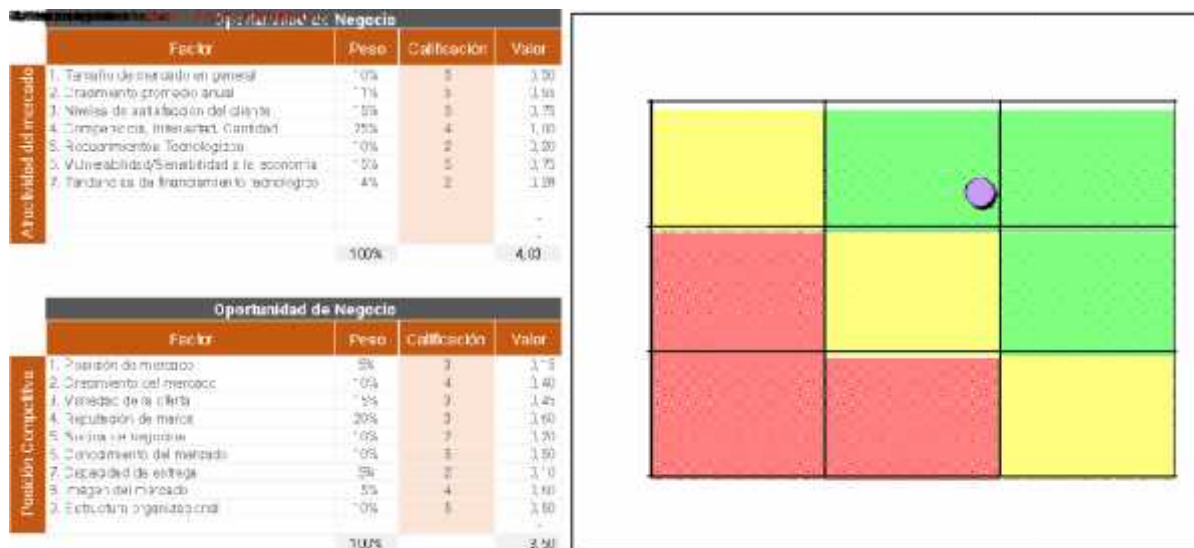


Figura 4 Matriz McKinsey-General Electric

Fuente: Elaboración propia (2022)

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

1. Crear publicidades efectivas para diferentes grupos de clientes.
2. Segmentar el mercado para los consumidores de nuestros productos por zona demográfica y sexo.
3. Interacciones con los usuarios de las redes sociales.
4. Promover programas de fidelización mediante descuentos y otros incentivos.

Estrategia funcional

Estrategia de Producto.

- Brindar productos de excelencia.

- Atención personalizada.

Estrategia de Precio.

- Descuentos.
- Precios diferenciales.

Estrategia de Plaza.

- Ofrecer productos únicos.
- Productos exclusivos.

Estrategia de Promoción.

- Manejo de rrss para promociones.
- Promociones de ventas.

6.1.4. Presupuesto

Seguidamente se detalla el presupuesto:

Tabla 7 Presupuesto

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Promociones	Departamento De Marketing	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$600,00	\$800,00	\$1.000,00
Precio competitivo	Departamento administrativo x 2 personas	\$100,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00	\$200,00
Ofrecer productos especiales	Gerente General 240 horas x 1 gerente	\$2,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00	\$480,00
TOTAL (\$)			\$1,180,00	\$1,180,00	\$1,280,00	\$1.480,00	\$1.680,00

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

- Promociones de ventas como cupones de descuento mediante Rutinas de evaluación y control.

Departamento De Marketing. Tiempo estimado: 40 horas

- Precio competitivo por el análisis y posicionamiento de la página web:

Departamento administrativo x 2 personas Tiempo estimado: 16 horas

- Ofrecer productos especiales de distribución.

Gerente General Tiempo estimado 240 horas

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones:

Acciones y decisiones para transformar los bienes o servicios que se ofrecen, logrando garantizar que los procesos funcionen perfectamente. Para ellos conoce sus elementos internos y externos para poder hacer frente al entorno.

