

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE:**  
**INVERSIONES CO2, C.A. - PERIODO 2023-2027**

**Presentado por:**

**TSU. EYBILL MALDONADO**

**ZULIA, VENEZUELA**

**2022**

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



**PLAN ESTRATÉGICO DE:**  
**INVERSIONES CO2, C.A. - PERIODO 2023-2027**

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

**Presentado por:**

**TSU. EYBILL MALDONADO**

**Tutor**

**MSC., GILBERTO ROJAS.**

**ZULIA, VENEZUELA**

**2022**

## VEREDICTO



**Vicerrectorado Académico**  
**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales**

### VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Karelis Paredes, Prof. Zaida Kassar y Prof. Gilberto Rojas**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo de Grado titulado **PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA INVERSIONES CO2, C.A PERIODO 2023-2027** que presenta el T.S.U **Eybill Eli Maldonado Castro**, Portador de la C.I. N°. **26.240.063**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con: veinte **(20) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad "Valle del Momboy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

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

Prof. Zaida Kassar  
 C.I. 9.175.011

**JURADO**

Prof. Gilberto Rojas  
 C.I. 19.285.228

**TUTOR**

Prof. Karelis Paredes  
 C.I 14.799.624

**PRESIDENTE DEL JURADO**



Prof. Gilberto Rojas  
 C.I. 19.285.228

**DECANO**



Prof. Ana Linares  
 C.I. 9.013.217

**VICERRECTORA ACADEMICA**

## DEDICATORIA

A Dios en primer lugar, por su infinita gracia, favor y misericordia que me brinda todos los días, y su incuantificable amor que me motiva a seguir adelante alcanzando cada etapa de mi vida rodeado de salud y regocijo.

A mi Madre Marina Castro quien ha sido un pilar fundamental en mi carrera académica estando conmigo en cada momento que la necesito, brindando siempre su amor y apoyo animándome a alcanzar mis objetivos.

A mi Padre Eli Maldonado quien partió a la presencia de Dios y físicamente no se encuentra junto a mí, pero que vive en mi memoria y pensamientos, siendo un motor que me impulsa a alcanzar mis metas, basándome en los valores y principios que desde mi niñez me inculcó.

A todos aquellos profesores que me han brindado sus conocimientos a lo largo de esta carrera académica y han sido parte fundamental para el desarrollo del ser profesional que soy hoy por hoy.

*Maldonado Castro, Eybill Eli. -*

## AGRADECIMIENTOS

Mi eterno agradecimiento en primer lugar hacia Dios quien mediante su voluntad y planes conmigo me permitió permanecer durante todo el recorrido de esta carrera y culminarla con éxito hoy. A Él siempre sea toda la Gloria.

A la Prof. Liliana Rivera por todo su apoyo, orientación y paciencia desde el día uno en mis inicios en la universidad y que a pesar de la distancia se mantuvo siempre presente y dispuesta para ayudarme durante todo este recorrido. Gracias.

A todos los miembros de la empresa Inversiones CO2, C.A., por su valiosa colaboración y participación durante el desarrollo de mi investigación. Gracias.

A la Universidad Valle del Momboy por ser una excelente casa de estudios y permitirme formarme como un Licenciado elevando mi grado de instrucción. Gracias.

*Maldonado Castro, Eybill Eli. -*

## RESUMEN

En las organizaciones la búsqueda constante y permanente de aprendizaje en sus miembros, debe utilizarse de manera eficaz para lograr ventajas competitivas, haciendo frente a retos y adaptarse dinámicamente a las fluctuaciones surgidas en el contexto. Siendo la Planificación Estratégica una de las herramientas de gestión accesibles en las organizaciones cuya vitalidad consiste en ser un proceso dinámico, flexible permeable a las modificaciones, contribuyendo al crecimiento y éxito de la misma, revela la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos. Lo novedoso de esta planificación resulta del enfoque sistémico para visualizar y estudiar en igual rango tanto los factores externos como la capacidad interna. Bajo esta perspectiva, el objetivo perseguido por el proyecto es diseñar un plan estratégico para la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en los años 2023 a 2027 enfocado en el diseño de un modelo de control de inventario, utilizando el análisis y diagnóstico interno y del entorno, permitiendo formular los objetivos estratégicos que faciliten y mejoren la oportuna toma de decisiones, igualmente las estrategias a implementar para su óptimo funcionamiento y rentabilidad, tomando como parámetro los planes estratégicos funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, contables tributarios, responsabilidad social empresarial y finanzas.

Palabras claves: (Plan estratégico, inventario, estrategias, objetivos estratégicos).

## ABSTRACT

In organizations, the constant and permanent search for learning in their members must be used effectively to achieve competitive advantages, facing challenges and adapting dynamically to fluctuations arising in the context. Strategic Planning being one of the management tools accessible in organizations whose vitality consists in being a dynamic process, flexible permeable to modifications, contributing to the growth and success of the same, reveals how best to respond to opportunities and challenges. The novelty of this planning results from the systemic approach to visualize and study in equal range both external factors and internal capacity. Under this perspective, the objective pursued by the project is to design a strategic plan for the company INVERSIONES CO2, C.A., in the years 2023 to 2027 focused on the design of an inventory control model, using the analysis and internal diagnosis and the environment, allowing the formulation of strategic objectives that facilitate and improve timely decision-making, as well as the strategies to be implemented for their optimal functioning and profitability, taking as parameter the functional strategic marketing plans, operations, human resources, tax accounting, corporate social responsibility and finance.

Keywords: (Strategic plan, inventory, strategies, strategic objectives).

## TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS .....	14
INDICE DE FIGURAS.....	16
INDICE DE ANEXOS .....	17
CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO .....	18
1.1    Idea actual de negocio/nombre del negocio .....	18
1.2    Descripción del producto/servicio a ofrece .....	20
1.3    Equipo de trabajo .....	22
1.4    Diagnostico organizacional .....	23
1.5    Diagnostico situación contable-financiera .....	28
1.6    Definición del problema.....	33
1.7    Propuesta de valor.....	37
1.8    Objetivos del trabajo de investigación.....	38
1.8.1 <i>Objetivo general</i> .....	39
1.8.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	39
CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO .....	40
2.1    Análisis del macroentorno (PESTEL).....	40
2.1.1. <i>Entorno político</i> .....	43

2.1.2.	<i>Entorno económico</i> .....	44
2.1.3.	<i>Entorno social</i> .....	46
2.1.4.	<i>Entorno tecnológico</i> .....	47
2.1.5.	<i>Entorno ecológico</i> .....	48
2.1.6.	<i>Entorno legal</i> .....	51
2.1.7.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i> .....	52
2.2	Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter .....	54
2.2.1.	<i>Negociación con proveedores</i> .....	55
2.2.2.	<i>Negociación con clientes</i> .....	56
2.2.3.	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i> .....	57
2.2.4.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i> .....	58
2.2.5.	<i>Entrada de nuevos competidores</i> .....	59
2.2.6.	<i>Nivel de atractividad de la industria</i> .....	60
2.2.7	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	62
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO .....		64
3.1	Modelo de negocio CANVAS .....	64
3.2	Análisis funcional de la empresa .....	68
3.2.1.	<i>Gerencia de la Empresa</i> .....	71
3.2.2.	<i>Recursos humanos</i> .....	73
3.2.3.	<i>Investigación y desarrollo</i> .....	75

3.2.4.	<i>Finanzas</i> .....	76
3.2.5.	<i>Logística y aprovisionamiento</i> .....	78
3.2.6.	<i>Operaciones</i> .....	80
3.2.7.	<i>Logística Externa</i> .....	81
3.2.8.	<i>Marketing y ventas</i> .....	82
3.2.9.	<i>Servicios postventa</i> .....	84
CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023 – 2027.....		86
4.1	Objetivo general 2023 a 2027 .....	86
4.2	Objetivos estratégicos 2023 a 2027.....	87
4.3	Análisis de los Objetivos estratégicos 2023 a 2027. ....	88
CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO .....		91
5.1	Formulación de la estrategia .....	91
5.1.1	<i>Matriz FODA cruzada (MFODA)</i> .....	92
5.1.2.	<i>Matriz Interna – Externa (MIE)</i> .....	96
5.2	Selección de la estrategia .....	98
5.2.1.	<i>Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos</i> .....	99
5.2.2.	<i>Estrategias seleccionadas</i> .....	102
CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN .....		105
6.1	Plan funcional de marketing.....	105
6.1.1.	<i>Situación actual de la gerencia de marketing</i> .....	106

6.1.2.	<i>Objetivos de marketing</i> .....	108
6.1.3.	<i>Acciones estratégicas de marketing</i> .....	110
6.1.4.	<i>Presupuesto</i> .....	114
6.1.5	<i>Ejecución de tareas del plan de marketing.</i> .....	116
6.2	Plan funcional de operaciones .....	119
6.2.1.	<i>Situación actual de la gerencia de operaciones</i> .....	119
6.2.2.	<i>Objetivos de operaciones</i> .....	121
6.2.3.	<i>Desarrollo de la estrategia de operaciones</i> .....	122
6.2.4.	<i>Presupuesto</i> .....	125
6.2.5	<i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i> .....	126
6.3	Plan funcional de recursos humanos .....	129
6.3.1.	<i>Situación actual de la gerencia de recursos humanos</i> .....	130
6.3.2.	<i>Objetivos de recursos humanos</i> .....	132
6.3.3.	<i>Estrategias</i> .....	133
6.3.4.	<i>Presupuesto</i> .....	135
6.3.5	<i>Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.</i> .....	136
6.4	Plan de responsabilidad social empresarial (RSE) .....	140
6.4.1.	<i>Situación actual de la RSE</i> .....	141
6.4.2	<i>Objetivos de RSE</i> .....	143
6.4.3.	<i>Actividades de RSE</i> .....	145

6.4.4. Presupuesto.....	151
6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.....	151
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	155
6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera .....	156
6.5.2. Objetivos de finanzas.....	158
6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2023-2027.....	159
6.5.4. Proyección de ventas 2023-2027.....	162
6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2023-2027 .....	163
6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2023-2027.....	166
6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027.....	167
6.5.8. Estado de resultado proyectado 2023-2027.....	168
6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2023-2027.....	168
6.5.10. Flujo de caja proyectado 2023-2027.....	169
6.5.11. Indicadores de rentabilidad 2023-2027.....	171
CONCLUSIONES .....	173
RECOMENDACIONES.....	176
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	179
ANEXOS .....	189



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Matriz MEFE Inversiones CO2, C.A.</i> .....	53
Tabla 2 <i>Matriz MEFI Inversiones CO2, C.A.</i> .....	62
Tabla 3 <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA) - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	94
Tabla 4 <i>Resumen MEFE y MEFI - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	96
Tabla 5 <i>Matriz Interna–Externa (MIE) - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	97
Tabla 6 <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos- INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	100
Tabla 7 <i>Presupuesto Plan Funcional Marketing - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	115
Tabla 8 <i>Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	126
Tabla 9 <i>Presupuesto del Plan Funcional de Recurso Humanos - INVERSIONES CO2, C.A.</i> ....	136
Tabla 10 <i>Objetivos Plan RSE - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	144
Tabla 11 <i>Estrategias Vs. Objetivos Plan RSE - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	150
Tabla 12 <i>Presupuesto Plan RSE - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	151
Tabla 13 <i>- Inversión Inicial Activos - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	160
Tabla 14 <i>Amortización y Depreciación de Activos - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	161
Tabla 15 <i>Proyecciones de Venta 2023-2027 – INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	162
Tabla 16 <i>Proyección de Costos 2023-2027 - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	164
Tabla 17 <i>Proyección de Gastos 2023-2027 - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	165
Tabla 18 <i>Capital de Trabajo 2023-2027 - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	166
Tabla 19 <i>Proyección de la Estructura de Financiamiento 2023 – 2027 - INVERSIONES CO2,</i> <i>C.A.</i> .....	167
Tabla 20 <i>Estado de Resultados Proyectado 2023 – 2027 - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	168

Tabla 21 <i>Estado de Situación Financiera Proyectado 2023-2027 - INVERSIONES CO2, C.A</i>	169
Tabla 22 <i>Flujo de Caja Proyectado 2023 – 2027 - INVERSIONES CO2, C.A</i> .....	170
Tabla 23 <i>Indicadores de Rentabilidad 2023 – 2027 - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	171

**INDICE DE FIGURAS**

Figura 1 <i>Organigrama Inversiones CO2, C.A.</i> .....	22
Figura 2 <i>Modelo Canvas - Inversiones CO2, C.A</i> .....	65
Figura 3 <i>Cadena de Valor Porter - INVERSIONES CO2, C.A.</i> .....	70

**INDICE DE ANEXOS**

Anexo 1 Guía de Entrevista (Diagnostico Organizacional).....	189
Anexo 2 Guía de Entrevista (Diagnostico Contable-Financiero) .....	191

## CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

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

La empresa Inversiones CO2, C.A, tuvo lugar a sus inicios en el año 2018, abriendo sus puertas al mercado específicamente el 18 de noviembre, bajo la dirección de sus socios Marcial E. Gotera N. y Ana M. Gotera N. Inversiones CO2, C.A. se dedica a la más variada a la distribución de productos de consumo masivo, y la mejor selección de licores importados y nacionales, ofreciendo calidad a sus clientes y brindando un excelente servicio para los gustos más exigentes. Esta idea de negocio surge desde una idea de materializar esfuerzos familiares por años, permitiendo establecer una organización dentro del mercado en el sector comercial y licorero.

De igual forma la empresa Inversiones CO2, C.A., cuenta con los servicios de venta al mayor y detal, distribuyendo su mercancía desde pequeños a grandes comercios, así como ofreciendo sus productos al consumidor final, directamente en sus instalaciones. A su vez, la compañía cuenta con servicio de traslado, logística y/o delivery para la comodidad de sus clientes, calidad y seguridad en respuesta a los encargos realizados.

Del mismo modo, está fundamentada en dos propósitos que les dan a sus labores una dimensión emprendedora, rentable y de crecimiento sostenible: su misión y visión. Su misión consiste en ofrecer la más variada selección de licores importados y nacionales, así como la distribución de productos de consumo masivo de la mejor calidad, ofreciendo un excelente servicio. Por otra parte, la visión de esta idea de negocio se basa en ser una empresa insignia

dentro del mercado licorero y distribución de productos de consumo masivo al mayor y detal que sean de garantía y satisfacción al consumidor.

Por otra parte, el negocio se encuentra ubicado estado Zulia, en el municipio San Francisco, en la parroquia San Francisco, Urbanización La Coromoto, Calle 171 (Bulevard Virgen de Coromoto), Edificio 42-88, Local 01. A su vez, dicha compañía limita al Este con la Av. 40 de San Francisco, Sector Urbanización San Francisco; al Oeste la empresa limita con la Av. 48 cerca del Km. 9, vía Carretera La Cañada de Urdaneta; al norte limita con la Calle 165 Sector Los Coromoticos; y finalmente al Sur limita con el sector Betulio González, Calle 175 y la Calle 177 Conjunto Residencial Plaza del Sol.

En este sentido, el contexto donde ésta funciona cuenta con los servicios a todos los niveles que ofrece el municipio, tales como: acueductos, aguas blancas, aguas negras, internet, electricidad, red de gas, teléfono, correo, aseo urbano, sistema de sanidad, transporte, entre otros. Así mismo, cuenta con una sede de instalaciones (edificio propio) donde realizan sus operaciones y labores diarias.

Del mismo modo, a su alrededor se encuentran diversos comercios, lugares públicos, zonas rurales, entre otros establecimientos, tales como: en la zona este se encuentra con la Alcaldía de San Francisco, y Parque de patinaje Hugo el Duro. Al oeste se halla la cadena de supermercado de renombre en el país como Farmatodo (La Coromoto). Por otra parte, al norte se localiza con la Clínica Madre María de San José. Y finalmente, la empresa al sur está cerca de la empresa Cervecería Polar, C.A., Planta Modelo.

Actualmente la empresa Inversiones CO2, C.A., cuenta con pocos departamentos de trabajo debido a que es una empresa pequeña que está en pro de crecimiento y desarrollo dentro del mercado. Sin embargo, desde el inicio de sus operaciones en 2018 hasta la fecha se ha visto

el desarrollo y crecimiento de la compañía, de manera que en sus comienzos los socios eran quienes llevaban el control de absolutamente todos los procesos y poco a poco han ido consolidando áreas, equipos y personal de trabajo que contribuye al manejo de todos los procesos y gestiones de una manera más estándar, medible y eficiente.

Así mismo, por la trayectoria que han tenido y el flujo de ventas resultante desde el inicio de operaciones indican que la empresa se ha consolidado y está en ascenso dentro de su ramo y segmento de mercado, aumentando sus ventas periodo tras periodo, lo que le ha permitido a sus socios aumentar sus inventarios, ampliar su portafolio de mercancía y disponibilidad de productos, incluir más personal de trabajo e invertir en la mejora de sus procesos dado a la rentabilidad que el negocio ha brindado.

## **1.2 Descripción del producto/servicio a ofrece**

La empresa Inversiones CO2, C.A., se dedica a la comercialización, venta y distribución de productos de consumo masivo, y en paralelo de la más variada selección de licores importados y nacionales, contando con la venta al mayor distribuyendo su mercancía a mayoristas y minoristas. A su vez, la compañía ofrece sus productos al consumidor final vendiendo al detal directamente en sus instalaciones. De igual manera, la compañía cuenta con un proceso logístico para transportar la mercancía a sus clientes, garantizando su calidad y seguridad en respuesta a los encargos realizados y servicio prestado.

Entre los productos que la compañía Inversiones CO2, C.A. comercializa, principalmente se encuentran de manera clasificada, los siguientes:

1. Víveres y alimentos (arroz, harina de maíz, harina de trigo, pastas, queso, charcutería huevos, granos, enlatados, café, azúcar, salsas y untables, entre otros alimentos y productos de la canasta básica).
2. Bebidas alcohólicas (todas las nacionales e importadas).
3. Bebidas gaseosas (nacionales e importadas).
4. Snacks y confitería.
5. Artículos de cuidado personal y belleza.
6. Artículos para el hogar.
7. Quincallería.
8. Juguetes.
9. Artículos por departamento (temporadas del año).

La lista descrita previamente está clasificada de acuerdo a los productos que mayor flujo de movimiento presentan dentro de la compañía y los que no, es decir, según los que los clientes más compran. De esta manera tenemos que los productos de: víveres, alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas son los productos de mayor demanda dentro de la compañía y por consiguiente los que generan la principal fuente de ingreso de la empresa; mientras que los productos de: quincallería, tienda por departamento y juguetería, son los que menos se comercializan dentro del negocio y por ende menos ventas tienen.

### 1.3 Equipo de trabajo

**Figura 1** Organigrama Inversiones CO2, C.A.



Fuente: Elaboración propia.

Los departamentos o equipos de trabajo que conforma la empresa Inversiones CO2, C.A. están distribuidos en cinco áreas dentro del organigrama empresarial: Administración, Contabilidad, Compras, Almacén y Ventas, contando con un total de ocho trabajadores que laboran asignados respectivamente en los distintos departamentos mencionados, liderados por sus dueños y/o socios. En este sentido, el talento humano que labora en la empresa según las áreas de trabajo respectivas, están distribuidos de la siguiente manera:

- En el Departamento de Administración laboran dos personas, las cuales corresponden a: una Supervisora, quien es la encargada de supervisar y controlar que se cumplan todos los procesos administrativos establecidos y atención del personal; y un Asistente Administrativo, quien realiza todas las actividades de apoyo de la supervisora, y velar por el abastecimiento de materiales, mobiliarios, papelería, y demás tareas secretariales.