Auto Partes Nueva Era C.A sus operaciones está a cargo de la gerencia en general presenta ciertas debilidades. La elaboración del plan de operaciones para la empresa mencionada es de suma importancia, puesto que fortalecerá las operaciones de Auto Partes Nueva Era C.A.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

- Promover y ampliar cartera de artículos.
- Determinar con anticipación cual es el rol de cada trabajador en las diferentes áreas o departamentos asignados.
- Consolidar los mecanismos de planificación y control.
- Fomentar tecnologías para obtener nuevos clientes.
- Emplear el uso de técnicas de marketing.

6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones*

Estrategia de costos – capacidad

- Orientación financiera en costos.
- Determinar los costos fijos y variables

Estrategia calidad – procesos

- Garantizar que los procesos se lleven a cabo de manera acertada.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

- Creación de nuevas plataformas y canales de venta online.
- Garantizar la calidad y prestación del servicio.

6.2.4. *Presupuesto*

A continuación, el presupuesto.

Tabla 8. *Presupuesto*

Como un asesor y facilitador para poner en marcha las acciones de este plan:

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Orientación financiera	200 horas x 1 asesor	\$5,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1000,00
Capacitación, Marketing y creación de plataformas online.	72 horas x 1 facilitador	\$3,00	\$216,00				\$216,00
TOTAL (\$)			\$1.216,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1000,00	\$1216,00

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

- Orientación financiera.

Asesor externo Tiempo estimado: 200 horas

- Capacitación, Marketing y creación de plataformas online.

Facilitador Tiempo estimado 72 horas

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

Prácticas que permiten incentivar a los empleados, pues el capital humano es también de gran importancia (Chiavenato, 2009) Cabe de resaltar que esta importante gestión también forma parte activa en la supervisión del personal mediante acciones estratégicas para desarrollar las responsabilidades encomendadas de manera correcta.

La empresa Auto Partes Nueva Era C.A desarrolla campañas en las rrss para captar a posible personal capacitado, 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 la selección y reclutamiento.
- Motivar a los empleados.
- Promover un ambiente favorable.
- Evaluación del personal.
- Entrenamiento y capacitación para los trabajadores.

6.3.3. *Estrategias*

Objetivo: Reforzar selección de los empleados.

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

Objetivo: Motivar a los empleados.

Reforzar selección de los empleados.	100 hrs x un asesor	\$5,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00	\$500,00
Reconocer sus trabajos mediante bonificaciones monetarias extras	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: Elaboración Propia (2022)

6.3.5 Ejecución de tareas del Plan funcional de recursos humanos

- Reforzar selección de los empleados.

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

Se determina como la contribución del desarrollo humano sostenible mediante acciones positivas. La RSE sigue alcanzando reconocimiento a nivel mundial, donde hoy por hoy se adoptan siendo un compromiso que asumen las empresas con su entorno, posicionando la marca de la organización entre las personas y grupos directamente relacionados (Cansino y Morales, 2008).

AUTO PARTES NUEVA ERA C.A se dedica a la conservación del medio ambiental generando acciones que promuevan el cuidado del medio ambiente. Por ello constantemente buscan la elaboración de proyectos que puedan ser sostenibles con el tiempo.

AUTO PARTES NUEVA ERA C.A se encuentra firmemente comprometida con el mundo, este con serios cambios climáticos, y juntos debemos unir esfuerzo por conservar la obra de DIOS.

9.4.2 Objetivos de RSE

- Diseñar y fortalecer programas de voluntariado corporativo.
- Alinear esfuerzos.
- Realizar publicaciones especializadas sobre diversos temas ambientales de actualidad.
- Impulsar la educación ambiental.
- Reducir las emisiones contaminantes, residuos, desechos, vertidos y otros impactos ambientales negativos.

6.4.3. *Actividades de RSE*

- Diseñar y fortalecer programas de voluntariado corporativo.
 - Cursos y actualización para profesionales que necesiten capacitarse en temas ambientales estratégicos.

- Alinear esfuerzos.
 - Contribuimos a la visibilidad de sus esfuerzos desde nuestras redes sociales y medios aliados

- Realizar publicaciones especializadas sobre diversos temas ambientales de actualidad.
 - Promover la educación ambiental en todos los ámbitos.

- Impulsar la educación ambiental.
 - Impulsar la educación ambiental en canales y plataforma sociales.

- Reducir las emisiones contaminantes, residuos, desechos, vertidos y otros impactos ambientales negativos.
 - Adoptar comportamientos ambientalmente sustentables.

6.4.4. Presupuesto

Tabla 10. *Presupuesto (RSE)*

Plan de RSE Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Diseñar y fortalecer programas de voluntariado corporativo.	Departamento RSE	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
Realizar de publicaciones especializadas sobre diversos temas ambientales de actualidad	Departamento administrativo x 2 personas	\$60,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00	\$120,00
Alinear esfuerzos	Departamento de Marketing	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00
		TOTAL (\$)	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00	\$320,00

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

AUTO PARTES NUEVA ERA C.A asumen los siguientes responsables: Departamento RSE, Departamento administrativo, este equipo debe comunicar las acciones realizadas, logrando así a mejores criterios de sostenibilidad en sus decisiones estratégicas

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

Anticipadamente al diagnóstico implementado se procedió al análisis financiero y contable, su liquidez es baja lo cual hace que no puedas cumplir a tiempo, también su rentabilidad no es favorable, por otro lado falta de control el flujo de caja. Por tanto con urgencia se necesita implementar una buena gerencia financiera que vele por los recursos de AUTO PARTES NUEVA ERA C.A.

6.5.2. Objetivos de finanzas

- Tener control financiero para garantizar las obligaciones que asume en el corto, mediano y largo plazo.
- Aumentar las ventas en los próximos años.
- Aplicar estrategias para mejorar la rentabilidad.
- Crear proyecciones realistas mensuales.
- Elaborar planes y presupuestos financieros.

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

En la siguiente tabla se presenta Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación amortización 2023-2027 de AUTO PARTES NUEVA ERA C.A. Ya cuenta con algunos activos pero desea adquirir un nuevo sistema contable para el próximo año. El inversor ha seleccionado los activos que deben obtener para hacer su inversión en los siguientes años, en la tabla se observa los monto totales correspondientes para cada año.

Tabla 11. *Inversión en activos. Depreciación y amortización 2023-2027*


INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL	(%) Amort
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$3.500	\$500	\$720	\$750	\$800	\$840	\$10	10%
MOBILIARIO	\$1.800	\$120	\$250	\$100	\$120	\$150	\$10	10%
SISTEMA CONTABLE	\$1.500	\$500	\$600	\$800	\$1.000	\$1.500	\$5	20%
EQUIPO DE COMPUTACION	\$3.000	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$1.600	\$5	20%
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$500	\$250	\$500	\$600	\$640	\$7.000	\$10	10%
TOTAL NO CORRIENTE	\$10.300	\$2.970	\$3.670	\$3.850	\$4.160	\$11.090		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
CAPITAL DE TRABAJO	\$5.000	\$6.000	\$7.000	\$8.000	\$10.000	\$12.000		
BANCO	\$1.500	\$1.600	\$1.500	\$1.800	\$2.000	\$2.500		
INVENTARIO	\$3.500	\$3.100	\$2.800	\$2.800	\$2.100	\$1.500		
CUENTAS POR COBRAR	\$1.500	\$1.200	\$1.000	\$980	\$900	\$800		
TOTAL CORRIENTE	\$10.000	\$11.900	\$12.300	\$13.580	\$15.000	\$16.800		
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	\$20.300	\$14.870	\$15.970	\$17.430	\$19.160	\$27.890		

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027

Concede un cálculo de las ventas en un determinado periodo. Para sus ventas en los próximos 5 años se estima aplicar ciertas estrategias que eleven sus ventas anuales, vendiendo productos como: amortiguadores, espirales, muñones, terminales, rotulas, bujes, bujías, gomas, reparación de vehículos, motores, entre otros artículos.