- En el Departamento de Contabilidad trabaja: un Analista Contable, quien es el encargado de manejar el área financiera de la organización, manejando costos, gastos, egresos, ingresos, y demás partidas contables que reflejan la situación económica de la compañía. Trabaja de la mano con los socios y la supervisora administrativa.
- En el Departamento de Compras se encuentra: un Analistas de Procura, quien se encarga de todo lo relacionado con el proceso de compra de materiales y abastecimiento de mercancía para la oferta de los productos del portafolio de la compañía. Así mismo se encarga del contacto directo con proveedores y búsqueda de mejores ofertas dentro del mercado.
- En el Departamento de Almacén trabajan dos personas: un Analista de Almacén, quien está al control del flujo de inventarios; y un Almacenista, quien está al frente de las operaciones diarias y continuas del departamento, como la recepción y despacho de mercancía.
- En el Departamento de Ventas trabajan: dos Vendedores, quienes se encargan de la atención al público, venta de mercancía y proceso logístico, delivery etc., para colocar la mercancía en manos del comprador.

#### **1.4 Diagnostico organizacional**

La diagnosis organizacional, es una estrategia que mide la eficacia de los procesos y que por lo tanto permiten obtener un conocimiento amplio del funcionamiento de los negocios, estableciendo a su vez planes estratégicos de mejoras continua (Ávila, 2013). De manera que es

un proceso mediante el cual a través de la utilización de metodologías y técnicas de investigación organizacional se estudian y valoran las empresas con objetivos de investigación o de intervención.

Igualmente, el diagnóstico organizacional se define como el análisis realizado para conocer diferentes dimensiones de la compañía según su situación, permitiendo así realizar toma de decisiones más objetivas y oportunas con la realidad, necesidades y objetivos (Valenzuela et al., 2010). Esto indica que se refiere al análisis que se ocupa de determinar la situación de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, etc., de manera que se pueda obtener resultados que indiquen donde está parada, dónde puede llegar y el trayecto necesario a trazar para conseguir su continuo desarrollo y crecimiento.

En este sentido, la entrevista es un instrumento técnico de diagnóstico de gran ayuda en cualquier tipo de investigación para recolectar datos, siendo la herramienta más adecuada para obtener y presentar material comunicacional. Así mismo, es una conversación sistémica que permite obtener, y registrar experiencias almacenadas en la memoria de una persona, siendo una circunstancia que, mediante del lenguaje, alguien cuenta sus impresiones a partir de preguntas acerca de sucesos, situaciones, etc., (Benadiba & Plotinsky, 2001).

Partiendo de esta base, se concretó que este instrumento fue la técnica por excelencia para poder determinar el diagnóstico organizacional de la empresa Inversiones CO2, C.A y conocer su situación actual en materia de: sus procesos, departamentos, gestiones, etc. Implementando esta entrevista, se pudo analizar, conocer y obtener datos mediante preguntas realizadas a diferentes trabajadores de la compañía, quienes con sus respuestas dieron a conocer de forma general la situación organizacional actual de dicha empresa. Dichas preguntas fueron relacionadas y planteadas desde diferentes ángulos de la organización, como, por ejemplo: sus

procesos, gestiones administrativas y financieras, departamentos, políticas, trayectoria, entre otros aspectos claves que pudieron dar respuesta al objetivo del instrumento.

De acuerdo a la información obtenida se concibe que la empresa Inversiones CO2, C.A. es una organización pequeña, concretamente familiar, que ha incursionado en el mercado hace poco tiempo, es decir, desde el inicio de sus operaciones han transcurrido aproximadamente cuatro años. Sin embargo, a pesar de esto, la compañía ha visto fruto y rentabilidad de su idea de negocio lo que le ha permitido permanecer, ir creciendo y consolidándose dentro del mercado, específicamente en el ramo donde labora.

Así mismo, la empresa cuenta con instalaciones propias donde hacen vida laboral, las cuales poseen equipos de oficina de alta calidad, mobiliarios, sistemas administrativos, entre otros enseres que conforman el área o zona física de la empresa, haciéndola representar de esta manera ante el público como una compañía organizada con visión y futuro dentro del mercado. De igual forma, a pesar de que su equipo de trabajo es pequeño, son personas profesionales que trabajan con empeño para cumplir con sus actividades laborales, así como personas con una calidad humana y personalidades que a pesar de ser diferentes, compaginan y complementan a todos dentro del equipo haciendo que todos sean mejores.

Del mismo modo, el clima y ambiente laboral en el que se desarrolla la compañía es clave para el rendimiento y operación diaria dado a que son pocas las personas que la conforman el contacto y rose es constante de manera que se evidencia que el trabajo bajo presión es continuado a el flujo de movimiento es alto diariamente motivado también a los tipos de productos que comercializa la empresa los cuales tienen alta demanda. Sin embargo, esto es contrastado por la razón de que los socios de la empresa constantemente motivan a sus

trabajadores de diferentes formas que los hacen estar empoderados en sus sitios de trabajo para dar su máximo potencial.

Ahora bien, profundizando en su situación organizacional se alcanzaron las siguientes deducciones, basado en el análisis exhaustivo realizado luego de las entrevistas aplicadas al personal que hace vida en la compañía. Los hallazgos están cimentados en los siguientes fundamentos:

Inversiones CO2, C.A., atesora una clara misión y visión de lo que presente ser y lograr dentro del mercado, lo cual refuerza mediante políticas debidamente establecidas que le permiten entablar una vía o ruta de acción que le permiten llegar los objetivos deseados. Dichas políticas están en marcadas en un código de ética y reglamento interno de la compañía, además de una serie de objetivos que indican y trazan los propósitos que la empresa quiere mantener y conseguir al operar dentro del mercado.

Así mismo, existe una división y especialización del trabajo dado a que el personal que conforma el negocio está clasificado por departamentos con específicas actividades, sin embargo no manejan una clara descripción de cargos ni manuales de gestión y procedimientos, generando que el trabajo sea aglomerado y confuso debido a que personas de otros departamentos realizan gestiones o se atribuyen actividades que no les corresponden, o más específicamente hay confusiones en los que cada uno debería de hacer.

En este orden de ideas, se observa que la relación comunicativa entre el personal no es la ideal, ya que tiene oportunidades de mejora que pudiera generar que el trabajo fuese más fluido y productivo. Sin embargo, la comunicación está presente puesto que existe el apoyo entre departamentos que finalmente hace que los objetivos se cumplan. Un aspecto a resaltar de este punto es que constantemente los dueños de la compañía están al tanto de las situaciones y

carencias de sus colaboradores lo que genera una relación amena entre empleado y empleador ocasionando el gozo de los trabajadores. Éstos, coinciden en que la empresa les ha brindado las oportunidades para crecer personal y profesionalmente, expresando así sentimientos de agradecimiento.

En paralelo, se evidencia que la información financiera no es de total dominio público o concretamente no se da a conocer al personal de la compañía ni de manera informativa puesto que sus socios son celosos con la información contable y económica que manejan. Así mismo, por más que los ingresos y ventas del negocio se encuentran en una tendencia ascendente, se manifiesta que los gastos no son tan bien medidos, por lo cual no se maneja un riguroso control con respecto a los egresos realizados motivado al flujo de ingresos y ventas que el negocio tiene actualmente.

En este sentido, el contento de los clientes y las actividades constante en pro de la mejora de lo que esto abarca es la clave que está teniendo la compañía para que sus ventas se puedan mantener en el tiempo, ya que dentro de sus políticas se encuentra establecido mantener precios competitivos, ofrecer variedad y marcas en sus productos y poner a disposición de los clientes distintas vías de distribución, lo que ha originado cada vez más captación de nuevos y fidelización de antiguos clientes. Aunado a esto, es digno de resaltar la campaña y trabajo de mercadeo que la compañía realiza dado a que en los tiempos actuales ha utilizado de manera efectiva el uso de la tecnología y las Redes Sociales (RRSS) para llegar a más público y consolidarse dentro del mercado.

Así mismo, el negocio tiene una cartera de proveedores que permiten mantener una amplia variedad marcas y mercancía, tanto con sello nacional como importados del extranjero para ofrecer al cliente. Dichos proveedores son fijos según la política de compras implementada,

ya que realizan alianzas comerciales que permite a la compañía obtener mercancía a créditos, cómodos plazos de pago y que a su vez permite flexibilizar sus precios de venta logrando así mantener un equilibrio entre la oferta y demanda de su comercialización.

Por otro lado, sin embargo, se evidencia dentro del diagnóstico organizacional realizado que se requiere mejorar un área y procesos dentro de la compañía en la cual se manifiestan algunas desviaciones que atender. El manejo de stocks y movimiento de inventario es un área clave dentro del organización (Almacén) en el cual a pesar de que se cumplen las actividades de despacho dentro de la compañía, entre otras labores, no se maneja una clara política ni sistemas que favorezcan las gestiones de almacenamiento, control de inventarios, entrada, movimiento y salida de mercancía.

De manera que, siendo así, se pudiera plantear la probabilidad de que pueda estar presentándose irregularidades dentro de la zona o departamento de almacén que no benefician a la rentabilidad y sostenibilidad del negocio a largo plazo. La comodidad de sus socios al ver el ingreso y venta, no tomando en cuenta el todo del negocio, generan la pasividad en cuanto a esta situación que si no se revisa a tiempo puede generar inconvenientes, partiendo de la premisa de que un almacén y su inventario es uno, sino es el activo más significativo de una empresa.

## **1.5 Diagnóstico situación contable-financiera**

El diagnóstico financiero corresponde a el análisis ejecutado mediante la información suministrada por la contabilidad e información económica fuera de los estados financieros, determinando la postura financiera de la compañía e intentando predecir lo que puede suscitarle en el futuro (León, 2009). De modo que, la posición contable-financiera de una compañía es una evaluación fundamentada en una serie de variables contables que proporciona la medición del

desempeño de una empresa en su área económica, con el propósito de tomar decisiones y rutas de acción orientadas a la resolución de problemas financieros.

En este orden de ideas, el diagnóstico financiero aplicado a la operación de un negocio, permite estudiar su rendimiento, haciendo posible pronosticar la postura financiera en torno al mercado, su tiempo de vida y rentabilidad, diversas posibilidades de inversión y financiamiento (Ortiz, 2005). Es por ello que se debe analizar de una manera adecuada la información económica de un negocio en conjunto con lo que acarrea la utilización de los fundamentos y/o ratios financieros, a través de la utilización de distintas metodologías de análisis, cuya ejecución en el diagnóstico financiero-contable posibilita mejorar la toma de decisiones.

Así mismo, para la aplicación de un diagnóstico veraz, objetivo y claramente medible es recomendable la ejecución de un conjunto de variables cuantitativas y contables que permitirán obtener información precisa acerca de la situación financiera de la compañía. Dichas variables son conocidas como ratios financieros. Son una serie de índices, que resultan de calcular y comparar dos partidas del Balance General y/o del Estado Resultados, y provee información que posibilita tomar decisiones acertadas, delimitando la magnitud de las transformaciones sufridas durante un lapso de tiempo (Guzmán, 2006).

Del mismo modo, los ratios de forma general están clasificados en cuatro grupos: Índices de Liquidez, los cuales evalúan la amplitud de la compañía para soportar sus compromisos de corto plazo; Índices de Eficiencia, los cuales determinan el uso del activo y cotejan la cantidades numéricas de ventas con los componentes que integren el activo total: activo circulante, inmovilizado material, etc., o; Índices de Apalancamiento, quienes vinculan recursos y deudas; y, Índices de Rentabilidad, los cuales evalúan la suficiencia del negocio para producir enriquecimiento.

Ahora bien, sin embargo, la empresa Inversiones CO2, C.A., sus socios concretamente, tienen como política interna no difundir o suministrar a dominio público si información contable, sino que, por el contrario, manejan su información financiera puertas para dentro, y solo personas directamente involucradas son quienes puede tener este tipo de datos y documentación; de manera que fue sumamente complicado poder realizar la implementación de los ratios financieros previamente descritos, a pesar de que se le indicó el motivo y razones por lo cual se requerían los datos contables.

No obstante, se realizó la utilización de una técnica de diagnóstico la cual se adecuó para obtener resultados directamente involucrado con la información financiera de la empresa en el último periodo, obteniendo así el objetivo trazado. El método ejecutado comprende a una entrevista realizada a los colaboradores de la empresa Inversiones CO2, C.A., donde se les participó e interrogó sobre ciertos puntos clave que pudieran dar respuesta a los indicadores financieros. Mediante esta recolección de información se pudo obtener y asumir una visión general con respecto a la situación contable-financiera de la empresa objeto.

En primer lugar, se manifiesta que la empresa Inversiones CO2, C.A., durante las operaciones y gestiones en último periodo (Año 2021), en el corto plazo pudo cumplir con sus compromisos de pago de forma general, sin embargo, motivado a bajos niveles de venta en algunas temporadas del periodo la compañía no contó con los ingresos necesarios al corto plazo para afrontar sus deudas por lo que en más de una ocasiones solicitó prorrogas a proveedores, personal contratado por servicios, e incluso cancelaban de manera parcial el salario a sus empleados.

Del mismo modo, se observa que existe una eficiente relación con respecto a las compras y las ventas ya que la mayor parte de las adquisiciones como mercancía, materiales, entre otros

se negociaron a créditos, mientras que el flujo de ventas, en los periodos alto y constantes se concretaron al contado, manteniendo así la empresa un buen equilibrio de su capacidad de pago en el corto plazo.

De modo que, de manera cuantificable y según los datos recolectados se podría asentar que la empresa se mantuvo al corriente de sus compromisos a corto plazo en un 70% lo que se considera como una cuota aceptable a través de la cual le da la posibilidad a la empresa de mantenerse líquida en todo el periodo, pero con desviaciones las cuales debe atender en el periodo actual.

En segundo lugar, los índices de rentabilidad de la empresa revelan que el periodo 2021 no fue el mejor momento, sin embargo, sus resultados están dentro del promedio, lo que dejó cifras y datos positivos para la organización a pesar de que no fueron los esperados y planificados por sus socios al inicio de su ejercicio contable.

De igual forma, se manifiesta que las ventas registradas superan a los gastos y costos incurridos durante el periodo, esto dado a que la empresa buscó la manera de minimizar sus costos de modo que sus ingresos no se vieran profundamente afectados por los lapsos de tiempo en los cuales la organización dado a causas ajenas, principalmente por el impacto pandemia y vuelta a la apertura de sus operaciones, se vio comprometida con respecto a su rentabilidad. Aunado a esto, el personal de trabajo sufrió en conjunto con la organización estos cambios ya que los beneficios percibidos fueron modificados e impactaron en su poder adquisitivo. Sin embargo, la compañía se mantuvo en pie y consiguió finalizando el periodo recuperare financieramente lo que le facilitó poder mantener un índice de rentabilidad promedio.

En tercer lugar, se expone que la empresa Inversiones CO2, C.A. a pesar de no contar con la posibilidad de hacerlo dado a sus resultados acumulados, se vio en la obligación de recurrir a

la financiación, lo que dejó en una posición desventajosa a la organización dado a que no estaba en las condiciones para poder adquirir endeudamiento ya que no estaba completamente solvente. Sin embargo, tenía compromisos de pago los cuales debía asumir y no podía postergar.

En este sentido, no se manejó una adecuada política que pudiera alertar a los socios para disminuir los compromisos de pago a los que se estaba sometiendo el negocio sin tener la capacidad total a largo plazo de cubrirlos todos. Por lo que, durante la época, los socios se vieron en la necesidad de tomar del capital de trabajo para afrontar sus deudas, así como también incluyeron a dos nuevos socios que pudieran aportar capital al negocio para poder mantenerlo a flote durante los lapsos en los que se vio comprometida la solvencia de la organización. Sin embargo, en el periodo actual la empresa ha venido recuperando su capacidad de endeudamiento y sus índices arrojan resultados positivos para la compañía.

Ahora bien, finalmente, se muestra que la compañía no fue totalmente fiel a sus políticas financieras dado a que actuaron en lapsos dentro del periodo a criterio de los socios o de acuerdo a la situación del mercado que así lo ameritaba, lo que le ocasiono que sus índices de eficiencia no fueran los esperados.

Sin embargo, a pesar de no ser los resultados esperados, la compañía fue financieramente eficiente dentro del promedio ocasionando que no el total, pero si la mayor parte de los objetivos económicos trazados se cumplieran. Partiendo de esta base se manifiesta que la empresa ocasionó un leve, pero crecimiento finalmente, en contraste con los periodos anteriores, lo que le ayuda a mantener la tendencia ascendente que el negocio ha cultivado desde el inicio de sus operaciones en el año 2018.

La premisa base de los índices de eficiencia son el manejo óptimo que se le den a los bienes, y de forma general la empresa Inversiones CO2, C.A., luego del análisis, evaluación y

medición de sus resultados, se determina que durante el periodo 2021 si consiguió este objetivo, lo que le permitió subsistir económicamente y operativamente mediante el ajuste de diversas cuentas y partidas que le generaron culminar su periodo con más experiencia, consolidación dentro del mercado y crecimiento en su estrategia de negocio, impactando de manera positiva, en mayor y menor escala, los demás ratios financieros.

## **1.6 Definición del problema.**

Según el análisis realizado y diagnóstico aplicado dentro del negocio, mediante la cual se pudo observar, conocer y determinar su situación actual en las diferentes áreas de la compañía, se llegó a la conclusión que existen desviaciones las cuales no están siendo atendidas en el departamento de Almacén, específicamente en su sistema de control interno para el manejo de su inventario. Estas inconsistencias en los procesos internos realizados perjudican a la operación y rentabilidad de los socios de la empresa, poniendo en riesgo uno de sus activos más importante y por lo que la organización subsiste.

En relación a este tema, es necesario considerar las bases y fundamentos que sirven como guía y que sustentan teóricamente el problema planteado. En este sentido, en primer lugar, un inventario consta o se refiere a la disponibilidad de mercancía física que se almacenan en un lugar delimitado y momento determinado, y que se encuentran disponibles para la venta (Nasarimhan, 2011). De igual forma, los inventarios comprenden a un grupo de posesiones propiedad de una compañía y cuyo propósito de adquisición o elaboración es el de colocarlos en el mercado con la finalidad producir u obtener un margen de utilidad (Catacora, 2013). Indistintamente el tipo de compañía y la actividad a la que se dediquen, que tenga y gestione

algún tipo de inventario, será esa la fuente y el activo destinado a la producción o generación de ingresos.

Por otro lado, el control interno de inventarios conlleva una trazabilidad escrita acerca de las cantidades que se manejan mediante las entradas y salidas de mercancía (Catacora, 2012). Manteniendo un adecuado sistema garantizará a la gerencia que se opere en perfectas condiciones, y alertará a los mismos ante posibles desviaciones (Horngren & Harrison, 2010). De lo anteriormente expuesto, se puede interpretar que el control interno de los inventarios es una estrategia muy relevante para cualquier negocio ya que es un procedimiento que permitirá a las organizaciones proteger sus activos, estableciendo normas y procedimientos que permitan mantener datos precisos en cuanto a la mercancía disponible y vendida para la toma de decisiones, manteniendo así un apropiado control de la misma.