Tabla 12. Proyección de ventas 2023-2027

		AUTO PARTES NUEVA ERA C.A.				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS / INGRESOS						
Amortiguadores.	unidades	\$240	\$ 250	\$ 350	\$ 450	\$ 700
	precio	\$5	\$ 8	\$8	\$ 10	\$ 10
	ingresos	\$ 1.200	\$ 2.000	\$ 2.800	\$ 4.500	\$ 7.000
Espirales	unidades	\$ 110	\$ 120	\$ 150	\$ 180	\$ 200
	precio	\$ 4	\$ 4	\$ 5	\$ 6	\$ 7
	ingresos	\$ 440	\$ 480	\$ 750	\$ 1.080	\$ 1.300
Muñones	unidades	\$ 550	\$ 600	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.500
	precio	\$ 10	\$ 7	\$ 8	\$ 8	\$ 10
	ingresos	\$ 5.500	\$ 4.200	\$ 6.400	\$ 8.000	\$ 15.000
Terminales	unidades	\$ 380	\$ 400	\$ 450	\$ 500	\$ 700
	precio	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 5	\$ 5
	ingresos	\$ 1.140	\$ 1.200	\$ 1.800	\$ 2.500	\$ 3.500
Rotulas	unidades	\$ 150	\$ 180	\$ 200	\$ 250	\$ 300
	precio	\$ 5	\$ 5	\$ 5	\$ 6	\$ 6
	ingresos	\$ 750	\$ 900	\$ 1.000	\$ 1.500	\$ 1.800
Bujes.	unidades	\$ 80	\$ 100	\$ 150	\$ 180	\$ 250
	precio	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 4
	ingresos	\$ 240	\$ 300	\$ 450	\$ 720	\$ 1.000
Gomas Amortiguadoras	unidades	\$ 650	\$ 700	\$ 800	\$ 1.000	\$ 1.200
	precio	\$ 2	\$ 3	\$ 3	\$ 3	\$ 4
	ingresos	\$ 975	\$ 1.750	\$ 2.400	\$ 3.000	\$ 4.800
Reparación de vehículos y motores	unidades	\$ 320	\$ 350	\$ 400	\$ 500	\$ 700
	precio	\$ 20	\$ 20	\$ 25	\$ 25	\$ 25
	ingresos	\$ 6.400	\$ 7.000	\$ 10.000	\$ 12.500	\$ 17.500
TOTAL INGRESOS		\$ 16.645	\$ 17.830	\$ 25.600	\$33.800	\$ 51.900

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027

Tabla 13. Proyección de costos y gastos operativos.

Estima la relación del importe y también de los cálculos de la pérdida o utilidad. Se indican en la siguiente tabla los salarios y los gastos para dichos periodos. Costos y gastos que se observan que aumentan cada año pues aumenta el número de trabajadores.

PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario Medio Mensual	120,00	\$ 7.200	\$ 15.120	\$ 22.680	\$ 38.880	\$ 58.320
Incremento Salarial Anual	50,00%					
Nº De Empleados Año 1	5					
Nº De Empleados Año 2	7					
Nº De Empleados Año 3	7					
Nº De Empleados Año 4	8					
Nº De Empleados Año 5	8					
% Coste Seguridad Social	12%	\$ 864	\$ 1.814	\$ 2.722	\$ 4.666	\$6.998
Total Gastos De Personal		\$ 8.064	\$ 16.934	\$ 25.402	\$ 43.546	\$ 65.318
Otros Gastos						
Electricidad	3	\$ 36	\$ 37	\$ 37	\$ 38	\$39
Aseo	4	\$48	\$ 49	\$ 50	\$ 51	\$ 52
Agua	3	\$ 36	\$ 37	\$ 37	\$ 38	\$ 39
Internet	5	\$ 60	\$ 61	\$ 62	\$ 64	\$ 65
Plan Funcional De Marketing		\$ 450	\$ 500	\$ 550	\$ 650	\$ 850
Planfuncional De Operaciones.		\$ 1560	\$ 1200	\$ 1.200	\$ 1.200	\$ 1.5660
Plan Funcional De RRHH		\$400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Plan De (RSE)		\$300	\$ 300	\$ 300	\$ 400	\$ 300
Subida Media Anual En %	2,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		\$ 2.890	\$ 2.584	\$ 2.637	\$ 2.741	\$ 3.305
TOTAL GASTOS		\$ 10.954	\$ 19.518	\$ 28.039	\$ 46.287	\$ 68.623

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027

Tabla 14. *Capital de trabajo*

Recursos económicos con los que cuentan Caheca para operar de forma eficiente, en la tabla se demuestra un crecimiento en los años comprendidos 2023-2027 permitiendo así incrementar su rentabilidad. Por ende es un indicador de si tiene lo suficiente para operar antes de obtener ganancia.

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

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla 15. *Estructura y opciones de financiamiento*

La composición de su fuente recursos propios proviene de sus accionistas. Se presenta la estructura financiera elaborada para CAHECA. Para financiar el inicio de su actividad con un monto de 20.300\$ como parte de los recursos propios.

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD
RECURSOS PROPIOS		\$20.300
PRESTAMOS		
Condiciones	Tipo de interés	
	Años	
TOTAL FINANCIACIÓN		\$ 20.300
COMPARACIÓN	INVERSIÓN	\$ 20.300
	FINANCIACIÓN	\$ 20.300

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.

Tabla 16. Estado de resultado proyectado

Analizan el dinero que ganará la empresa durante un período. Presenta ganancias operativas, así como también EBITDA que muestra que la empresa tiene capacidad para generar bienes económicos Pero es necesario también mencionar que desde el 2 año hasta el 5to año se observa crecimiento económico.

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$16.645	\$ 17.830	\$ 25.600	\$ 33.800	\$ 51.900
Aprovisionamiento	\$ 3.465	\$ 4.901	\$ 6.760	\$ 9.293	\$12.738
Variación de existencias	\$ 100	\$ 110	\$ 115	\$ 120	\$ 125
Margen	\$ 13.280	\$ 13.039	\$ 18.955	\$ 24.627	\$ 39.287
Gastos de personal	\$ 8.064	\$ 1.789	\$ 1.968	\$ 3.248	\$ 4.764
Alquileres	\$	\$	\$	\$	\$
Otros gastos	\$ 2.890	\$ 2.584	\$ 2.637	\$ 2.741	\$ 3.305
EBITDA	\$ 2.326	\$ 8.666	\$ 14.350	\$ 18.638	\$ 31.218
?					
Amortizaciones	\$ 1.587	\$ 2.054	\$ 2.519	\$ 2.995	\$ 4.114
EBIT	\$ 739	\$ 6.612	\$ 11.831	\$ 15.643	\$ 27.104
?					
Gastos financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
BAI	\$ 739	\$ 6.612	\$ 11.831	\$ 15.643	\$ 27.104
?					
Impuesto sobre beneficios	\$ 111	\$ 992	\$ 1.775	\$ 2.346	\$ 4.066
Resultado	\$ 628	\$ 5.621	\$ 10.056	\$ 13.296	\$ 23.038

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.

Tabla 17. Estado de situación financiera proyectado.

Indica la situación financiera, permitiendo visualizar el resultado para ejecutar sus planes.

La situación económica por la que atraviesa se hallan resultados negativos, lo cuales serán abordados por los especialistas de gerencias financiera.

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	\$ 9.000	\$ 11.270	\$ 14.340	\$ 17.390	\$ 20.550	\$ 30.140
Amortizaciones		\$ 1.587	\$ 3.641	\$ 6.160	\$ 9.155	\$ 13.269
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 9.000	\$ 9.683	\$ 10.699	\$ 11.230	\$ 11.395	\$ 16.871
Existencias	\$ 5.000	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tesorería	\$ 1.500	\$ 714	\$ 4.437	\$ 12.660	\$ 24.126	\$ 39.036
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 6.500	\$ 914	\$ 4.637	\$ 12.860	\$ 24.326	\$ 39.236
TOTAL ACTIVO	\$ 20.500	\$ 20.897	\$ 26.236	\$ 35.790	\$ 48.421	\$ 70.307
PASIVO						
Recursos propios	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300	\$ 20.300
Reservas	\$ 200	\$ 597	\$ 5.936	\$ 15.490	\$ 28.121	\$ 50.007
Resultados negativos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prestamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL NO CORRIENTE	\$ 20.500	\$ 20.897	\$ 26.236	\$ 35.790	\$ 48.421	\$ 70.307
Proveedores		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Tesorería negativa		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 20.500	\$ 20.897	\$ 26.236	\$ 35.790	\$ 48.421	\$ 70.307

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.