Tomando en consideración las bases anteriormente expuestas y análisis de las actividades del Departamento de Almacén de la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se evidencia que estos principios no se cumplen a cabalidad, ya que para efectos de los procedimientos y procesos internos aplicados a las actividades que convergen directamente a los inventarios, no hay un cuidado minucioso con respecto al control internos de los stocks, por lo que es factible la pérdida y desvío de materiales, así como la pérdida en la utilidad de la empresa. Además, el área de trabajo se rige por perspectivas e instrucciones dadas arbitrariamente por los socios, más no basadas en políticas concretas ni estrategias o técnicas de controles internos para manejar el flujo de inventarios y actividades de una manera correcta.

En este sentido, existen situaciones concretas suscitadas en las operaciones diarias que sustentan el planteamiento de este problema, por lo que se procede a puntualizar diversos casos

presentados en el área los cuales indican la carencia y necesidad de un sistema de control interno para el manejo de inventarios:

- No se revisa la mercancía recibida la mayor parte del tiempo, sino que se enfoca solo en recibir la factura, firmar la nota de entrega sin validar la cantidad de producto recibido. Este proceso es más común cuando se tiene que atender diversos proveedores a la vez.
- La mercancía almacenada no tiene un patrón de clasificación, sino que mientras se recibe se coloca en una zona donde pueda conseguirse el espacio.
- No se realiza seguimiento a las fallas encontradas en los recorridos y conteo de mercancía. A su vez, los conteos de inventario no se realizan constantemente y no poseen un formato organizado y detallado destinado para ello.
- No se deja un archivo ni registros de control de salida y movimiento de mercancía.
- No se realiza el despacho de mercancía bajo ningún sistema establecido, como por el ejemplo: PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir).

Estas desviaciones se sustentan en un conjunto de bases teóricas que indican el cómo debería ser las cosas con respecto a esta problemática. En este sentido, la recepción es el proceso de recibir la mercancía consignada por el proveedor y guardarla en una zona de control en espera de la validación, inspección, verificación, y aprobación o en su defecto declinación de la misma (Álvarez, 2012). En base a este sustento teórico se pudo determinar que el proceso de recibir mercancía no se cumple a cabalidad en el departamento puesto que la mercancía que se recibe no

se revisa correctamente bajo los parámetros básicos para la recepción y la aprobación de la misma, así como tampoco hay una inspección y validación concreta de los productos recibidos.

En paralelo, el almacenamiento de mercancía consiste en una gama de actividades de distribución física que incluye el movimiento, ubicación, identificación y resguardo de la mercancía clasificada en funciones de diversos criterios: tipo producto, condiciones, etc (Álvarez, 2012). Según lo descrito previamente por el autor es evidente que esta función no se cumple efectivamente en el área de trabajo puesto que no existe un proceso bien elaborado para el almacenamiento y resguardo de la mercancía tal como lo establecen los criterios conceptualizados anteriormente.

Del mismo modo, el conteo o inventario de mercancía consiste en el conteo o cotejo físico y/o digital de las cantidades ingresadas y despachadas para validar que haya un buen control en el movimiento de mercancía (entrada y salida) (Catacora, 2013). Por lo tanto, en base a lo previamente expuesto se pudo determinar que este factor dentro del almacén no se cumple con los criterios establecidos para ello, ya que hay fuga de mercancía y no se indaga la causa ni se realiza un seguimiento respectivo.

Así mismo, el despacho de mercancía consiste y corresponde a la entrega precisa de la mercancía solicitada o requerida al usuario respectivo, y posteriormente dejar asentado y contabilizados los registros pertinentes (Álvarez, 2012). De manera que se puede notar que este proceso no se cumple en su totalidad en el departamento puesto que la mercancía que se despacha no se registra ni se tiene control o archivado de estas entregas para poder cotejar ante cualquier eventualidad.

En este mismo orden de ideas, todo movimiento de mercancía requiere un documento, registrándose seguidamente en dicho soporte todas las características según la clase de

mercancía, resguardándolos y archivándolos como argumentos físicos de documentos que puedan utilizarse en futuras circunstancias (Saavedra, 2012). En base a lo argumentado por el autor, se deja en clara evidencia que este principio del sistema de control interno no se cumple dentro del departamento de trabajo debido a que no está implantado un sistema de acción claro que permita el control de la entrada de mercancía, así como tampoco hay un registro prudente ni formal de salida de la mercancía, por lo cual esto conlleva a que no se realicen los registros pertinentes, ni se dejen resguardo de soportes respectivos, que puede que ocasione en algún momento errores graves que afectarán a la rentabilidad de la empresa.

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

De acuerdo al problema definido, delimitado y detectado en el diagnóstico realizado a la organización se propone un conjunto de técnicas que ayuden a estructurar y perfeccionar los procedimientos de control interno de inventario en el departamento de Almacén de la empresa Inversiones CO2, C.A., con el propósito y objetivo de mejorar las actividades dentro del área de trabajo con respecto al manejo de entrada, movimiento y salida de mercancía, permitiendo así que las gestiones diarias dentro del campo de trabajo contribuyan oportunamente al logro eficaz y eficiente de las metas tanto en el departamento como a nivel general de la compañía.

Así mismo, partiendo de las bases previamente expuestas, se determinó que actualmente el departamento de Almacén no se está rigiendo por un claro sistema interno que le ayude a mejorar sus gestiones con respecto al manejo y control de inventarios, por lo que es imperativo plantear un conjunto de técnicas que ayuden a perfeccionar el proceso de control interno de inventario, resultando como una estrategia conveniente para el área. De esta forma, el

departamento puede mejorar las actividades internas con respecto al manejo de entrada, movimiento y salida de mercancía, permitiendo así que las gestiones diarias contribuyan oportunamente al logro eficaz y eficiente de las metas, tanto en el departamento como a nivel general de la organización, así como el poder implementar métodos de acción que corrijan y mejoren las gestiones en el área según el diagnóstico de la problemática expuesta.

Del mismo modo, la propuesta de valor definida para la resolución y/o tratamiento de la problemática expuestas y sus desviaciones, radica en proponer un modelo o sistema de control interno para el mejoramiento del inventario y procedimientos en la zona de Almacén en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., el cual contiene específicamente los siguientes principios, métodos y técnicas que le convendría a la empresa desarrollar según su situación actual en el área:

- ✓ Desarrollar e implementar un sistema de registro de inventario.
- ✓ Utilizar y elaborar un formato de registro de conteo de inventario.
- ✓ Establecer procedimientos e instrucciones para el control de entrada, movimiento y salida de mercancía.
- ✓ Establecer un sistema de almacenamiento, clasificación y distribución de mercancía.
- ✓ Implementar un método y/o sistema para el despacho y salida de mercancía.

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

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

Diseñar un plan estratégico para la empresa INVERSIONES CO2, C.A. en los años 2023 a 2027 enfocado en el diseño de un modelo de control de inventario.

### ***1.8.2 Objetivos específicos***

- Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el producto o servicio de la empresa INVERSIONES CO2, C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en el diseño de un modelo de control de inventario.

- ❖ Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa INVERSIONES CO2, C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en el diseño de un modelo de control de inventario.

- ❖ Definir los objetivos estratégicos de la empresa INVERSIONES CO2, C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en el diseño de un modelo de control de inventario.

- ❖ Proponer las estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa INVERSIONES CO2, C.A en los años 2023 a 2027 enfocado en el diseño de un modelo de control de inventario.

## CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

### 2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

El estudio del macroentorno de un negocio se fundamenta en identificar los agentes externos a este, con la finalidad de ajustar y adecuar la gestión de la compañía en torno a dichos factores y obtener la máxima rentabilidad y desempeño. Este análisis consta de todas las variables que son externas al control del negocio, pero que impactan todos sus índices de desempeño (Grupo IOE, 2020). La volatilidad del entorno no puede ser controlada, pero sí determinar cuál es el nivel de incidencia en el negocio, por lo que, de esta manera, se pueden transformar las consecuencias que afecta a la empresa, redefiniendo el estilo de negocio y anticiparse a los hechos a partir de los aspectos externos del entorno sobre los cuales se puede obtener provecho.

En este sentido, hay diversas herramientas y estrategias para estudiar los cambios del entorno y cómo impactan a la compañía. La técnica principal destinada para es el estudio de análisis PESTEL (Trenza, 2020). El análisis PESTEL es implementado para identificar los agentes externos que afectan a una organización y accionar de manera proactiva. Dicha herramienta se clasifica en seis aspectos externos que dan origen al acrónimo PESTEL, agentes del entorno: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Ahora bien, desde el marco de la crisis política y económica en la que Venezuela ha estado inmersa los últimos años, es imperativo que la empresa INVERSIONES CO2, C.A pueda mantener su posición dentro de un mercado volátil, y posea la versatilidad necesaria para adaptarse a todo tipo de cambio externo que se presente a modo de poder llevar a cabo todos sus

objetivos, y esto ha de lograrlo realizando un análisis con respecto al entorno externo que le rodea, identificando todas aquellas amenazas que este entorno presenta, y descubriendo las oportunidades que tiene frente a estas amenazas para lograr explotarla y obtener resultados positivos para la compañía.

Basado en estos fundamentos, se realizó un análisis macroeconómico mediante la herramienta PESTEL para determinar los factores y en cómo influyen en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., y el departamento de Almacén.

Siendo así, el municipio San Francisco es uno de los veintiún municipios que conforman el Estado Zulia, ubicándose al sur de Maracaibo, la capital zuliana. Fue fundado el 22 de enero de 1995, bajo la división política territorial presentada por el entonces diputado de la Asamblea Legislativa (hoy Consejo Legislativo del Estado Zulia (CLEZ)), el economista Saady Bijani, el cual propuso este nuevo municipio para atender directamente las necesidades del pueblo y luego se convirtiera en su primer alcalde, reelecto en dos elecciones municipales. El nombre del municipio hace referencia a San Francisco de Asís.

Con relación a la información recolectada y documentada según su división económica, en el municipio San Francisco predomina el sector pesquero-industrial, comercial-financiero, agrícola y pecuario. De acuerdo a la actividad industrial se encuentra representada especialmente por poseer dentro de sus límites, nueve procesadoras de pescado, alrededor de catorce puertos de servicio para las industrias petrolera, cemento, carbón y pesquería. Además, se ubica instalada en el mismo la denominada zona industrial sur que es donde se encuentran ubicadas la mayor cantidad de empresas que hacen vida no sólo dentro del municipio sino del Estado.

Asimismo, cuenta con actividades agronómicas en diferentes parroquias tales como San Francisco, Domitila Flores, entre otras, que se caracterizan por la producción de frutas y

hortalizas de todo tipo. De igual modo, en el municipio destaca la actividad pecuaria y la producción de ganado ovino, bovino y caprino. Además, existen una gran diversidad de establecimientos comerciales, entre los que se localizan centros comerciales, tiendas por departamento, supermercados, entre otras. Del mismo modo, el municipio San Francisco posee una favorable infraestructura con respecto al suministro de servicios tales como: aseo urbano, sistema de salud, transporte urbano, red aguas blancas y negras, electricidad, gas doméstico, telefonía, educación básica, media y universitaria, etc.

Ahora bien, las principales organizaciones empresariales y financieras del Estado Zulia se encuentran ubicadas en la conocida zona industrial de San Francisco. Asimismo, se encuentran grandes organizaciones empresariales tales como: CEMEX de Venezuela, Vencemos MARA (Venezolana de Cementos), Empresas Polar (Cervecería Polar, Alimentos Polar, Pepsi-Cola Venezuela), entre otras. Además, industrias del agro y del mar también son parte importante de la economía y las industrias que hacen vida dentro del municipio. Igualmente existen otras cadenas de empresas comerciales y financieras de alto renombre, como: Nasa, Súper Tiendas Latino, Farmatodo, entre otras.

Finalmente, en el municipio San Francisco, Estado Zulia, se encuentra en funcionamiento la empresa Inversiones CO2, C.A., ubicada en la parroquia San Francisco, Urbanización La Coromoto, Calle 171 (Bulevard Virgen de Coromoto), Edificio 42-88, Local 01. A su vez, dicha compañía limita al Este con la Av. 40 de San Francisco, Sector Urbanización San Francisco; al Oeste la empresa limita con la Av. 48 cerca del Km. 9, vía Carretera La Cañada de Urdaneta; al norte limita con la Calle 165 Sector Los Coromoticos; y finalmente al Sur limita con el sector Betulio González, Calle 175 y la Calle 177 Conjunto Residencial Plaza del Sol.

### **2.1.1. Entorno político**

Los agentes del entorno político son los aspectos logran afectar la gestión del negocio por ideología gubernamentales del o los partidos de turno, ya que los mismos pudieran asentar políticas, procedimientos o reglamentos que bien beneficien o en su defecto desfavorezcan al desarrollo de la compañía. Así mismo, estos factores políticos varían de acuerdo a su naturaleza, pudiendo ser de: procedencia local, regional, nacional o internacional.

En este sentido, desde hace muchos años Venezuela se ha convertido en un país en el cual políticamente está siendo gobernada por un régimen dictatorial que cada día pareciera que se asienta más, ya que incluso ha logrado desestabilizar a sus líderes opositores, y que finalmente se sigue sin solucionar las necesidades inmediatas ni prestar atención a su principal objetivo: la población venezolana.

Así mismo, las decisiones políticas ejecutadas por el gobierno de turno, son medidas preferenciales a su cúpula de aliados, las cuales han generado como consecuencia que otros países, cierren sus puertas y relaciones diplomáticas y de cercanía (García, 2020). Esta situación ha puesto al frente un bloqueo para el país, la caída inminente del petróleo, sanciones, que finalmente afecta a los ciudadanos y en el caso que nos atañe a los empresarios y negocios que con tanto esfuerzo invierten y apuestan al esfuerzo venezolano.

De igual manera, las sanciones cogidas proveniente de los países internacionales han sido un golpe principalmente duro para el desarrollo del país, tanto así que ha repercutido en que empresas multinacionales han emigrado, y muchas nacionales han cerrado sus puertas, ocasionando implementación de medidas neoliberales por parte del gobierno, es decir, un libre mercado, la desregularización en la economía, acentuando la dolarización y por consecuencia la inminente devaluación de la moneda nacional, lo que ha traído el desempleo, desabastecimiento

y creando un impacto en la parte más vulnerable de la población, como es los sectores de más bajos recursos económicos.

Ahora bien, si bien es cierto, el país y el gobierno nacional en un grito de auxilio ha ido implementando nuevas políticas que han generado un respiro y cambio político, aún se mantienen muchas incertidumbres la mala administración empleada y sus consecuencias (Mines, 2022). Sin embargo, una de las medidas que ha impactado significativamente para bien en la gestión de las empresas, y concretamente para INVERSIONES CO2, C.A., es el capital de inversión que el gobierno ha inyectado y la aceptación de la dolarización que ya se venía dando informalmente en los últimos tiempos, ya que esto ha permitido la recuperación del mercado, la entrada de divisas ha generado ingresos y se ha permitido así la inversión para nuevos equipos, compra de suministros, aumento de inventarios y variedad en productos para distribuir.

Puntualmente, algunos de los factores que afectan al entorno político son: gobierno dictatorial y militarizado, corrupción, orden económico, libertad de mercado, sanciones impuestas, devaluación de la moneda nacional, políticas comerciales, expropiación de empresas privadas, políticas cambiarias, políticas de exportación e importación.

### ***2.1.2. Entorno económico***

Las variables económicas que pueden impactar a una organización brindan información precisa y objetiva acerca del desarrollo económico de los mercados. En un país siempre habrá variaciones de este tipo como los ciclos económicos, temporadas de ascenso y de crisis en la economía. Mediante el estudio de estos factores se pueden tomar decisiones anticipadas que

generen un impacto significativo sobre el éxito, rentabilidad o en su defecto si no se realiza, fracaso de un negocio.

En este orden de ideas, Venezuela viene de atravesar una crisis económica que ha afectado mundialmente, como lo es el COVID-19 pero que concretamente para el estado venezolano se suma una crisis que tiene más de 02 años agudizándose (Observatorio Venezolano de Finanzas, 2022). Esta situación ha generado pánico, el aislamiento de las personas, la baja de la productividad de las organizaciones por la ausencia del empleado, colapso de los centros de salud, tanto pública como privada, entre otras, nuevas formas de mercado, nuevas formas de generar ingresos, la implementación del teletrabajo obligando a las organizaciones a establecer herramientas para continuar con la competitividad.

Así mismo, la tasa de inflación acumulada ha sido de un aproximadamente 576,3% para el año 2021, la cual abrumba la vida diaria del ciudadano venezolano, sumado a una economía dolarizada a la cual no todas las personas tienen posibilidad (Parra, 2021). Han pasado alrededor 05 años donde la economía del Venezuela ha ido en caída libre. Según la firma Ecoanalítica, 750\$ aproximadamente necesitarían producir mensualmente una familia de poco menos cuatro o cinco integrantes, para poder obtener alimentos, educación, pago de servicios públicos, etc.

Por otro lado, el salario básico legal en Venezuela y la mayor parte de los salarios del proletariado privado, con excepción de algunas, no llega a los 120\$. Según el Centro de Documentación y Análisis para los Trabajadores (CENDA), el salario mínimo en Venezuela solo cubriría menos del 20% de la cesta alimentaria básica.

Sin embargo, se prevee según estudios una leve mejoría en la economía venezolana para el año actual 2022, que no se ha visto de los últimos ocho años. La dolarización y las continuas inversiones de divisas que hace el Banco Central de Venezuela (BCV) para mantener el precio

del dólar ha ocasionado que en los últimos meses bajara el índice de hiperinflación, lo que genera esperanza entre la población. Este fenómeno actual se describe como una economía que está estancada, pero que al menos deja de caer.

En medio de los factores que afectan la economía en Venezuela, es interesante traer a colación: PIB, la hiperinflación, la tasa de desempleo, manejo de créditos y financiamiento, escasez, devaluación de la moneda nacional, poca oferta y mucha demanda, libertad mercado, crecimiento económico.

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

Los agentes sociales y culturales son aquellos factores de la sociedad, entre los que destacan: cultura, religión, creencias y preferencias de las personas. Es importante analizar y estudiar estos aspectos que pueden afectar sin duda al negocio en su éxito o fracaso, ya que mientras mejor se define el mercado en el que se está, más a la rentabilidad se apuntará. Así mismo, es relevante tomar en cuenta y acción a las tendencias del entorno social actual y observar cómo van evolucionando.

De este modo, en Venezuela, de acuerdo a su entorno social, considera principalmente como factores altamente influyentes: la pobreza y migración (Luján, 2022). De acuerdo a información obtenida por la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI), referida a para el año 2021, existen resultados de un crecimiento del aproximadamente 90% en cuanto a la pobreza existente, opina que debería ir bajando los niveles a partir del mismo año. Así mismo, existen cifras que indican que alrededor 6 millones de venezolanos han emigrado a otro país,

buscando oportunidades de empleo y crecimiento que no ven posible en Venezuela. Este número corresponde aproximadamente al 20% de la población (Ocando 2021).

Sin embargo, la empresa INVERSIONES CO2, C.A., ha seguido apostando por el país, por lo cual ha invertido y favorablemente su negocio ha sido rentable dado a que el mercado donde se desarrolla y donde coloca su mercancía para ser distribuida ha tomado auge y valor importante en los últimos tiempos. De esta manera contribuido en la generación de empleo, con sueldos y salarios por encima del promedio básico legal mensual, y ofreciendo al mercado productos de consumo masivo de calidad al mejor precio logrando que sean accesibles a sus clientes en los tiempos difíciles económicos que atraviesa el país.