Tabla 18. Flujo de caja proyectado.

Flujo de Caja es un importante instrumento financiero permitiendo actuar antes posibles cambios. Auto Partes Nueva Era para los próximos 5 años tendrá suficiente efectivo para operar, se detalla en la siguiente tabla:

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Saldo inicial	\$ 1.500	\$ 714	\$ 4.437	\$ 12.660
+ Beneficio	\$ 628	\$ 5.621	\$ 10.056	\$ 13.296	\$ 23.038
+ Amortizaciones	\$ 1.587	\$ 2.054	\$ 2.519	\$ 2.995	\$ 4.114
+ Prestamos obtenidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Ampliaciones de capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Crédito de proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Crédito a clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Dividendos	\$ 31	\$ 281	\$ 503	\$ 665	\$ 1.152
- Devoluciones de préstamos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Inversiones	\$ 2.970	\$ 3.670	\$ 3.850	\$ 4.160	\$ 11.090
- Existencias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo final	\$ 714	\$ 4.437	\$ 12.660	\$ 24.126	\$ 39.036

Fuente: Elaboración Propia (2022)

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

Sirve para definir el momento en que los ingresos de una empresa cubren sus gastos. Se observa pérdidas significativas.

Tabla 19. Punto de Equilibrio 2023-2027

PUNTO DE EQUILIBRIO						
Ventas (V)	16.645,00	17.830,00	25.600,00	33.800,00	51.900,00	
Coste variables (C)	3.365,00	4.791,00	6.645,00	9.173,31	12.613,21	
Margen (M)	13.280,00	13.039,00	18.955,00	24.626,69	39.286,79	>CF
% Margen s/ventas	80%	73%	74%	73%	76%	
Costes fijos (CF)	10.954,00	19.518,00	28.038,87	46.286,62	68.623,24	<M

Umbral Rentabilidad	13.729,62	26.689,62	37.868,38	63.528,13	90.655,04	<V
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	----

Fuente: Elaboración Propia (2022)

6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.

Tabla 20. *Indicadores de rentabilidad 2023-2027.*

Ayudan a medir la salud financiera y rendimiento. Se presenta el cálculo para el determinado periodo donde la Rentabilidad en los siguientes años el cual va mejorando

RENTABILIDAD	?							
Económica								
Rotación	?		0,80	0,68	0,72	0,70	0,74	>0
Margen	?		0,04	0,37	0,46	0,46	0,52	>0
Financiera								
Apalancamiento	?		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal	?		0,85	0,85	0,85	0,85	0,85	
ROE	?		0,03	0,21	0,28	0,27	0,33	>0
ROE en %			3,01%	21,42%	28,10%	27,46%	32,77%	>0

Fuente: Elaboración Propia (2022)

CONCLUSIONES

La elaboración de este proyecto especial de grado permitió conocer los grandes aportes que tiene el empleo de un plan estratégico en la actualidad, sirviendo para trazar y alcanzar objetivos estratégicos, por tanto se genera las siguientes conclusiones:

Para el éxito será el alcance de los objetivos estratégicos, y ser un referente empresarial:

Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto y servicio Auto Partes Nueva Era C.A enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros

Conclusión:

- Conocer y hacer frente a sus oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas.
- Incrementar el posicionamiento en medios digitales.
- Implementar estrategias de marketing.

Definir el modelo de negocio, características del producto y servicio y planes para la implementación de la propuesta de la empresa Auto Partes Nueva Era C.A en los años 2023-2027 enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros.

Conclusión:

- Tomar las medidas necesarias en la situación financiera.
- Cuidar la salud financiera de la organización
- Promover acciones para mejorar su rentabilidad.
- Fortalecer los procesos financieros.

Definir los objetivos estratégicos de la empresa Auto Partes Nueva Era C.A en los años 2023-2027 enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros.

Conclusión:

- Estrategias y acciones enfocadas en atraer a clientes.
- Construir vínculos
- Ofrecer promociones y productos novedosos de la aérea automotriz.

Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Auto Partes Nueva Era C.A en los años 2023-2027 enfocado en la mejora de los procesos administrativos y financieros

Conclusión:

- Creación de un sitio web, darnos a conocer en SEO, publicidad y Adwords.

- Realización de publicidades efectivas para diferentes grupos de clientes.
- Promover la educación ambiental.
- Aumentar las ventas.
- Alcanzar una situación financiera saludable y óptima.

RECOMENDACIONES

- Planificar reuniones para evaluar el desarrollo.
- La información financiera veras.
- Consolidar acciones tecnológicas, financieras y de marketing para mejorar los procesos.
- Todos los procesos mencionados anteriormente, tales como, los planes de marketing, el establecimiento , y alcance de las expectativas previstas financieramente
- Finalmente a la organización se sugiera adaptar este plan para mejorar y fortalecer su estatus empresarial.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Miranda, P. Aguayo, V. Villalva, G. (2017). La planificación estratégica y la gestión de recursos de la información. [Artículo Científico].

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325530>.

Cuesta, C. Vásquez, L. (2021). Gestión del flujo de caja en situaciones de crisis. [Artículo Científico]. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8318860.pdf>

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>.

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

Banco Central de Venezuela (2021, 14 de Febrero). *Estadísticas* BCV <http://www.bcv.org.ve/>

Ujueta, R. (2020, 26 de Noviembre). *Cámara Venezolana de Comercio Electrónico* cavecom-e <https://cavecom-e.org.ve/>

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

Jenkins, C (2020, 2 de Enero). *Entorno Ambiental en Venezuela* pais.es.leyderecho.org <https://pais.es.leyderecho.org/entorno-ambiental-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

Fayol, H. (1916 pp 15). *Principios y alimentos de administración*.

Dessler, G. (2001 pp. 2). *Administración de recursos humanos 11 edición Editorial: Pearson* 2012.

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

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Madrid: Deusto 2009

Armstrong, G. Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (A. Mues Zepeda, trad.). Pearson; Prentice Hall

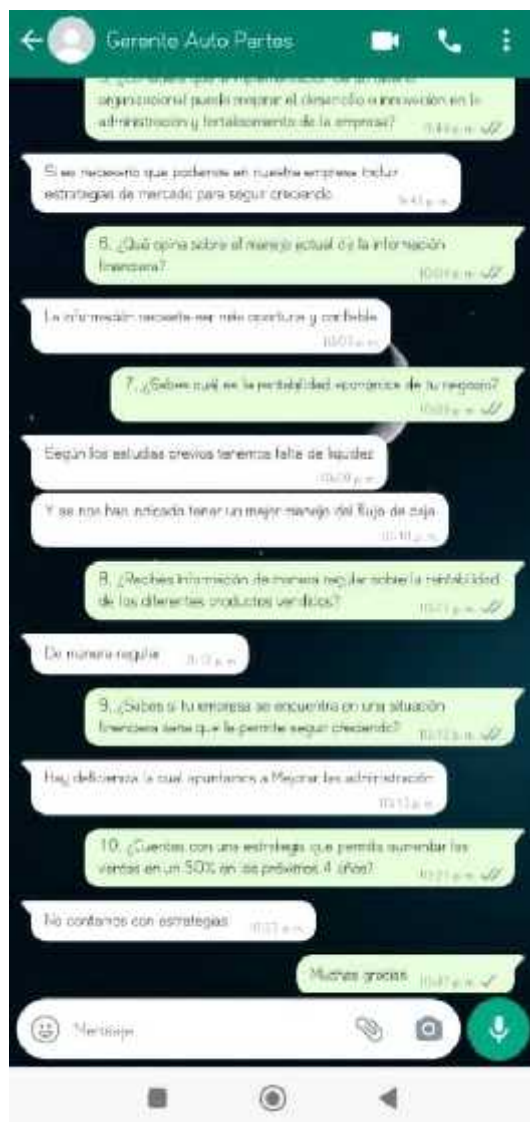
Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Obtenido de McGraw-Hill Companies, Inc. México D.F. ISBN 978-970-10-7340-7.