Con respecto a los factores que afectan el entorno social, se podría mencionar: estilo de vida, el proceso migratorio, clase social, distribución de la riqueza, la pobreza, educación, desempleo, población, etc.

#### ***2.1.4. Entorno tecnológico***

Actualmente se vive en una era donde todo es digital, electrónico y tecnológico, por lo que no innovar, significa quedar obsoleto ante los nuevos procesos y nuevas tecnologías de la información, y dejando escapar claro está, nuevas oportunidades de inversión. Si no se presta la debida atención y estudio a los agentes externos tecnológicos, podría esto implicar el fracaso del negocio, ya que estas variables son las que más cambios producen en el tiempo debido a las nuevas tecnologías que sustituyen al actual.

Como parte de la crisis política y económica, se suman también los inconvenientes tecnológicos. Estas situaciones, han generado la migración de muchas empresas que brindaban el

apoyo técnico, mantenimiento y surtido de equipos de amplia tecnología necesarias para el trabajo (Del Canto, 2018). Así mismo, los servicios públicos de tecnología, internet y telecomunicaciones están deficientes dado a que no se realizan los mantenimientos adecuados según planes establecidos.

Sin embargo, existen emprendimientos y empresas nacionales que han buscado la manera de permanecer en el mercado y son pioneros actualmente por el impulso y avance tecnológico que está evolucionando actualmente, de las cuales la empresa INVERSIOENS CO2, C.A. ha sacado provecho, principalmente encabezado por la utilización de las RRSS y demás herramientas que brindan las nuevas tendencias tecnológicas.

Se podrían identificar los aspectos que repercuten en el área de la tecnología, como son: fallas constantes de la electricidad, fallas en las conexiones con el Internet, salidas de empresas trasnacionales de soporte técnico, mantenimiento y suministro de equipos de alta tecnología. Actualmente, la empresa INVERSIONES CO2, C.A., maneja sistemas administrativos, posee electricidad pública y mantienen equipos (generadores eléctricos) para atender las fallas con la electricidad que se vive actualmente. Así mismo, la empresa cuenta con internet fibra óptica y teléfonos con línea Cantv activa. Se podrían nombrar los factores negativos que repercuten en el área de la tecnología, como son: fallas constantes de la electricidad, fallas en las conexiones con el Internet, salidas de empresas trasnacionales de soporte técnico, mantenimiento y suministro de equipos de alta tecnología.

### ***2.1.5. Entorno ecológico***

Los agentes del entorno ecológicos son aquellos que están directamente ligados con la preservación del ambiente, es decir, que salvaguardan el estado de los terrenos frente a las

actividades de los negocios. Así mismo, dentro de este grupo se involucran todos aquellos elementos que tienen relación directa o indirecta con la conservación de los entornos. Por ejemplo: efectos climáticos, niveles de residuos y contaminación, posibilidades de desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, etc.

Del mismo modo, es importante tomar en consideración la legislación y políticas públicas ambientales- gubernamentales, ya que el incumplimiento de éstas afecta de manera negativa el desarrollo de los objetivos y estrategias de la empresa (Fuente, 2022). La conciencia social ecológica de los individuos es más fundamental que nunca, y los negocios que no se rijan por los basamentos de una comunidad sostenible pudieran ser sancionadas por sus clientes. Esto significa que los aspectos ecológicos tienen que ver tanto con la conciencia social de los clientes como con las políticas públicas adquiridas por la organización.

En este orden de ideas, Venezuela posee una extensión de aproximadamente 913.000 km<sup>2</sup>, siendo una nación en constante político gracias a la suma total de recursos naturales que posee, ya que muchos desean explotarlos (Roper, 2020). Entre los recursos principales, se encuentran los siguientes; recursos energéticos: carbón, hidrocarburos; recursos mineros: oro, coltán. Así mismo, posee enormes bosques los cuales tienen con una gran diversidad de especies (vegetales y animales).

Del mismo modo, Venezuela es una nación adelantada en recursos naturales, biodiversidad y áreas naturales que constituyen el medio ambiente de todos los ciudadanos, que por la falta de conciencia ambiental está eliminando el potencial natural que se posee (Temas Ambientales, 2017). Por medio del aumento poblacional urbano y las actividades de desarrollo económico, industrial y tecnológico, asientan una de las causas principales del gran problema que produce desequilibrios ecológicos y en efecto la contaminación ambiental.

Las circunstancias que afectan negativamente al medio ambiente dentro del país son muy diversas y fundamentalmente son originadas dado a: sobrepoblación en zonas rurales, explotación de recursos, incumplimientos de política públicas ambientales, y el aumento de las industrias. Concretamente, entre las desviaciones ambientales de Venezuela figuran: Contaminación del aire y agua; Incendios forestales y deforestación; Desechos Sólidos; Tráfico de especies silvestres y Minería ilegal.

Para hacer frente a este entorno ambiental, la empresa INVERSIONES CO2, C.A se asegura de cumplir y estar por encima de lo que las políticas requieran. En este sentido, mantiene zonas delimitadas para basura y desechos sólidos, así como está constantemente al corriente para poder aplicar y ejecutar las políticas públicas y sus reglamentos cuando las situaciones lo ameriten. La compañía mantiene siempre higiénico y aséptico el ambiente, para brindar un servicio de calidad y seguro al cliente. Para la recolección de los desechos, existe un grupo de personas (contratista) del área de limpieza que se encargan de reunir de manera constante, los cuales son movidos en bolsas especiales, a una zona específica de la institución, donde son almacenadas en espera de que sean despachado.

Con respecto al retiro, existe una empresa terciaria que se encarga de llevarse cada 3 días los botes de basura que son recolectados de las distintas áreas. Estos son almacenados en grandes bolsas, cerradas y llevadas a ser ubicados en un área específica del almacén, para así lograr mantener las áreas limpias, descontaminada. Todo esto se lleva bajo los estándares de seguridad establecido por el gobierno nacional, logrando mantener los departamentos limpios y descontaminados para conservar el valor de las mismas.

### **2.1.6. Entorno legal**

Los factores del entorno legal consisten en todos aquellos aspectos relacionados con la normativa legal vigente de un país y las políticas establecidas por el gobierno de turno, y la relación que tienen con la compañía que pudiera afectarle de manera positiva o negativa.

Cada país tiene una serie de leyes establecidas que es imperativo acatar. Es responsabilidad de las empresas ser fieles a ellas y operar dentro del rango que establecen. Dentro de este entorno se involucran todas las leyes que impactan a la gestión de la empresa y condicionan su campo de actuación, desde las políticas legales que regulan el empleo hasta las relacionados con materia de seguridad laboral, protección al consumidor, propiedad intelectual, consumo de energía, etc. No obstante, es fundamental identificar la legislación sobre aspectos del entorno legal que puedan afectar directamente la marcha del proyecto, por ejemplo: hábitos de consumo, roles sociales, libertades o la intervención del Estado, etc.

Es por ello que realizar un adecuado análisis de este entorno permite a los negocios ser versátiles al contexto legal en el que se desenvuelven con la finalidad de determinar las estrategias más apropiadas que impulsen alcanzar las metas propuestas.

Con respecto a Venezuela, en el país existen, a priori, un conjunto íntegro y coherente de normas legales mediante las cuales las empresas se rigen, adaptan a su funcionamiento para obtener así el logro de sus metas (García, 2021). Sin embargo, dado al gobierno y su entorno político descrito previamente, dichas normativas están enmarcadas y legalizadas más no se les da el cumplimiento debido empezando por el ejecutivo nacional.

Concretamente, es fundamental recalcar que, en el ramo de la comercialización de productos de consumo masivo, este segmento de mercado está regido por un conjunto de normas

de estricto cumplimiento, las cuales facilita el desempeño en contexto social como persona jurídica. En INVERSIONES CO2, C.A. se tienen algunas y principales de las siguientes leyes y/o normas que acatar: Código Orgánico Tributario; Código Comercio; Ley orgánica de los trabajadores, trabajadoras y del trabajo (LOTTT); Ley del ambiente; Contraloría Sanitaria; Legislación de control de precios justos; Las leyes municipales; Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT); Ley Orgánica sobre Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas; Licencia para expender licores; Impuestos, etc.

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

Esta Matriz de Evaluación de los Factores Externos o denominada comúnmente MEFE, es una técnica de evaluación estratégica empleada para el estudio y análisis del entorno que rodea a un negocio (Ruiz, 2022). En este sentido, dicha matriz permite la posibilidad de realizar una investigación, mediante la cual se identifique y se mida diversos aspectos externos que pueden impactar e influir en el desarrollo y expansión de la compañía.

Así mismo, la implementación de esta matriz posibilita a los dueños de las empresas evaluar los datos económicos, socio-culturales, demográficos, ambientales-ecológicos, políticos, legales y tecnológicos mediante el contraste y análisis realizado a partir de la creación de un listado de oportunidades frente a amenazas que tenga la compañía delimitada en estos aspectos previamente descritos. Esto, con la finalidad de posteriormente formular estrategias que mejoren el rendimiento de las operaciones en el negocio y favorecer la toma de decisiones.

De esta manera, para el análisis del macroentorno realizado en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se realiza un listado de diez componentes correspondientes a cinco oportunidades frente a cinco amenazas, asignando un puntaje (peso) entre 0,00 (sin importancia)

hasta 1,0 (muy importante), tomando en cuenta el nivel de impacto en el negocio; así mismo se indican los índices de calificación y el valor que representa para la empresa, quedando definido de la siguiente forma: (1) Amenaza de alto impacto (2) Amenaza Menor (3) Oportunidad Menor (4) Oportunidad de alto aprovechamiento, y reflejando los resultados realizados a partir de los cálculos ponderados de cada aspecto. En la siguiente tabla se representa la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) en la empresa INVERSIONES CO2, C.A:

**Tabla 1** *Matriz MEFE Inversiones CO2, C.A.*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento del comercio electrónico (online).	0,20	4	0,80
Incremento económico del sector de mercado.	0,10	3	0,30
Inversiones en instalaciones y equipos buscando crecimiento.	0,05	3	0,15
Marketing digital / Community Manager.	0,10	4	0,40
Exploración de nuevos mercados.	0,10	3	0,30
<b>Amenazas</b>			
Migración de los consumidores.	0,10	1	0,10
Hiperinflación e inconsistencia política del país.	0,15	1	0,15
Devaluación de la moneda nacional y tasa de cambio desafiante.	0,10	2	0,20
Inexperiencia en RRSS.	0,05	2	0,10
Poco financiamiento por parte del sector bancario.	0,05	2	0,10
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>		<b>2,60</b>

Fuente: Adaptado por el autor.

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

El microentorno de una empresa comprende a una idea empleada para referirse a el ambiente inmediato que se circunscribe dentro de una organización, el cual abarca elementos que están presentes en las labores diarias e impactas en sus resultados y rendimiento. Es fundamentalmente importante realizar un análisis preciso del medio ambiente directo de una empresa ya que este incide directamente en los distintos aspectos que intervienen en la comercialización o fabricación de un determinado producto y/o servicio (Chávez, 2020).

Así mismo, identificar y analizar los factores que conforman el microentorno del negocio, brinda información oportuna e importante para diagnosticar las fortalezas y debilidades con las que se cuenta, de manera que se puedan formular estrategias, que ofrezcan perfeccionamiento en los procesos, operaciones, y a su vez crecer en la mejora de un eficiente servicio, garantizando la efectividad y calidad. Por ello, es indispensable que las organizaciones puedan evaluar de forma continua su microentorno, fortaleciendo aquellos puntos fuertes del negocio, y buscando estrategias para mejorar las debilidades o puntos deficientes que puedan existir en la gestión de la organización.

Por otro lado, una de las técnicas o herramientas más utilizadas para realizar un análisis y diagnóstico efectivo del microentorno de una compañía, es la utilización de las cinco fuerzas de Porter, el cual es un modelo estratégico que consiste en el análisis y evaluación de las fuerzas competitivas de un negocio. Michael Porter es un economista el cual ideó la matriz de las cinco fuerzas que llevan su nombre.

En este sentido, el potencial de rendimiento de una compañía se define partiendo del análisis de 05 cinco fuerzas: negociación con el cliente; acuerdos con el proveedor; nueva competencia entrante; amenaza de los productos sustitutos; y, naturaleza de la rivalidad.

Mediante la utilización de este instrumento las empresas pueden analizar sus fortalezas y amenazas frente a estos cinco elementos, estando así en las circunstancias óptimas para determinar estrategias que potencien sus recursos y crezcan en rendimiento y rentabilidad (Porter, 2015). En este mismo orden de ideas, aplicado a la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se analizaron las 05 fuerzas de Porter, identificando los siguientes resultados:

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

Se refiere a la cartera de proveedores con los que cuentan con la organización dentro de su sector de mercado, es decir, su calidad y servicio, tiempo de respuesta y entrega, formas de pago, condiciones sobre precios, etc., (Porter, 2015). Un principio claro de la negociación con proveedores indica que mientras menor sea la base de proveedores con los que se cuente, menor poder de negociación se tendrá. Así mismo, a pesar de tener proveedores concretos, es fundamental mantener vínculos cercanos con los proveedores ya que de esta manera se puede conseguir un abaratamiento del coste de los productos.

Siendo así, en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., de acuerdo a la gestión y negociación con proveedores se identifican los siguientes aspectos:

- Existe una limitada cartera de proveedores disponibles, sin embargo, se necesitan ampliar para mayor disponibilidad.
- Se deben realizar alianzas comerciales con empresas manufactureras del mismo sector de mercado.
- Mercancía importada.
- Se logran acuerdos de descuentos especiales por volúmenes de pedidos.

- Existen proveedores exclusivos de algunos rubros.
- Convenios de pagos a crédito.
- Disposición y entrega ante pedidos no planificados. Sin embargo, en ocasiones incumplen con despachos.
- Se realizan cuadros comparativos de ofertas.

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

Es el poder de los clientes para obtener buenos precios y condiciones, ya que este tiene la posibilidad de escoger cualquier otro producto de la competencia, obligando a la compañía a establecer nuevos precios, promociones y/o descuentos para diferenciarse (Porter, 2015). Esta fuerza indica que, si el cliente tiene diversas opciones para comprar productos, mantiene una mejor posición en cuanto a la negociación, así como mientras menor cantidad de clientes hayan, más alta será su postura en los acuerdos de negociación, ya que, al no contar con una fuerte demanda de productos, éstos pueden alegar por bajar los precios y mejorar las condiciones. Y en forma contraria, a mejor calidad y precio bajo por parte de la compañía, será mayor su amplitud de negociación.

En este sentido, la empresa INVERSIONES CO2, C.A., de acuerdo a la gestión y negociación con sus clientes, se identifican los siguientes puntos:

- El cliente objetivo comprende a los dos géneros: hombre y mujer, entre edades no limitantes, pero preferiblemente maduras intelectualmente, a partir de los dieciocho años en adelante, siendo clientes con negocios, emprendimientos, abastos, personas

naturales de familia, etc. A su vez, personas de cualquier estatus social, ya que la comercialización de los productos ofertados no admite exclusión alguna.

- Existe una cartera de clientes fidelizados, sin embargo, se necesita la captación de nuevos clientes de otros sectores y mercados.
- El cobro es a contado, pero de acuerdo a los volúmenes de pedido o tipo de cliente se maneja créditos a siete días.
- Periódicamente se realizan promociones y descuentos para incentivar al consumidor.
- Se necesita la mejora de la infraestructura e instalación para mayor comodidad del cliente.
- Precios competitivos en cada rubro para la satisfacción del cliente.
- Formas de pago diversas y adaptadas al mercado actual.

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

En este elemento se analiza toda la competencia y rivales existentes en el entorno de la organización, con respecto al posicionamiento que hay paralelamente entre las empresas del mismo sector de mercado, definiendo estrategias que las hagan destacar sobre otras (Porter, 2015). En este sentido, los competidores establecen estrategias diferenciadoras y quien proponga ideas más innovadoras, son los que demuestran un valor agregado que aportan al mercado y al cliente. Así mismo, los rivales buscan aprovechar los elementos débiles de la contraparte y con respecto a las reacciones que tengan ante las tácticas del rival, con la finalidad de obtener mejor provecho y ventaja.

En base a esto, la empresa INVERSIONES CO2, C.A., según a la gestión y rivalidad entre competidores existentes, se identifican los siguientes puntos:

- Existe una excelente atención al público, sin embargo, es necesario mejorar la experiencia del usuario con atención personalizada ampliando el equipo de vendedores.
- Se debe realizar una inversión en marketing digital para potenciar las ventas en la era digital y tecnológica actual.
- Se deben plantear nuevas promociones y descuentos especiales.
- Ofrecer variedad de productos a precios accesibles en conjunto con productos Premium.
- Condiciones de pago atractiva para el consumidor.

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

Consiste en el posible ingreso de empresas en el mercado que fabrican o comercializan productos y/o servicios alternativos o similares a los de la empresa original, generando que los clientes prefieran comprar estos productos sustitutos (Porter, 2015). Del mismo modo, estos productos podrían suponer una amenaza para el negocio ya que suelen determinar un límite al precio de venta que pueda colocarse al bien, por lo que, es importante que las organizaciones estén a la vanguardia con respecto a las novedades del sector de mercado en el que se desenvuelven y al impacto que estas tengan sobre los consumidores y el negocio.

En este orden de ideas, la empresa INVERSIONES CO2, C.A., de acuerdo a la gestión y el desarrollo potencial de productos sustitutos, se identifican los siguientes puntos:

- Actualmente está ingresando al país productos importados del extranjero, del mismo sector del mercado para atender las mismas necesidades. Estos productos están siendo vendidos a un menor precio dado a que no cancelan impuestos, aranceles aduaneros, etc., lo que impacta en su precio de venta generando una competencia desleal.
- Debido a la comercialización de productos de consumo masivo, existe mucha oferta de productos similares de producción nacional los cuales son vendidos directamente por sus fabricantes ocasionando que los precios sean muchos más económicos.
- Con la situación económica del país, los consumidores han optado por productos sustitutivos realizados de manera artesanal dado al poco poder adquisitivo que tienen para comprar los productos que la empresa comercializa.

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

Esta fuerza hace referencia a la presencia de nuevos posibles competidores que ofrecen en el mercado productos similares y/o iguales a los de la empresa origen, pero con valor agregados que impactan la gestión del negocio y generan rivalidad directa (Porter, 2015). De esta manera es fundamental analizar a los negocios emprendedores y que son relativamente nuevos en el mercado con la finalidad de evaluar, conocer e identificar los recursos, materiales y valores añadidos con los que estos cuentan para ofrecer un producto mejorado.

Así mismo, este factor ayuda a la organización a reinventarse y reorganizarse de manera que puedan sacar ventaja de los productos ofrecidos en el mercado anticipándose a las nuevas tendencias y así mantenerse a la par con respecto a las nuevas empresas competidoras que

podieran surgir. Es indispensable mantenerse a la vanguardia y versatilidad de los mercados. En este sentido, la empresa INVERSIONES CO2, C.A., de acuerdo a la gestión y desarrollo según la entrada de nuevos posibles competidores, identifica los siguientes puntos:

- Integración y elementos añadido que hagan diferenciar el producto ofertado, a pesar de que sea el mismo ofrecido por la competencia, por ejemplo: presentación, publicidad, descuentos, promociones, etc.
- Mayores inversiones de Capital para la compañía, de manera que la idea de negocio se expanda y presente crecimiento a cortos, medianos y largos plazos.
- Disminución de costes, que se traducen en mejora de precios en productos.
- Más diversidad y variedad en productos ofertados: distintas marcas, precios, presentaciones, etc.
- Campañas de marketing.

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

Este factor consiste en determinar el nivel de atractivo que la empresa representa para el mercado, es decir, los aspectos relevantes y/o diferenciadores que le favorecen y hacen diferente a otras en el ejercicio práctico de su idea de negocio (Porter, 2015). Es fundamental que una compañía antes de iniciar sus actividades económicas plantee los elementos que generarán el punto de quiebre y ventaja con respecto a sus empresas competidoras, así como la fidelización y captación de nuevos clientes en el tiempo para que esta pueda ser rentable y permanezca como pilar insigne del mercado.

Así mismo, esta fuerza mide y evalúa el potencial que tiene el negocio ante sus rivales dentro del mercado, por eso es importante plantear estrategias claves que posibiliten la mejora y desarrollo constante de la compañía y su actividad económica. En este sentido, la empresa INVERSIONES CO2, C.A., tiene múltiple competencia en el sector de en el que se desenvuelve, por lo que constantemente busca la manera de atender los nichos de mercado para ofrecer de esta forma un valor agregado en sus productos, sacando ventaja y generando diferencia con respecto a su competencia. Entre los factores que hacen destacar y favorecer a la empresa en el mercado que participa se encuentran:

- Preferencia y fidelización de clientes que recomiendan los productos y servicios prestados, lo que se traduce en la construcción de una marca.
- Atención al cliente de calidad y personal.
- Diversidad de marcas, presentaciones, y productos
- Servicios delivery, logística y transporte
- Promociones y descuentos constantes
- Tasa de cambios de referencia atractiva para la forma de pago en divisas
- Personal calificado
- Precios competitivos
- Productos importados

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

Es una herramienta que consiste en medir, analizar y evaluar los factores internos de un negocio (fortalezas y debilidades), determinando los aspectos y áreas que necesitan atención y definir una posición estratégica de la empresa con miras hacia el futuro (Ruiz, 2022). La implementación de esta técnica le brinda la posibilidad a la compañía de poder validar los recursos y fortalezas con las que cuenta, y contrastarlos con las carencias y debilidades que presenta, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar sus puntos fuertes y contrarrestar sus oportunidades de mejora generando así que la idea de negocio sea más efectiva.

De esta manera, para el análisis del microentorno realizado en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se realiza un listado de diez componentes correspondientes a cinco fortalezas frente a cinco debilidades, asignando un puntaje (peso) entre 0,00 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante), tomando en cuenta el nivel de impacto en el negocio; así mismo se indican los índices de calificación y el valor que representa para la empresa, quedando definido de la siguiente forma: (1) Debilidad Mayor (2) Debilidad Menor (3) Fortaleza Menor (4) Fortaleza Mayor, y reflejando los resultados realizados a partir de los cálculos ponderados de cada aspecto. En la siguiente tabla se representa la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) en la empresa INVERSIONES CO2, C.A:

**Tabla 2** *Matriz MEFI Inversiones CO2, C.A.*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
Alianzas comerciales con empresas productoras/fabricantes	0,15	3	0,45
Servicio delivery, logística y transporte.	0,15	4	0,60

Amplia variedad de mercancía, marcas, presentaciones, etc., de productos nacionales e importados	0,10	4	0,40
Atención de calidad / Personal Calificado.	0,05	3	0,15
Ventas a créditos mayores días / Descuentos especiales.	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>			
Alta competencia en el mercado del mismo sector.	0,10	1	0,10
Inutilización de la tecnología y uso de RRSS como pilar de marketing y publicidad.	0,10	1	0,10
Procesos administrativos de almacén deficientes.	0,20	1	0,20
Concesión de muchos créditos y a amplios días de pago.	0,05	2	0,10
Almacén y depósito con poco espacios.	0,05	2	0,10
<b>Totales</b>	1,00		2,35

---

Fuente: Adaptado por el autor.

## CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

### 3.1 Modelo de negocio CANVAS.

El Modelo Canvas, es un instrumento metodológico y estratégico empleado para identificar la percepción y aspectos claves de la gestión de un negocio, logrando así reconocer las oportunidades a mejorar, analizar el rendimiento y apuntar a la rentabilidad (Osterwalder & Pigneur 2010). Así mismo, esta es una herramienta estratégica empresarial ideada por Alexander Osterwalder, consultor de negocios, e Yves Pigneur, profesor de sistemas, que enfoca la necesidad desarrollar y determinar la lógica que guía a una compañía para alcanzar sus ingresos y mantenerse operando en el mercado.

Del mismo modo, este modelo CANVAS se compone de nueve módulos o categorías, los cuales representan las cuatro áreas fundamentales y/o funcionales de una idea negocio: clientes o consumidores, oferta o productos, infraestructuras y posibilidad económica; de esta manera, permite conocer cómo se interrelacionan y convergen entre sí. Este instrumento es óptimo para entender cómo funciona un modelo de negocio de un modo más categorizado y estructurado, de modo que al utilizarlo ayudará a la empresa a, entre otras cosas: identificar la información de sus clientes, evaluar las proposiciones de valor que ofertan, mediante qué canales, cómo genera el ingreso la compañía, etc. No obstante, esta herramienta es fundamental discernir igualmente, aparte del propio modelo, también el modelo comercial de sus competidores.

En este orden de ideas, el modelo CANVAS aplicado e implementado para la empresa INVERSIONES CO2, C.A. se representa a través de la siguiente gráfica:

**Figura 2** Modelo Canvas - Inversiones CO2, C.A

MODELO CANVAS - EMPRESA: INVERSIONES CO2, C.A				
<p><b>* SOCIOS CLAVES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dueños de la empresa.</li> <li>- Clientes y/o consumidores.</li> <li>- Empresas fabricantes.</li> <li>- Proveedores extranjeros.</li> <li>- Proveedores nacionales.</li> <li>- Patrocinantes.</li> <li>- Personal Calificado.</li> <li>- Banca pública y privada.</li> </ul> 	<p><b>* ACTIVIDADES CLAVES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercialización y distribución de productos de consumo masivo, víveres, alimentos, bebidas alcohólicas, beidas no alcohólicas, confitería y quincallería.</li> <li>- Campañas de publicidad y marketing digital.</li> <li>- Fidelizar clientes.</li> <li>- Servicios de traslados.</li> <li>- Establecer sucursales.</li> </ul> 	<p><b>PROPUUESTAS DE VALOR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diversidad de marcas y presentaciones.</li> <li>- Productos nacionales e importados.</li> <li>- Selección de calidad de las mejores bebidas alcholicas.</li> <li>- Servicio delivery y transporte directamente a negocios.</li> <li>- Telecompra (compras vía telefónica o web).</li> <li>- Excelente ubicación y acceso para clientes.</li> <li>- Descuentos, promociones.</li> </ul> 	<p><b>* RELACIÓN CON LOS CLIENTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Trato directo con el cliente.</li> <li>- Comunicación online (RRSS) y vía telefónica.</li> <li>- Ambiente acondicionado de espera en tienda.</li> </ul> 	<p><b>* SEGMENTACIÓN CLIENTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimarkets.</li> <li>- Supermarkets.</li> <li>- Abastos, bodegas, etc.</li> <li>- Bodegones.</li> <li>- Depósitos de Licores.</li> <li>- Mayoristas.</li> <li>- Minoristas.</li> <li>- Consumidor final.</li> </ul> 
	<p><b>* RECURSOS CLAVES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercancia.</li> <li>- Capital de inversión.</li> <li>- Infraestructura.</li> <li>- Vehículo.</li> <li>- Equipos de oficina y mobiliario.</li> <li>- Sistema administrativo.</li> <li>- RRHH Equipo de trabajo (empleados).</li> </ul> 		<p><b>* CANALES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienda/Local físico.</li> <li>- A Domicilio / Delivery.</li> <li>- Redes Sociales (RRSS).</li> <li>- Recomendación persona a persona.</li> <li>- Vía Telefónica.</li> </ul> 	
<p><b>* ESTRUCTURA DE COSTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldos y salarios.</li> <li>- Adquisición de mercancía e inventario.</li> <li>- Costos de equipos y material de oficina.</li> <li>- Costos mobiliarios.</li> <li>- Gastos por mantenimiento general.</li> <li>- Publicidad y marketing.</li> <li>- Gastos administrativos.</li> <li>- Impuestos.</li> </ul> 		<p><b>* FUENTES DE INGRESOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta al mayor y detal de productos de consumo masivo, viveres, quincallería, confitería.</li> <li>- Ventas al mayor y detal de bebidas alchólicas y no alcholicas.</li> <li>- Prestación de servicio logística y transporte.</li> <li>- Vía de pago: TDB, TDC, transferencias bancarias nacionales, criptomonedas, transferencias bancarias extranjeras, efectivo divisas y moneda nacional, créditos a clientes.</li> </ul> 		

Fuente: Elaboración propia.

La herramienta CANVAS diseñada brinda información general y simplificada con respecto a la idea de negocio de la empresa INVERSIONES CO2, C.A. Así mismo, ofrece visualmente un panorama global enfocado los factores principales de la actuación y administración de la compañía. A su vez, está clasificado en nueve componentes, los cuales se puntualizan de la siguiente manera:

- **Segmentos de clientes:** en este apartado se incluyen al grupo y tipo de clientes a los que los productos que comercializa y distribuye la empresa va dirigido. En este sentido

se clasifican según su importancia: desde los supermercados, abastos y bodegones, hasta la venta al detal al consumidor final.

- **Propuesta de valor:** en este recuadro se detallan las necesidades que la compañía apunta cubrir de su segmento de clientes en el mercado y el valor agregado que lo hace diferenciar de la competencia. El negocio ofrece principalmente la diversidad y variedad de marcas y presentaciones de productos tanto nacionales como importados con la selección de más alta calidad; ofrece servicios de logística y transporte poniendo a la disposición del cliente medios de comunicación y compra; así como también brinda una excelente ubicación en una zona de mucha población.
- **Canales:** este aspecto recoge o recopila el cómo ha de distribuir y forma en que la empresa hará llegar su propuesta de valor a los potenciales clientes. De esta manera, la empresa cuenta con una serie de alternativas para hacer llegar los productos a su clientela, tales como: ventas en su tienda física, ventas en línea, recomendaciones personas a personas y servicio de traslados.
- **Relación con clientes:** este recuadro describe la interacción de la organización con su segmento de clientes, con la finalidad de expresar un mensaje acorde con la marca, garantizar fidelización, y considerar la experiencia y satisfacción del consumidor. La empresa en este sentido mantiene un trato directo y personal con cada cliente manteniendo una comunicación constante de forma presencial como vía online, así como dispone de un área acondicionada exclusiva para clientes en la localidad.
- **Fuentes de Ingresos:** este módulo describe y detalla la manera en que la empresa mantendrá su flujo de caja para solventar los gastos que incurra y alcanzar así una rentabilidad, es decir, definir el cómo ha de generar sus ingresos a partir de los

recursos con los que cuenta. En este orden de ideas, la empresa básicamente obtiene sus ingresos por la venta, comercialicen y distribución de productos de consumo masivo, alimentos, víveres, bebidas, entre otros, además de los servicios prestados por concepto de delivery. Así mismo, establece múltiples formas de pago para la comodidad de sus clientes: desde puntos de venta, efectivo, transferencias, hasta la aceptación de criptomonedas.

- **Recursos Clave:** se refieren a la serie de recursos, medios (físicos, materiales, humanos, financieros, etc) necesarios para que la empresa pueda llevar acabo la idea de negocio y esta funcione dentro del mercado. La empresa Inversiones CO2, C.A., entre los activos más representativos que requiere para operar son: mercancía, capital, infraestructura, vehículo, equipos y mobiliario, y sistemas administrativos.
- **Actividades Clave:** este apartado consiste en definir las acciones más relevantes que la compañía debe ejecutar para que la idea de negocio y su propuesta de valor alcance el éxito esperado. Entre estas actividades, dentro de la empresa se resaltan las siguientes: la comercialización y distribución de sus productos y servicios, ejecución de campañas de marketing digital y estrategias publicitarias, estrategias de fidelización de clientes, y la apertura de nuevas sucursales para llegar a más población.
- **Socios clave:** esta área detalla la definición de las alianzas estratégicas que la empresa debe considerar mantener y desarrollar para que su proyecto económico sea viable y más que otra cosa, se prevea de su crecimiento, desarrollo y expansión. Inversiones CO2, C.A. considera sumamente importante mantener relaciones estratégicas con: proveedores nacionales y extranjeros, con empresas fabricantes de los productos que

comercializa, la banca pública y privada, con el equipo y personal calificado que labora dentro, sus patrocinantes y más importante con sus clientes.

- **Estructura de Costos:** este apartado busca identificar los costos incurridos por la empresa para la ejecución de su idea de negocio con la finalidad de ajustar evaluar y ajustar los que sean necesarios y posibles, y también crear valor para los clientes en función de dichos costos. En este orden de ideas, los costos asociados a la comercialización y venta de productos en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., están clasificados en costos directos y costos indirectos, siendo los directos aquellos indispensables para la venta y distribución, y los indirectos aquellos que inciden de manera aislada pero no influyen en la comercialización directamente. Entre estos costos se mencionan: sueldos y salarios, adquisición de mercancía, mantenimiento, publicidad y marketing, gastos operacionales, impuestos, amortizaciones y depreciaciones de equipos, mobiliarios, y terreno.

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

Este análisis comprende al grupo de áreas o departamentos de trabajo que conforman el negocio, facilitando la división y especialización de las labores con la finalidad de lograr un óptimo funcionamiento y alcanzar los objetivo (Garrido, 2020). Igualmente, cada zona funcional de la empresa se enfoca en una serie de determinadas tareas llevadas a cabo por un equipo y personal calificado para dichas labores. De esta manera, al lograr esta clasificación del trabajo y gestión empresarial por departamentos, posibilita lograr con mayor eficiencia las metas y objetivos propuestos.

De igual forma, la compañía puede dividirse por tantas áreas funcionales necesite, dependiendo claro, del tamaño de la organización, pero principalmente y comúnmente lideradas por las siguientes: dirección o gerencia, administrativa, recursos humanos, contabilidad, producción, marketing y ventas (García, 2021). De cualquier manera, es fundamental establecer una clasificación del trabajo por área funcional ya que esto le brinda al negocio aspectos importantes que impactan positivamente en la operación y rentabilidad de la compañía, tales como: alcanzar las metas propuestas con mayor eficacia y eficiencia, lograr organizar las labores y tareas a realizar facilitando la supervisión y evaluación constante, permitir el trabajo sincronizado y en equipo, contar con un equipo de trabajo especializado y capacitado en su área específica de desempeño, etc.

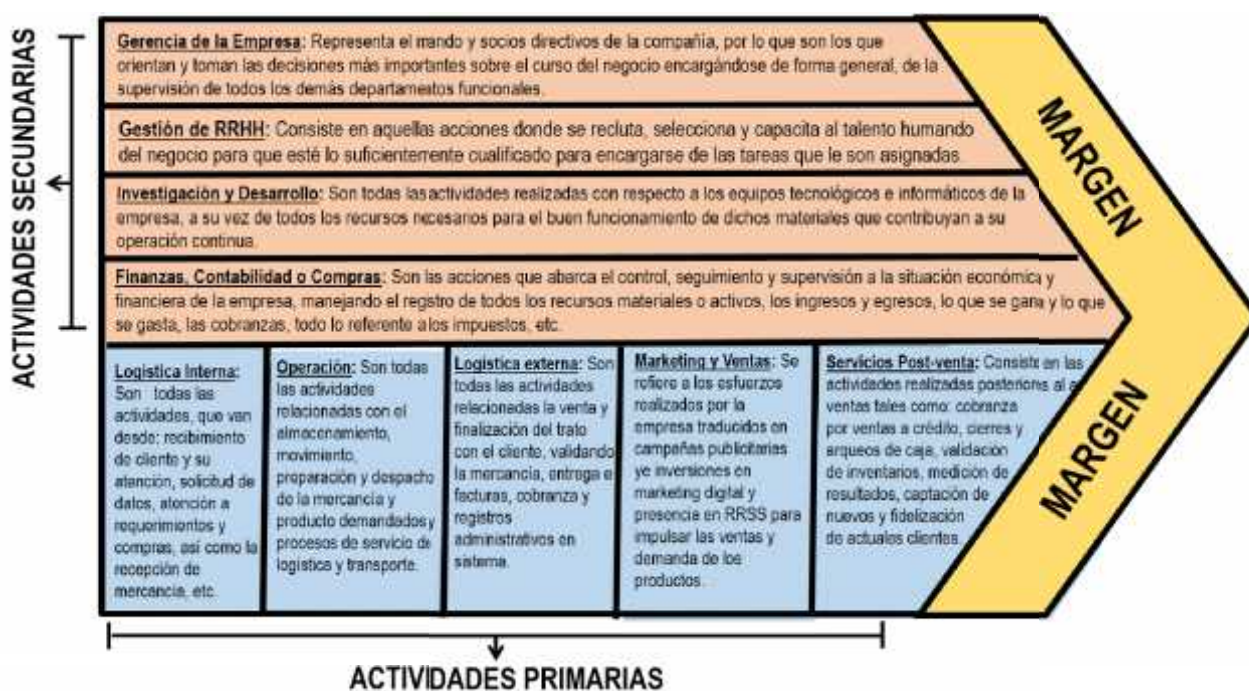
En este sentido, los departamentos que conforman la organización, a su vez, se componen de actividades (primarias y secundarias), denominadas cadena de valor, que constituyen un trabajo desempeñado apropiadamente en cada área, facilitando así el cumplimiento de los objetivos (Porter, 2004). Esta es una estrategia acuñada por el economista Michel Porter, la cual consiste en son las acciones o actividades que se ponen implementan dentro de cada departamento de trabajo con el mismo objetivo de alcanzar las metas del proyecto económico. Así mismo, la cadena de valor de Porter es conceptualizada como un instrumento o herramienta estratégica de análisis que permite a la compañía a identificar las ventajas competitivas que posee frente a su mercado y competencia, con la finalidad de aportar valores agregados para sus consumidores.

Del mismo modo, la cadena de valor de Porter se implementa a través de una matriz la cual está conformada por: actividades primarias, las cuales son aquellas acciones que están vinculada con el proceso productivo o prestación de servicio del negocio; actividades

secundarias, las cuales son aquellas que, aunque generan valor e importancia, no influyen directamente, sino que complementan a las primarias siendo así una base igualmente de la funcionalidad de la empresa; finalmente, al final de este proceso se encuentra el margen, que resulta del contraste, enlaces que se forman entre la relación de unas actividades y otras evaluando sus costos y operaciones, obteniendo al final el valor agregado o aporte mayor que se ha de entregar a los clientes, siendo esto lo que posiciona en el mercado a la compañía.

En este sentido, tomando en consideración dicha matriz de la cadena de valor de Porter y los factores que la conforman, se grafica en la siguiente figura el análisis funcional de la empresa INVERSIONES CO2, C.A

**Figura 3** Cadena de Valor Porter - INVERSIONES CO2, C.A



Fuente: Elaboración propia.

### **3.2.1. Gerencia de la Empresa**

Comprende al conjunto de acciones, encabezadas por los líderes ejecutivos, enfocadas en dirigir, supervisar y coordinar las gestiones y departamentos que conforman una compañía, con la finalidad de medir su rendimiento, apuntando a la mejora y asegurando su rentabilidad (Coll, 2020). Del mismo modo, es un área donde se toman las decisiones de las actuaciones de una empresa, a la cual se deben reportar el funcionamiento de las demás áreas, para así establecer los lineamientos de avances y correcciones que me permitan continuar con las metas establecidas dentro del marco legal.