Cansino, J. y Morales, M. (2008). *Responsabilidad Social Empresarial*. Santiago: departamento Control de gestión y Sistemas de información de la Facultad de Economía y negocios de la universidad de Chile. Disponible en:

[file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/53f1a1f50cf23733e815be14%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/Downloads/53f1a1f50cf23733e815be14%20(1).pdf)

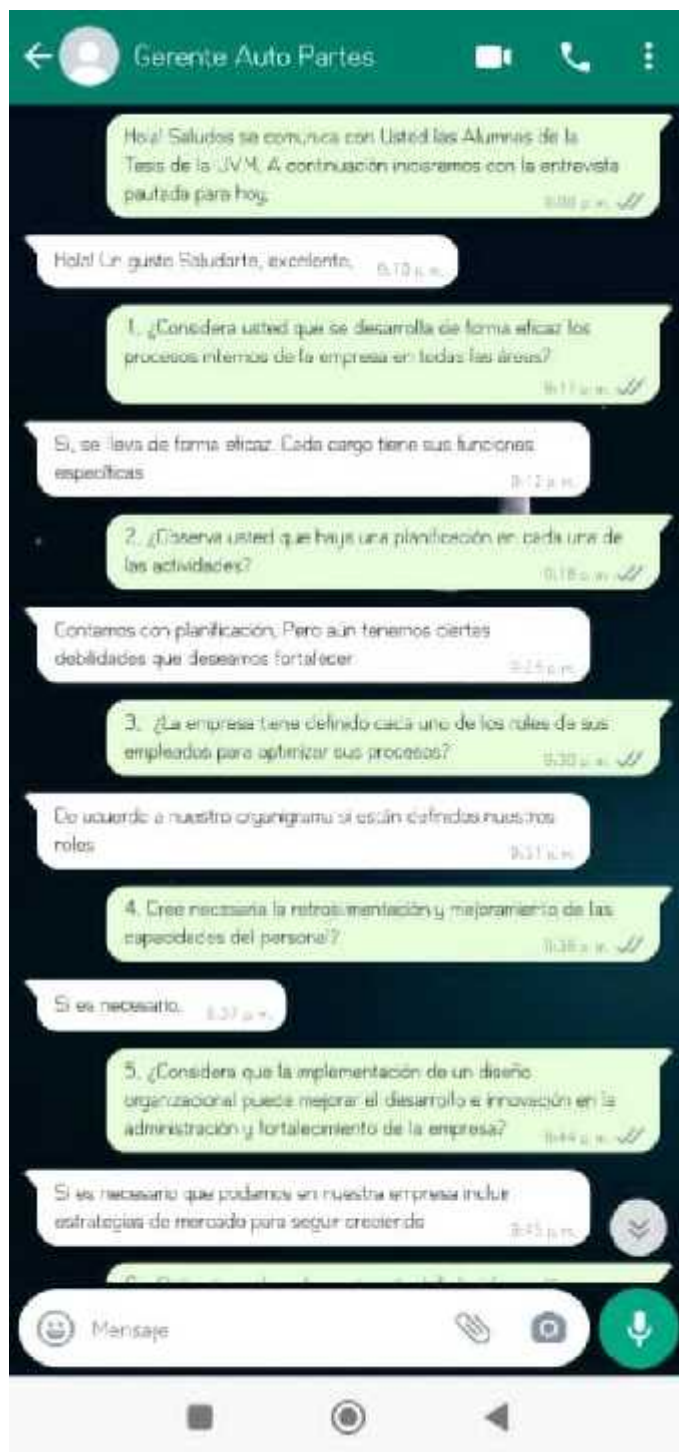
ANEXOS

Anexo 1 Guía de entrevista realizada por WhatsApp parte 1



Fuente: Bencomo, Urbina (2022)

Anexo 2. Guía de entrevista realizada por WhatsApp parte 2



Fuente: Bencomo, Urbina (2022)

Anexo 3. Logo de la empresa



Fuente: Bencomo, Urbina (2022)