Así mismo, la gerencia es un sistema donde se intervienen factores humanos y físicos, logrando los objetivos planteados, cuyas funciones principales son planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. En este sentido, en la empresa INVERSIONES CO2, C.A. el área de gerencia es liderada por sus socios, aunque no existe un departamento de gerencia como tal de manera constituida, son sus dueños los que asumen de tipo de roles, estando a cargo de la toma de decisiones, y se mantienen al control constante de las gestiones realizadas por los demás departamentos, buscando corregir oportunidades y resaltar sus fortalezas.

Ahora bien, la gerencia de una compañía está definida por el modelo que sigue, bien sea clásico o contemporáneo según las líneas de pensamiento administrativo mediante los años. En este orden de ideas, los modelos gerenciales son estrategias o técnicas de operaciones empresariales que implementa la junta directiva de una compañía, para el desarrollo del sistema y procesos de la misma (Velásquez, 2018). Así mismo, quienes lideren un negocio a través del modelo implementado establecen la realidad de la organización, y partiendo de este, definirán su futuro, y el porqué de sus gestiones. Las estructuras gerenciales mayormente utilizadas y conocidas son los siguientes: Calidad Total, Planificación Estratégica, Reingeniería,

Mejoramiento Continuo (Kaizen), Empoderamiento, Justo a tiempo, Outsourcing (Tercerización), Benchmarking, etc.

En este sentido, el modelo gerencial empleado por la empresa INVERSIONES CO2, C.A es el modelo de Reingeniería. Consiste en el replanteamiento e innovación manera periódica o constante, fundamentada en el rediseño radical de todos los procesos, con la finalidad de lograr mejoras significativas en el rendimiento de los costos, calidad, servicios, productividad y optimización de las labores (Velásquez, 2018). La empresa INVERSIONES CO2, C.A. es una empresa que nació a partir de la idea de emprendimiento de sus socios, quienes afirman que quieren buscar constantemente la reinención para adaptarse las nuevas tecnologías y nuevos mercados, de manera que se logre el afianzamiento del negocio dentro del mismo, e indagando nuevas formas de satisfacer las necesidades de los clientes.

Por otra parte, la cultura organizacional corresponde a la identidad empresarial adquirida por quienes la conforman, es decir, son todos los aspectos que definen su razón de ser y valores enmarcados en su misión y visión (Orellana, 2020). Las empresas mientras generan más cultura y valores a sus colaboradores, enseñándolos a tener sentimiento de pertenencia, a identificarse con ella y con el resto de sus compañeros, se lograrán crear una familia y personas comprometidas con la compañía, lo cual brinda un mejor ambiente laboral y se traduce posteriormente en rentabilidad.

Dentro de la cultura organizacional se encuentran la: cultura empresarial orientada al dominio, la direccionada a las reglas, la dirigida a los resultados, y la orientada a las personas (Sordo, 2021). En el caso de la empresa INVERSIONES CO2, C.A., posee un tipo de cultura organizacional híbrida, resultante de la combinación de la cultura organizacional orientada a las normas y la orientada a los resultados, dado a que se cumplen las políticas, normas y

procedimientos enmarcadas en los perfiles de cargos definidos, y en el código de ética de la organización, para garantizar el buen funcionamiento de la organización, y así mismo también persigue con ahínco los resultados esperados de acuerdo a las metas propuestas, pero manteniendo un equilibrio que genera un ambiente y clima de satisfacción para los trabajadores, y rentabilidad para la empresa.

### **3.2.2. Recursos humanos**

La gerencia de Recursos Humanos (RRHH) comprende a un eje fundamental y funcional para el desarrollo de las diferentes labores de una empresa, por lo que, debe existir un departamento que se encargue de la gestión de todas las actividades relacionadas con el equipo de trabajo y la atención de sus necesidades. La administración de RRHH se refiere al proceso de planificación, organización, desarrollo, coordinación, control y supervisión de las herramientas capaces de impulsar el desempeño eficaz y eficiente de los empleados (Chiavenato, 2008). El objetivo que persigue la gerencia de RRHH de contar con un personal calificado y constantemente especializado en una de las áreas funcionales de la organización, definiendo funciones específicas, brindando incentivos y remuneraciones, ofreciendo variedad de beneficios que motiven al personal dentro de la compañía para lograr el cumplimiento de los objetivos.

En todos los negocios es imprescindible implementar una gestión del talento humano, ejecutando actividades que logren armonía entre el beneficio económico que persigue la empresa y su función social en relación con sus colaboradores, mejorando así la cultura organizacional (Puchol, 2007). Así mismo, el área de RRHH es quien gestiona las actividades relacionadas con: el reclutamiento y selección del personal ha de laborar en los departamentos que se necesitan; la definición de sistemas de beneficios y remuneraciones que le brinden estabilidad; la capacitación que permitirá la especialización del trabajo para un mejoramiento profesional; la creación de un

ambiente y clima laboral óptimo para el desempeño de sus funciones en pro de los beneficios y objetivos que persigue la compañía.

En este sentido, en el caso de la empresa INVERSIONES CO2, C.A. la gerencia de Recursos Humanos y las gestiones que esta área abarca, son llevadas a cabo por el departamento de Administración, conformados por la Supervisora Administrativa, en conjunto con su Asistente. A pesar de ser una empresa pequeña en pro de crecimiento, ésta área funcional se toma muy en serio sus actividades, siendo la que se encarga de las actividades de reclutar, evaluar y seleccionar el personal que ha de ser contratado para laborar en la empresa. Así mismo, vela por atender las necesidades de los mismos que garanticen una satisfacción en la organización para que el desempeño de sus actividades no se vea afectado. Del mismo modo, el Departamento de Administración de la empresa INVERSIONES CO2, C.A., vela por la formación y motivación del personal, realizando periódicamente charlas, reuniones, agasajos entre otras actividades que retengan a los trabajadores y se sientan parte de la organización.

De la misma manera, el Dpto. Administración realiza actividades de gestión administrativas relacionadas de igual forma al personal, tales como: elaboración de nómina y gestionar el procesamiento y pago de sueldos y salarios, incluyendo los bonos nocturnos, días feriados, domingos trabajados, etc; definición de los horarios de trabajo, así como se establece el perfil de cargo y manual de procedimientos de cada puesto de trabajo; verificar, guardar y custodiar toda documentación relacionada con el control de: asistencia, vacaciones, permisos, reposos, amonestaciones si hubiere, peticiones de ingreso, renunciaciones, destituciones, decesos, evaluaciones, inasistencias injustificadas, nacimientos, exámenes médicos realizados, actas, certificaciones y todos aquellos escritos e instrumentos constitutivos de la hoja de vida laboral, control de accidentes y enfermedades ocupacionales;

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

La gerencia de Investigación y Desarrollo (I+D) consiste en las inversiones en las que incurre una organización para ejecutar investigaciones y análisis de las nuevas tecnologías y tendencias de la información, así como de conocimientos técnicos que se encaminan a la obtención de nuevos productos o materiales en el caso de las empresas productoras, y a la innovación, creatividad y mejora de procesos para las empresas mayormente prestadoras de servicios o que comercializan y distribuyen productos con la finalidad de impulsar el incremento en sus ventas y posicionamiento en el mercado.

De esta manera, el objetivo principal de la I+D en la compañía, es lograr originalidad, innovaciones y mejoras en sus procesos, que potencien el incremento en las ventas, presencia en el mercado y por consiguiente captación de nuevos clientes (Belly, 2003). Para el cumplimiento de esta meta, las organizaciones buscan primordialmente mejorar la calidad del producto que comercializan o servicio que presta, reducir los costos que generen disminuir el precio de venta, e innovar con nuevos productos o incursionar en nuevos nichos de mercado que no son atendidos, de esta manera el negocio aportará valor a su gestión y a sus clientes logrando así una ventaja competitiva frente a sus competidores.

En el mundo competitivo de las organizaciones, es fundamental contar con un plan de I+D que le brinde conocimientos y herramientas que generen estar inmersos en procesos de innovación y mejora continua con miras a lograr incremento en las ventas (López, 2016). Aplicar una correcta investigación y desarrollo, brindarán ventajas a la empresa que le permitirá aventajarse en el mercado logrando mantener una posición sólida que le aseguren su

sostenibilidad y rentabilidad. Sin duda, un negocio que no mejora se estanca, y un negocio estancado fácilmente es derribado en la lucha constante del mercado.

En muchas empresas, mayormente las más consolidadas y grandes del mercado existen departamentos encargados de gestionar lo concerniente a ciencia, tecnología e investigación, coordinando con los demás departamentos las necesidades de investigación. Sin embargo, de acuerdo al organigrama de la empresa INVERSIONES CO2, C.A no existe un departamento de I+D, no obstante, está implícito dentro de las actividades que desarrolla el departamento de Ventas y Mercadeo, el cual realiza constante investigaciones e ideas innovadoras que permitan ofrecer un mejor servicio y comercialización y distribución de los productos, fidelizar a los clientes, captación de nuevos clientes, entrar a nuevos y nichos de mercado, incluyendo nuevos productos al portafolio, midiendo la satisfacción del cliente y sobre todo siendo versátil ante las nuevas tecnologías, manteniéndose a la vanguardia para la constante innovación y mejoras existentes en el mercado.

#### **3.2.4. Finanzas**

La gerencia de Finanzas o la administración financiera de una empresa es el departamento encargado de velar por el uso óptimo con el que se utilizan los recursos económicos, para el logro de los objetivos con mayor eficiencia y rentabilidad (Robles, 2012). Consiste en medir el uso adecuado del dinero, por lo que es fundamental en la compañía, realizar un constante análisis y seguimiento a estos aspectos, ya que impactan directamente tanto en el desarrollo de la actividad económica, como para posibles las inversiones que se ha de realizar con miras el crecimiento exponencial del negocio.

Así mismo, esta área funcional supervisa la entrada y salidas del flujo de dinero dentro de la empresa, revisando y elaborando informes de los procesos contables apegados a las leyes y normativas vigentes, y generando documentos del desempeño financiero actual (Van Horne & Wachowicz, 2010). Del mismo modo, la gerencia de finanzas es quien se encarga de la administración eficaz del capital de trabajo, enmarcados dentro de dos líneas funcionales: equidad de las reglas de riesgo y rentabilidad; y por otro lado, cuidar la estrategia económica que asegure disponibilidad de opciones de financiamiento.

De igual forma, su responsabilidad varía según la empresa, y debe adaptarse al sistema operativo de la misma y sus requerimientos. Dentro de las funciones de esta gerencia resaltan: realizar labores gerenciales, manejar toda la información financiera de la empresa, encargarse de documentar y realizar informes de los procesos contables, analizar y evaluar desempeño financiero de la empresa, supervisar las operaciones y desarrollo del personal dentro del departamento de finanzas, etc.

Según lo anterior expuesto, dentro de la empresa INVERSIONES CO2, C.A, la función del área de finanzas es llevada a cabo por el Departamento de Contabilidad, el cual es un pilar fundamental de la organización que labora en conjunto con los socios de la organización, y se encarga de llevar el control y medición de los ingresos y gastos realizados a diario, mediante el registro contable de dichas operaciones, la realización de los balances y las cuentas de resultados, declaración de impuestos, así como también suministro de la información a la autoridades legales e instituciones competentes. El Dpto. de Contabilidad a través de sus actividades garantiza principalmente:

- Llevar un registro contable de todos los ingresos y ventas que percibe la empresa, analizando detalladamente los diferentes canales por donde ingresa el dinero, ya sea

por tarjetas de débito, crédito, efectivo, transferencia en moneda nacional o divisas, criptomonedas, etc.

- Lograr proveer, organizar, planificar, integrar, dirigir y controlar de manera efectiva dichos ingresos, logrando que estos recursos no sean desviados o integrados a otras áreas, sino que sea reinvertidos y utilizados en lo que consideren los socios para la continuidad operativa e inversiones de crecimiento.
- Puede suministrar información de liquidez para posibles expansiones de sucursales, como la compra de nuevos equipos de oficina, mobiliarios y demás activos que se necesiten, analizando las alianzas con instituciones bancarias, para poder solicitar los respectivos créditos.
- Permite destinar una partida para la compra de toda la mercancía y abastecimiento de inventarios que necesita el área de almacén para así mantener un stock completo, y lograr satisfacer los pedidos de los clientes y consumidores.

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

Corresponde a las acciones, que se llevan a cabo para ordenar y organizar el flujo de mercancía e inventario y primera impresión dada a los clientes, con el propósito de garantizar un eficiente servicio garantizando el menor costo posible (Juan, 2016). En otro orden de ideas, es una gestión que involucra las labores, tareas y procesos que tienen lugar de puertas para dentro de la empresa y sus áreas funcionales, la cual son la base para el desarrollo interno, sincronizado y concatenado del todo de la compañía.

De igual forma, cualquier organización, indiferentemente de su posición, escala y tamaño, debe contar con un proceso definido de la logística entrante o aprovisionamiento, ya que estas gestiones garantizan que continuamente se optimicen y mejoren los procesos, siendo esto es de vital importancia para el desarrollo continuo del negocio. Además, la logística interna posibilita la sincronización entre los bienes que alcanza la compañía y la demanda de los consumidores, ya que mientras más eficiente sea el aprovisionamiento, mayor beneficios y ventajas competitivas obtendrá el negocio frente a la competencia (González, 2018).

En este sentido, la empresa INVERSIONES CO2, C.A. ha considerado definir una eficiente logística interna que permita cumplir con las necesidades y demandas de los clientes a través de una buena gestión interna de proceso que garanticen un excelente servicio apuntando a la rentabilidad y reducción de costes. Es por ello que, entre sus gestiones internas, mantienen siempre un stock disponible en todo su portafolio de productos a comercializar, siempre velando por sus límites de reservas para el procesamiento y solicitud de compras nuevas que restituyan y haya una circulación y flujo de los productos de manera eficiente.

En este sentido, la empresa cuenta con una cartera amplia de proveedores que suministran la mercancía de la más alta calidad para ofrecer el mejor servicio, contando con alianzas estratégicas que impactan positivamente en costos y precios de venta.; además, dichos proveedores brindan a la empresa plazos de entrega a tiempo que garantiza el cumplimiento de la demanda. Así mismo, la empresa cuenta con el equipo de almacén que recibe, resguarda y valida toda la mercancía recibida de acuerdo a lo solicitado por el departamento de compras. Por otro lado, la empresa ha desarrollado una cultura organizacional a través de las políticas internas, valores y principios que hacen que las labores se mantengan concatenadas trabajando apuntando

hacia los mismos objetivos y que a su vez se refleja en la atención de calidad brindada al os clientes.

### **3.2.6. Operaciones**

La gerencia de operaciones se enfoca en aquellas acciones transforman las materias primas en productos terminados (empresas manufactureras), o las actividades con respecto a la compra-venta de productos y bienes hasta su comercialización y distribución al consumidor (Deulofeu, 2020). Los procesos operativos son la base rectora para el aporte de valor agregado a sus clientes, brinda oportunidades para la continua mejora y su diferenciación ante la competencia, así como se estudia la factibilidad de la reducción de costos.

Del mismo modo, las actividades operativas comprenden al estudio del espacio donde e realiza la actividad económica, y los recursos e implementos necesarios para llevarla a cabo, de manera que se pueda prever cualquier inconveniente, logrando ir más allá de lo que el cliente necesita, logrando transformarlo como una estrategia para aumentar productividad y ser más competitivos. Esta área provee la implementación de las estrategias a seguir, así como también gestiona los implementos necesarios, así como la mercancía para comercializar y distribuir los productos que lograrán satisfacer las necesidades de los consumidores (Naranjo, 2017).

En este orden de ideas, en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., las gestiones operativas tienen la función de tratar los procesos desde la adquisición de mercancía, apoyada por el dpto. de compras, quien evalúa los requerimientos, necesidades y faltante de mercancía para solicitar los pedidos y cotizaciones a los proveedores mediante la cual se realiza un estudio de acudo a las ofertas recibidas para proceder a comprar los suministros, materiales y mercancía que se hade comercializar. Así mismo, la operación se encarga de la recepción, almacenamiento y

despacho de la mercancía, controles de inventario y garantizar el flujo de movimiento constante donde se esperan que no haya brechas ni fuga de productos.

De igual forma, la operación abarca el proceso de definición de precios, y venta al consumidor, apoyado en el departamento de ventas. De esta manera, se evidencia que el área operativa de la empresa INVERSIONES CO2, C.A actúa como el catalizador o punto de equilibrio entre la logística interna hasta la logística externa que comprende a la entrega y venta del producto al cliente, siendo una de las áreas funcionales de donde se desprende la ejecución correcta o no de la actividad económica, dependiendo a su vez de rentabilidad o déficit del negocio.

### ***3.2.7. Logística Externa***

La logística de salida comprende al conjunto de actividades ejecutadas una vez el proceso productivo finalice, o la empresa comercializadora realice la compra-venta de materiales y los productos estén listos para ser entregados y/o vendidos al cliente (Orozco, 2020). La logística externa comprende a las gestiones de planificación, organización y coordinación, para satisfacer las necesidades de los clientes entregando los productos justo a tiempo y sin retaso en los plazos de entrega, por lo que, la logística externa depende directamente de la logística interna y el proceso operativo que se maneja internamente en la organización y tratamiento que se le da a la mercancía para que esta llegue al consumidor. De manera que algún incidente, error, o falta de atención, se ha de reflejar en toda la cadena de venta, distribución y transporte.

En este sentido, la empresa INVERSIONES CO2, C.A. maneja un proceso completo con respecto a las gestiones de logística externa ya que abarcan los procesos de venta y distribución de los productos a los clientes, contando con una línea de transporte y distribución que hace que el producto pueda llegar a manos de directa del cliente, ya que la compañía cuenta con servicio

de delivery (transporte) directamente al cliente. Así mismo, esta logística abarca el proceso de venta directa a los clientes en las instalaciones de la empresa.

De igual forma, la logística externa de INVERIONES CO2, C.A. comprende al proceso de almacenamiento de la mercancía, clasificándola y almacenándola en un espacio destinado para ello, bajo resguardo según los criterios por producto, facilitando el acceso y ubicación de los mismos para el despacho y venta. En párelo, las gestiones de logística externa comprenden a la cobranza realizada a los clientes tanto por ventas al de contado como a crédito. Aunado a esto, la empresa maneja una línea de quejas y reclamos mediante la cual evalúa la satisfacción del cliente y atiende las fallas e inconveniente presentado con el despacho de su mercancía.

### **3.2.8. *Marketing y ventas***

El departamento de mercadotecnia marketing, y/o ventas es una metodología de análisis y evaluación del mercado, permitiendo detectar oportunidades que faciliten a la empresa la satisfacción de las carencias de los clientes de una forma más óptima y eficiente. El marketing verdadero consiste en comercializar un producto de máxima calidad y que satisfaga una necesidad puntual en el cliente de manera tal, que él venga solo.

Así mismo, se considera como un proceso social de estudio, dirigido hacia la satisfacción de necesidades de los clientes, para la creación y comercialización competitiva de productos y servicios que satisfagan esos deseos y que a su vez genere rentabilidad y utilidad. Es una orientación empresarial clave para lograr las metas organizacionales, que consiste en detectar las carencias y deseos de un segmento de mercado y proveer las condiciones deseadas en forma más eficaz y eficiente que la competencia (Kotler, 2004).

Del mismo modo, las funciones del departamento de marketing y ventas se fundamentan en un sistema de acciones comerciales cuya finalidad es planear, fijar precios y distribuir los productos satisfactorios de necesidades del mercado para alcanzar los objetivos corporativos (Quiroa, 2021). Esto indica que las ocupaciones de la gerencia del marketing implican la planificación y diseño de nuevos productos, estableciendo la duración de vida útil de los mismos, así como también la determinación de precios y mecanismo de comunicación y distribución, ya que la comunicación asertiva y atracción de clientes es una de las herramientas que ayudan a cumplir con los objetivos propuestos.

En este sentido, para la empresa INVERSIONES CO2, C.A., el área de marketing y ventas es un área funcional de suma importancia, ya que según su modelo gerencial de reingeniería, este permite definir tanto las debilidades a corregir como las fortalezas que posee el negocio buscando los mecanismos para posicionar los productos que comercializa y distribuye en el mercado, mediante estrategias de promociones a través de los medios de comunicación, teniendo presente que los costos sean razonables y la optimización de los recursos.

De igual forma, la empresa maneja una política de promociones y descuentos en los productos para motivar a los clientes a la compra, así mismo, realiza concursos ampliando la posibilidad de ganancia y compra con respecto a sus competidores. En este mismo orden de ideas, la empresa ha invertido en campañas publicitarias a través de distintos medios de comunicación para lograr posicionar su marca. A su vez, busca la fidelización de clientes mediante las ventas créditos otorgadas a clientes con compras considerablemente mayores, otorgando comodidad en cuanto a los pagos. Del mismo modo, la empresa cuenta con un equipo de vendedores y atención al público el cual utilizan estrategias y técnicas de venta internas para lograr persuadir a los clientes en busca de promocionar sus productos.

Por otro lado, en la actualidad y de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas, las empresas altamente rentables son aquellas donde sus esfuerzos de marketing y ventas se enfocan en el marketing digital, el cual se vale del uso de las redes sociales (RRSS) para llegar de manera más directa a los clientes. En este sentido, la empresa INVERSIONES CO2, C.A es novata en estos procesos por lo que no ha realizado una inversión en un Community manager y manejo de redes sociales para impulsar sus ventas. Sin embargo, dado a sus políticas de mejora continua y validar las oportunidades de mejora, en sus planes a mediano plazo está considerando la incursión en esta nueva tendencia donde ha validado la oportunidad de crear una tienda virtual donde los clientes puedan tener mayor y facilidad de acceso a los productos que comercializa.

### **3.2.9. *Servicios postventa***

Comprende a las acciones que involucra la atención del cliente desde el momento posterior a la venta, realizando un seguimiento para lograr su fidelización, logrando que se sienta importante y que este actúe como porta voz del negocio (Esic, 2020). La postventa es el proceso de atención al consumidor que recoge todas las técnicas planeadas para acrecentar positivamente la experiencia de compra y así mantener una relación sostenible con los clientes, lo que genera que el negocio cree una marca que por ende se posiciona dentro del mercado y solidifique sus operaciones generando finalmente la rentabilidad y ganancia esperada.

Del mismo modo, el objetivo que persigue el servicio postventa es evaluar la satisfacción del cliente con los servicios prestados y productos vendidos, y obtener la información necesaria para mejorar su experiencia, lo que le brinda a la empresa las claves necesarias para su crecimiento y desarrollo continuo. Así mismo, a través de estas actividades la empresa queda atenta a los reclamos, quejas, y oportunidades de mejora de que atender y a su vez conocer sus puntos fuertes que deben mantener.

Las acciones que abarca un servicio postventa no se trata solo de contestar preguntas o dudas de parte de los clientes, sino de desarrollar la relación entre cliente-empresa, que finalmente agregue valor a la experiencia de compra. De igual forma, los servicios postventa son tan importantes que actúan como un punto de quiebre y ventaja competitiva frente a la competencia que ofrecen los mismos productos y servicio (Martínez, 2021). Esto significa que este tipo de acciones busca cambiar los clientes de una sola venta a convertirlos en clientes continuo y portavoces o promotores de venta indirectos del negocio.

Por lo tanto, la empresa INVERSIONES CO2, C.A ha reunido un conjunto estrategias bien pensadas para mejorar la experiencia posterior a la compra y así mantener una relación duradera con sus clientes. En este sentido, la empresa ha dispuesto en sus instalaciones un área ambientada para el disfrute de sus clientes mientras esperan por ser atendidos, o incluso esperando por el despacho de su mercancía; de igual forma, la empresa ha dispuesto una línea de comunicación directa para recibir sugerencias que han de mejorar la experiencia de los clientes.

Finalmente, dentro de esta área se encuentran las actividades que realiza la empresa para el cobro por ventas a crédito y validación de entrega de mercancía con respecto al servicio de logística y transporte. Del mismo modo, la empresa brinda regalías de productos a sus clientes más fieles, y principalmente ofrece un servicio cálido y personal a toda persona que compra, desde una unidad hasta grandes cantidades, lo que genera que la empresa sea abierta para todo tipo de clientes y capacidades adquisitivas.

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

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

Implementar un plan estratégico para posicionar la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en el mercado, mediante el diseño de un modelo de control de inventario durante los años 2023-2027, enfocado en desarrollar un conjunto de técnicas que ayuden a estructurar los procedimientos en el departamento de Almacén con respecto al manejo de entrada, movimiento y salida de mercancía, garantizando así la rentabilidad y cumplimiento de las metas de la compañía.

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

- a) Desarrollar y constituir un sistema de registro de inventario durante los primeros dos años en el departamento del Almacén de la empresa INVERSIONES CO2, C.A. para el periodo 2023-2027.
- b) Establecer procedimientos e instrucciones durante el primer año para el control de entrada, movimiento y salida de mercancía en el departamento del Almacén de la empresa INVERSIONES CO2, C.A para el periodo 2023-2027.
- c) Implementar un adecuado sistema de almacenamiento, clasificación y distribución de mercancía durante los primeros dos años en el departamento del Almacén de la empresa INVERSIONES CO2, C.A para el periodo 2023-2027.
- d) Determinar un método y/o sistema durante el primer año para el despacho y salida de mercancía en el departamento del Almacén de la empresa INVERSIONES CO2, C.A. para el periodo 2023-2027.
- e) Desarrollar estrategias de publicidad y marketing en el primer año utilizando las nuevas tendencias tecnológicas para impulsar las ventas en la empresa INVERSIOENS CO2, C.A. para el periodo 2023-2027.
- f) Ampliar la cartera de clientes en un 20% e incursionar en nuevos mercados en la empresa INVERSIONES CO2, C.A para el periodo 2023-2027.
- g) Desarrollar la marca y reputación de la empresa en el mercado durante los primeros tres años de la empresa INVERSIONES CO2, C.A. para el periodo 2023-2027.

- h) Incrementar las ventas totales de la empresa INVERSIOENS CO2, C.A desde un 8% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas base del año 2021, para el periodo 2022-2027.

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

- a) Desarrollar y constituir un sistema de registro de inventario en el departamento del Almacén de la empresa INVERSIONES CO2, C.A. para el periodo 2023-2027. Se debe instaurar durante los primeros dos años procedimientos para medir, controlar y supervisar el flujo y movimiento de inventario a través de la toma y realización de inventario bien sea de forma o método periódico, pero recomendablemente método permanente debido al alto movimiento de productos, esto en aras de minimizar las fallas de inventario y fuga de producto. Así mismo, se debe utilizar e implementar un formato de registro de conteo de inventario donde se asienten las cantidades y se detalles toda la información relevante los productos con a la finalidad de dejar registrado y por escrito lo que se cuenta.
- b) Establecer procedimientos e instrucciones para el control de entrada, movimiento y salida de mercancía en el departamento del Almacén de la empresa INVERSIONES CO2, C.A para el periodo 2023-2027. Es fundamental que durante el primero año se establezcan criterios claramente definidos de cómo se debe manejar la recepción de mercancía, realizando una revisión exhaustiva de acuerdo a lo solicitado por el comprador, cantidades, presentaciones, etc., de manera que se reciba lo que realmente se solicitó y se necesita en stocks para la venta y contrarrestar tiempos o plazos de entrega demorados de pedidos. De igual forma, se debe realizar notas de salida o reserva por la mercancía que sale del almacén de manera que quede asentado las cantidades que se despachan y a

quién. En cualquiera de los procesos, bien sea de recepción o despacho, se deben dejar registros y soportes para efectos de revisión o auditoría.

- c) Implementar un adecuado sistema de almacenamiento, clasificación y distribución de mercancía en el departamento del Almacén de la empresa INVERSIONES CO2, C.A para el periodo 2023-2027. Para finales de los primeros dos años del periodo, la empresa debe haber implantado criterios para que toda la mercancía recibida y almacenada esté debidamente etiquetada, separada y clasificada de acuerdo a tipo de producto, presentación, y/o condición específica (según aplique el caso), por lo que se debe conocer con que productos se trabaja y disponer de espacios delimitados en el almacén para colocar y separar debidamente los productos de una manera correcta para facilitar su ubicación, conteo y despacho.
- d) Determinar un método y/o sistema para el despacho y salida de mercancía en el departamento del Almacén de la empresa INVERSIONES CO2, C.A. para el periodo 2023-2027. Debido a que la empresa maneja en su mayoría alimentos y productos de consumo masivo, se debe establecer en el primer año de forma inmediata, un método de manejo y despacho de mercancía y no escoger la mercancía a vender de manera aleatoria, para evitar pérdidas de producto que se traducen en costos no contemplados para el negocio. Dado a la naturaleza de la compañía es conveniente analizar e implementar el método FIFO ligado al FEFO.
- e) Desarrollar estrategias de publicidad y marketing utilizando las nuevas tendencias tecnológicas para impulsar las ventas en la empresa INVERSIOENS CO2, C.A. para el periodo 2023-2027. Se debe invertir en el primer año en la utilización de las redes sociales (RRSS) y medios digitales para la promoción de la empresa y los productos que

ofrece al mercado de manera profesional y no empírica. Para ello se necesita contratar los servicios de un manejador de RRSS o Community Manager quien realice un estudio de marketing digital y establezca opiniones y recomendaciones de acciones a implementar para poder llegar a más población, y así las campañas de publicidad rindan fruto según las nuevas tendencias.

- f) Ampliar la cartera de clientes e incursionar en nuevos mercados en la empresa INVERSIONES CO2, C.A para el periodo 2023-2027. La empresa debe plantear incrementar su cartera de clientes en un aproximado 20% con respecto al periodo anterior para alcanzar a más población. Para ello se debe invertir en el periodo mencionado la realización de nuevas localidades y/o sucursales (por lo menos una) en otra zona distante que le permita llegar a una población mayor y distinta a la habitual. Así mismo, debe realizar encuestas, entrevistas, cuestionarios, entre otros métodos que le permitan saber de boca de los clientes que nicho de mercado no se está atendiendo, que productos requieren y desean que la empresa oferte de manera que la empresa pueda tener más alcance y mayor demanda de actuales y nuevos consumidores.
  
- g) Desarrollar la marca y reputación de la empresa en el mercado de la empresa INVERSIONES CO2, C.A. para el periodo 2023-2027. En los próximos tres años la compañía debe constituir y crear una reputación de manera tal que en el mercado se establezca una marca propia del negocio, fundamentada en aspectos como: uniformes y logotipos auténticos, brindar atención personalizada y de calidad con valor agregado que no exista en la competencia, precios siempre módicos, productos de calidad, personal calificado etc. Debe analizar sus fortalezas y encontrar que aspecto puede explotar de

manera que repercuta en la marca de la organización que genere que los clientes le prefieran.

- h) Incrementar las ventas totales de la empresa INVERSIOENS CO2, C.A desde un 8% anual promedio con tendencia al incremento desde las ventas base del año 2021, para el periodo 2022-2027. Se deben realizar constantes divulgaciones publicitarias tales como: promociones, descuentos, utilizaciones de promotores de ventas, avisos y vallas publicitarias, publicidades en radio, etc. Así mismo, realizar un adecuado servicio postventa que genere la fidelización de los clientes actuales. De igual forma de debe realizar acciones para la captación de nuevos clientes incentivando con regalías, muestras, días de crédito, etc. Del mismo modo, la empresa debe lograr evaluar sus costos y minimizarlos al máximo, de manera que pueda mantener precios módicos en el mercado que la competencia no logre superar.

## **CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO**

### **5.1 Formulación de la estrategia**

Las estrategias organizacionales son métodos y/o tácticas que apuntan conseguir un propósito a través de un plan de acción y toma de decisiones para hacer frente a un determinado escenario (Orellana, 2019). En este sentido, la constitución de una estrategia consiste en un proceso de planificación, ejecución, supervisión y control de un conjunto de actividades que permitirán lograr los objetivos estratégicos del negocio. Para que un negocio sea rentable y

exitoso, sus líderes deben establecer estrategias claramente definidas al equipo de trabajo para que: se realicen las cosas correctas y se ejecuten correctamente.

La finalidad que busca la empresa al formular y predeterminar sus estrategias, se orienta en encontrar ventajas competitivas auténticas, complejas de igualar y sostenibles en el tiempo, siendo así valores agregados apreciados por los clientes diferenciadores de la competencia (Westreicher, 2020). Generalmente estas estrategias se fundamentan en fabricar o comercializar un producto y/o servicio en el cual se obtenga un proceso de calidad mayor, una producción más efectiva y eficiente, fidelización y satisfacción del cliente e incurrir en los menores costes posibles.

De igual forma, para realizar la formulación de las estrategias es primordial establecer cuáles son las amenazas y debilidades que la empresa presenta su entorno y qué oportunidades y fortalezas tiene que aprovechar para hacerle frente a esos aspectos, logrando así disminuir los riesgos para el momento de su implementación y acrecentando sus posibilidades de éxito. En este sentido, las herramientas aplicadas para lograr formular y establecer estrategias eficaces, teniendo en consideración los factores internos y externos de la compañía, son: la realización y evaluación de una Matriz FODA cruzada (MFODA) en conjunto con el análisis de la Matriz Interna-Externa (MIE).

### **5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA)**

La nomenclatura FODA, se refiere a un acróstico donde sus letras significan: Fortalezas (equivalente a factores internos positivos), Oportunidades, (equivalente a factores externos se aprovechan partiendo de las fortalezas), Debilidades, (equivalente a factores internos negativos

que se deben reducirse) y Amenazas, (equivalente a factores externos negativos son tropiezo para logro de objetivos). La Matriz F.O.D.A es una estrategia de planificación estratégica que sirve para analizar y estudiar los aspectos internos-externos y positivos-negativos de una compañía, obteniendo un diagnóstico de su situación actual, permitiendo así desarrollar estrategias según los objetivos que ésta persigue (Riquelme, 2016).

Del mismo modo, luego de que las empresas definen sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, realizan un análisis más profundo de esta matriz que les permite establecer estrategias concretas que le brindan planes de acción para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, logrando reducir y neutralizar sus debilidades y amenazas. Esto, se le conoce como Matriz FODA cruzada, el cual es una evolución del análisis FODA tradicional. La Matriz FODA cruzada es una herramienta que define planes de acción una vez identificado los factores externos-internos y contrastado sus aspectos positivos-negativos, con la finalidad de potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, neutralizar las amenazas y corregir las debilidades (Torrealba, 2022).

De esta manera, el análisis FODA cruzado se emplea para determinar qué estrategias se deben ejecutar que influyan en el desempeño de la empresa para favorecer y establecer las ventajas competitivas de su modelo de negocio. Dichas estrategias se clasifican de la siguiente manera:

- Estrategias FO (ofensivas): se emplean las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- Estrategias FA (preventivas): se aplican las fortalezas para hacer frente a las amenazas.
- Estrategias DO (proactivas): se intentan corregir las debilidades y potenciando las oportunidades.

- Estrategias DA (defensivas): se enfrentan las amenazas que puedan impactar negativamente las debilidades.

Sin duda, la Matriz FODA cruzada permite realizar un diagnóstico de la situación real de la organización, ofreciendo soluciones a los niveles gerenciales en el desarrollo de estrategias. En este sentido, a continuación, se exhibe el análisis de los factores internos y externos de la empresa INVERSIONES CO2, C.A, formulando y eligiendo las estrategias en el mercado:

**Tabla 3** Matriz FODA Cruzada (MFODA) - INVERSIONES CO2, C.A

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>Factores Interno</b>	F1: Alianzas comerciales con empresas productoras/fabricantes	D1: Alta competencia en el mercado del mismo sector.
<b>Factores Externos</b>	F2: Servicio delivery, logística y transporte.	D2: Inutilización de la tecnología y uso de RRSS como pilar de marketing y publicidad.
	F3: Amplia variedad de mercancía, marcas, presentaciones, etc., de productos nacionales e importados	D3: Procesos administrativos de almacén deficientes.
	F4: Atención de calidad / Personal Calificado.	D4: Concesión de muchos créditos y a amplios días de pago.
	F5: Ventas a créditos mayores días / Descuentos especiales.	D5: Almacén y depósito con poco espacios.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO:</b>	<b>ESTRATEGIAS DO:</b>

<p>O1: Crecimiento del comercio electrónico (online).                  O2: Incremento económico del sector de mercado.                  O3: Inversiones en instalaciones y equipos buscando crecimiento.                  O4: Marketing digital / Community Manager.                  O5: Exploración de nuevos mercados.</p>	<p>* F3-O5: Incluir nuevos productos en el portafolio para alcanzar a más población y nichos de mercados no atendidos actualmente.</p> <p>* F4-O3: Ampliar instalaciones de localidad principal para obtener mayor capacidad y espacio, e invertir en sucursales para alcanzar a más clientes y territorio.</p> <p>* F5-O4: Crear campañas de marketing donde se ofrezca facilidades a clientes con respecto a comodidad de pago, promociones y descuentos especiales que los hagan sentir satisfechos para mejorar su experiencia y cercanía con la empresa.</p>	<p>* D1-O1: Utilizar las RRSS y medios tecnológicos como principal fuente de marketing aprovechando estas nuevas tendencias que los demás negocios no manejan (siendo sistemas arcaicos) y aprovechar esta ventaja competitiva para vender más y llegar a más clientes.</p> <p>* D2-O4: Invertir en marketing digital, contratando a un Community Manager para manejar las RRSS y determinar estrategias para alcanzar a más clientes.</p> <p>* D4-O2: Seleccionar una cartera clientes especiales con pedidos grandes para las excepciones a días de crédito, así mantener clientes fieles y a su vez no caer en el exceso de días de crédito a muchos clientes, ya que perjudican a la rentabilidad de la compañía.</p> <p>* D5-O3: Ampliar los espacios de almacenamiento para facilitar la ubicación y clasificación de los productos, así como el conteo e inventario de mercancía.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>A1: Migración de los consumidores.                  A2: Hiperinflación e inconsistencia política del país.                  A3: Devaluación de la moneda nacional y tasa de cambio desafiante.                  A4: Inexperiencia en RRSS.                  A5: Poco financiamiento por parte del sector bancario.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS FA:</b></p> <p>* F4-A1: Brindar asesorías a los clientes para sus negocios sean rentables, así como ajustar sus pedidos de acuerdo al presupuesto que tienen ofreciendo una buena y competitiva experiencia de compra.</p> <p>* F1-A5: Crear condiciones de negociación para presentar un proyecto sostenible a la banca para optar a créditos que permitan ampliar los inventarios e invertir en capital de trabajo.</p> <p>* F3-A2-A3: Asegurar las compras y stocks de todo el portafolio para anticiparse a la devaluación de la moneda, alza del dólar e hiperinflación de manera que los costos no aumenten. Además, ajustar los inventarios de acuerdo al promedio de demanda actual.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA:</b></p> <p>* D2-A4: Contratar a personal calificado y especializado en marketing digital que asesore a la compañía en las estrategias publicitarias realizar para llegar a más público y obtener mayores ventas.</p> <p>* D4-A3: Otorgar créditos a un grupo pequeños de clientes y disminuir los días de pago. A su vez, tener un tabulador de precios con un % por encima del original de productos para ventas a crédito y así asegurar el capital de ese dinero invertido.</p> <p>* D3-A2: Corregir fuga en procesos de almacén y pérdida de mercancía, ya que impacta negativamente a la rentabilidad del negocio, por ende, en precios y oferta, de la cual la competencia saca provecho.</p> <p>* D1-A1: Motivar e incentivar a los clientes mediante el aporte de un valor agregado en su experiencia de compra y poder lograr fidelización.</p>

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

Fuente:

Elaboración

propia

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

La Matriz Interna Externa (MIE) es una herramienta de planificación estratégica que se utiliza para medir de manera cuantificable y gráficamente la situación de una compañía, considerando sus Factores Internos (Fortalezas-Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades-Amenazas) (Castellanos, 2015). Así mismo, este análisis o matriz es cuantificado en índices, las cuales son graficadas y ubicadas en nueve cuadrantes que permite identificar una posición estratégica en la empresa.

De igual forma, esta matriz utiliza como fuente suministradora de datos los resultados arrojados en la realización previa de las matrices MEFE y MEFI en la columna de valor ponderado total, los cuales al ser contrastados reflejan una posición en una de los cuadrantes de la matriz MIE. Su finalidad se orienta a identificar la postura que debe asumir el negocio en el mercado y con ello formular estrategias hacia la posición deseada.

En este sentido, con respecto a la empresa INVERSIONES, CO2, C.A., según los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) e internos (MEFI), la tabla a continuación refleja la síntesis de las ponderaciones obtenidas:

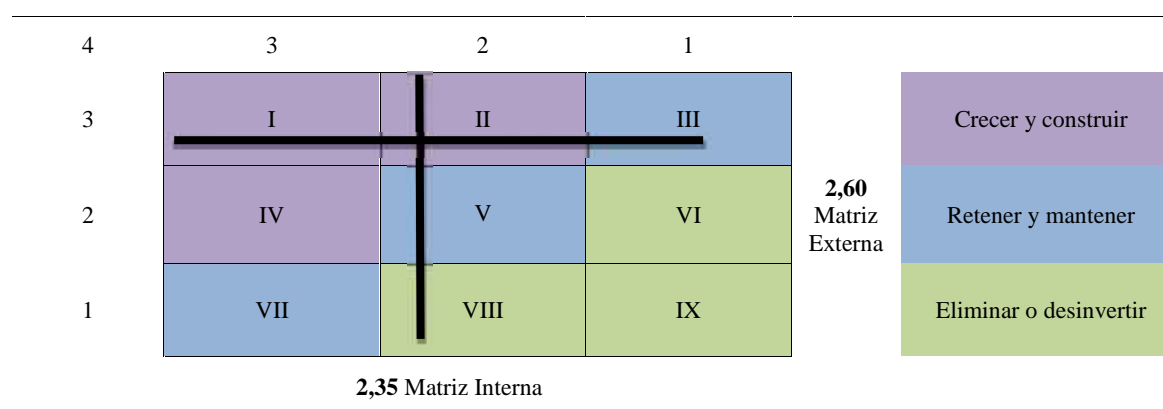
**Tabla 4** *Resumen MEFE y MEFI - INVERSIONES CO2, C.A*

Matriz	Resultado
MEFE	2,60
MEFI	2,35

Fuente: Elaboración propia.

Del mismo modo, a continuación, se detallará en la siguiente tabla la Matriz Interna-Externa (MIE), donde se consideran los factores de cara interna (fortalezas y debilidades) y los factores de cara externa (oportunidades y amenazas), que inciden en la empresa INVERSIOENS CO2, C.A, de tal manera de cuantificar los índices respectivos y ubicarlos en uno de los nueve cuadrantes de dicha matriz:

**Tabla 5** Matriz Interna-Externa (MIE) - INVERSIONES CO2, C.A



Fuente: Elaboración propia

Los resultados arrojados en la matriz Interna- Externa, indica que posicionando los valores de la matriz interna (MEFI) con un valor de 2,35 y con respecto a la matriz externa (MEFE) con un valor de 2,60 donde el punto de intersección entre los dos valores lo posiciona a la empresa en el cuadrante II. La recomendación para este cuadrante es la de crecer y construir, donde se podría tomar en cuenta la implementación de nuevas estrategias de la constitución y diseño de un modelo de control de inventario en el área de almacén, enfocado en desarrollar un conjunto de técnicas que ayuden a estructurar los procedimientos respecto al manejo de entrada, movimiento y salida de mercancía, garantizando así la rentabilidad y cumplimiento de las metas de la compañía.

Así mismo, se recomienda aprovechar las oportunidades aplicando las fortalezas para mantener el negocio sostenible en el tiempo, logrando obtener una posición alta frente a la competencia, fidelizar clientes, ofrecer y comercializar una más amplia variedad de productos, implementar nuevas campañas de marketing enfocado en lo digital y RRSS, entre otras estrategias que la empresa debe formular y constituir un plan de acción que asegure su rentabilidad y cumplimiento de las metas trazadas.

## **5.2 Selección de la estrategia**

Antes de definir la o las estrategias empresariales que la empresa debe ejecutar, es imperativo haber realizado un análisis estratégico, es decir, haber evaluado el entorno en el que se desenvuelve y donde se ubica el mercado en el que labora, tanto el interno como el externo. De esta manera, la empresa puede valorar sus opciones, analizando sus debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas, a través de un análisis FODA y contrastándolos por medio de un análisis MIE. Estas evaluaciones iniciales le permitirán medir las posibilidades y determinar su acción dentro del mercado, y así pueda seleccionar las estrategias que mejor le convenga al negocio, planificarlas y llevarla a cabo (Johnson & Scholes, 2001).

Para que una compañía pueda ser más competitiva, diferenciadora del resto y alcance el éxito empresarial, esta necesita establecer estrategias bien definidas que impulse a logro de los objetivos empresariales de manera eficiente. Así mismo, la definición de estrategias son el medio empleado por la compañía para el alcance de sus objetivos, por medio de un conjunto de acciones estratégicas, las cuales se orientan a todas aquellas metas que se persigue la empresa. La empresa solo será sostenible y exitosa mientras que, mediante una eficiente selección de

estrategias, logre obtener una posición competitiva dentro del mercado, por ello es fundamental salir del status quo y aplicar estrategias que desarrolle ventajas competitivas (Soto, 2004).

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

Luego de haber realizado un análisis y evaluación del entorno interno y externo de la empresa INVERSIONES CO2, C.A, así como la definición de sus objetivos estratégicos, se procede a realizar la matriz donde se especifica la relación entre las estrategias (provenientes de la Matriz FODA cruzada) con los objetivos específicos, lo que permitirá contrastar estos aspectos, compararlos y validar cuales comparten el mismo criterio, de manera que los que tengan mayor representación, serán las estrategias definitivas a implementar.

**Tabla 6** *Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos- INVERSIONES CO2, C.A*

<b>Objetivos Estratégicos</b>	Desarrollar un sistema de registro de inventario.	Ampliar la cartera de clientes e incursionar en nuevos mercados.	Implementar un sistema de almacenamiento y clasificación de mercancía.	Desarrollar estrategias de publicidad	Determinar un método y/o sistema para el despacho y salida de mercancía.	Incrementar las ventas totales	Establecer procedimientos para el control y manejo de mercancía.	Desarrollar la marca y reputación de la empresa.
F3-O5: Incluir nuevos productos.	X	X	X	X	X	X	X	
F4-O3: Ampliar instalaciones de localidad principal e invertir en sucursales nuevas.	X		X		X		X	
F5-O4: Crear campañas de marketing que incentiven y motiven al consumidor		X		X		X		X
D1-O1: Utilizar las RRSS y medios tecnológicos como principal fuente de marketing.		X		X		X		X
D2-O4: Invertir en marketing digital.		X		X		X		
D4-O2: Seleccionar una cartera clientes especiales.		X		X				X
D5-O3: Ampliar los espacios de almacenamiento.	X		X		X		X	
F4-A1: Brindar asesorías de compra a los clientes.		X		X		X		X
F1-A5: Crear condiciones de negociación para presentar un proyecto sostenible a la banca.	X		X		X		X	X
F3-A2-A3: Asegurar las compras y stocks de todo el portafolio. Ajustar los inventarios de acuerdo al promedio de demanda actual.	X		X		X		X	
D2-A4: Contratar a personal calificado y especializado en marketing digital.		X		X		X		X

D4-A3: Otorgar créditos a un grupo muy pequeños de clientes.		X					X
D3-A2: Corregir fuga en procesos de almacén y pérdida de mercancía.	X		X		X		X
D1-A1: Motivar e incentivar a los clientes mediante el aporte de un valor agregado en su experiencia de compra y poder lograr fidelización.		X		X		X	X

---

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.2. Estrategias seleccionadas

Luego de realizar el análisis de las estrategias predefinidas en las evaluaciones de las matrices previas, en conjunto con la comparación realizada con respecto a los objetivos estratégicos planteados por la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se seleccionan aquellas estrategias que guardan mayor convergencia entre ellas según sus diferentes criterios, dando como resultado las que deben implementarse con prioridad. En este orden de ideas, se detalla a continuación como se logrará dicha ejecución:

- **F3-O5: Incluir nuevos productos.** Comprar mercancía diversa y variada en presentaciones y marcas para abastecer el portafolio de productos y tener más oferta que capte la atención de los clientes y consumidores tanto en productos como en precio. Así mismo, incluir tanto productos nacionales como importados para la amplia diversificación de mercancía y así alcanzar nichos de mercados no atendidos actualmente.
- **F4-O3: Ampliar instalaciones de localidad principal e invertir en sucursales nuevas; D5-O3: Ampliar los espacios de almacenamiento:** Constituir y establecer nuevas sucursales y localidades para abastecer la demanda de otras zonas de la locación principal de la empresa, lo que posibilitará alcanzar a mayor masa de consumidores y por ende mayores ventas. Así mismo, la empresa debe ampliar el espacio de su localidad principal dado a su pequeño espacio de almacenamiento, y se necesita ubicar y clasificar mejor la mercancía para optimizar los procesos de recepción, movimiento y despacho de producto. Finalmente, la empresa debe contar una localidad que sirva de solo depósito, para abastecerse de mercancía y luego distribuir a sus localidades de venta de manera que pueda controlar mejor sus inventarios a nivel general y evitar pérdidas y a su vez disminuir el riesgo de quedarse sin stock en los almacenes.
- **F5-O4: Crear campañas de marketing que incentiven y motiven al consumidor; D1-A1: Motivar e incentivar a los clientes mediante el aporte de un valor agregado en su experiencia de compra y poder lograr fidelización:** Hacer sentir satisfechos a los consumidores y mejorar su experiencia de compra y cercanía con la empresa a través de

múltiples opciones de pago que se ajusten a sus necesidades (débito, crédito, divisas, efectivo, transferencias, zelle, banca nacional e internacional, criptomonedas, etc). Así mismo, realizar concursos, promociones y descuentos periódicamente en productos de mayor salida con la finalidad de atraer más clientela.

- **F1-A5: Crear condiciones de negociación para presentar un proyecto sostenible a la banca:** Para optar a la posibilidad de financiamiento por parte de las entidades bancarias, la empresa debe presentar su proyecto e idea de negocio de una manera formal, es decir, con datos, documentos e información veraz acerca de los resultados económicos de la empresa durante los últimos años (como mínimo dos) para demostrar que es solvente y puede optar a la financiación. Debe mantener relaciones y asociaciones con proveedores, empresas fabricantes y suministradora de mercancía, procedimientos y proceso internos estandarizados y debidamente documentados, datos económicos actuales de la empresa, entre otros aspectos que permitan crear las condiciones de negociación necesaria que genere confianza al inversor.
- **D1-O1: Utilizar las RRSS y medios tecnológicos como principal fuente de marketing; D2-A4: Contratar a personal calificado y especializado en marketing digital:** Utilizar las redes sociales y las nuevas tendencias informáticas y tecnológicas como pilar y base del marketing de la empresa. Para ello, es necesario contratar a un Community Manager para manejar las RRSS de la empresa, y crear nuevas (Instagram, Tiktok, WhatsApp, Facebook, twitter, etc) así como también para que analice el mercado digital y determine acciones y campañas publicitarias según sus criterios para alcanzar a más clientes y obtener mayores ventas.
- **F4-A1: Brindar asesorías de compra a los clientes:** Aportar ideas de alto valor a los clientes y sus negocios para sus negocios sean rentables y/o compras al detal para los consumidores sepan administrar su dinero y presupuesto de compra. La empresa debe contar con vendedores que no solo le importen vender sino a quienes le venden, y brindar servicios postventa a los consumidores que generen fidelización, y estos sean portavoces para finalmente obtener mayores clientes y volúmenes de venta. Se debe ofrecer una excelente experiencia de compra, asesorando a los clientes en aspectos como: medir su

presupuesto, analizar sus stocks, comparar sus productos más vendidos, que productos nuevos vender, el promedio de precios de venta aconsejable, etc.

- **F3-A2-A3: Asegurar las compras y stocks de todo el portafolio. Ajustar los inventarios de acuerdo al promedio de demanda actual:** Analizar el mercado, la hiperinflación e inestabilidad del país con la finalidad de anticiparse a la devaluación de la moneda, alza del dólar y situación hiperinflacionaria. De esta manera la empresa debe prever sus compras para abastecer sus stocks a tiempo de manera que los costos no aumenten y puedan mantener sus precios módicos y competitivos en el mercado. Así mismo, la empresa debe evaluar sus stocks actuales y definir qué productos tienen mayor salida y cuáles no, de manera que la empresa no incurra en gastos innecesarios para la situación actual y pueda invertir ese dinero en mercancía que si tiene mayor flujo de movimiento o destinarlo para capital de otro tipo. Del mismo modo, monitorear sus niveles de venta por departamento o categorización de mercancía para evaluar qué tipo de productos podrían dejar de comercializar debido a bajas ventas lo que se traduce en menor costos y mayor rentabilidad.
  
- **D3-A2: Corregir fuga en procesos de almacén y pérdida de mercancía:** Esta estrategia viene a ser una de las más fundamentales a implementar ya que impacta en el activo más importante de esta empresa que es su inventario de mercancía y stock. La empresa debe implementar un sistema de registro de inventario encabezado por la realización de conteo de forma permanente, implementar un formato detallado del conteo de producto, definir el método fifo para el despacho de productos, asentar y registrar todo tipo de movimiento que se realice a cualquier producto (bien sea de recepción, movimiento y salida). Entre estos procedimientos y otros la empresa podrá supervisar continuamente su flujo de mercancía para contrarrestar la pérdida de esta o fuga de producto, lo que de no atenderse oportunamente impactará negativamente a la rentabilidad del negocio, y, por ende, en precios y oferta de la cual la competencia saca provecho y que finalmente podrían terminar en la decadencia de la empresa.

## CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

### 6.1 Plan funcional de marketing

En los últimos tiempos, para las empresas se ha vuelto sumamente fundamental desarrollar y elaborar un efectivo plan funcional de marketing para alcanzar los objetivos trazados. El marketing es la forma de comercialización que se utiliza con el propósito de promover los bienes y servicios ofertados sirviendo a la población objetivo obteniendo así obtener la mejor posición competitiva con respecto a la competencia. Así mismo, se considera como la integración de todas las actividades de la empresa enfocadas a la satisfacción del cliente, obteniendo una rentabilidad (Águeda, 2008).

Por ello, hay que contar con una hoja de ruta que sirva de referencia a la hora de planificar todas las acciones y estrategias de marketing, y esto se le conoce como plan funcional de marketing. Las actividades básicas que contienen el plan de marketing en una empresa consisten en: la búsqueda de estadísticas y estudios de mercado, divulgación utilizando publicidad, la comunicación y la promoción de ventas y servir con atención al cliente y lealtad, buscando la satisfacción de sus necesidades y deseos. El plan de marketing es un documento bien estructurado y segmentado en el que se recogen todos los estudios de mercado, estadísticas, objetivos y estrategias propuestas por la empresa, así como la planificación e implementación para ejecutarlas (Miñarro, 2022).

De manera que, las empresas deben establecer un conjunto de estrategias, técnicas y estudios que puedan estar orientadas a la mejora en la comercialización de sus productos y/o servicios. Así mismo, elaborar un plan de marketing, es fundamental en la hoja de ruta de acción

de las compañías ya que permite obtener una visión amplia con respecto a las necesidades del mercado, conocer a la competencia y reconocer la situación actual empresarial, además de que brinda la posibilidad de minimizar riesgos y medir los logros y fracasos.

En este sentido, la empresa INVERSIONES CO2, C.A., debe contar con una hoja de ruta que sirva de referencia a la hora de planificar todas las acciones y estrategias de marketing de manera que pueda evitar dar pasos sin rumbo y sin objetivos claros. Es una herramienta fundamental que le permitirá gestionar los esfuerzos en materia de comunicación, atención, promoción y presencia de marca, logrando alcanzar y mantener el éxito. Establecer un plan funcional de marketing es conveniente para la compañía dado que mediante esta herramienta la empresa puede estudiar el mercado donde se desenvuelve, su segmento de clientes, oportunidades nuevas de mercado, y por consiguiente impactará positivamente a la comercialización y distribución de sus productos y el logro de sus metas.

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

La gerencia de marketing favorece el logro de los objetivos del negocio, identificando e incrementando la participación en el mercado, garantizando su sostenibilidad, generando rentabilidad para ratificar el retorno de la inversión realizada por los directivos y fomentando la exploración de nuevos mercados, de tal manera que se incremente el valor de la empresa. De esta manera, el departamento encargado del área mercadeo o marketing en la empresa tiene como finalidad, conservar la presencia y posicionamiento del negocio en el mercado, a través una eficiente labor de mercadotecnia (Souza, 2021).

Del mismo modo, el personal encargado de esta gerencia o área funcional de la compañía, son los profesionales que constantemente realizan estudios de mercado y formulan estrategias que multipliquen los resultados del negocio. Así mismo, su labor radica y se vincula

con las 4p's del marketing: producto, precio, plaza y promoción, encargándose a su vez de actividades que involucran:

- La determinación de las políticas y procedimientos, planificación y coordinación de programas de mercadeo, entre los que destacan: la demanda de productos y/o servicios ofrecidos por la organización, análisis de la competencia, la identificación de los posibles clientes meta, etc.
- El desarrollo de estrategias de consolidación de precios con el propósito de incrementar la rentabilidad de la empresa y su rango de participación en el mercado
- La búsqueda continua del valor agregado que supongan la satisfacción de los clientes y consumidores.
- La supervisión y monitoreo del producto y/o servicio que ofrece en relación a las nuevas tendencias que surjan en el mercado e indiquen la necesidad del desarrollo o comercialización de nuevos productos y servicios.

En este orden de ideas, se observa que en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., la gerencia o departamento de marketing no implantado de una forma estructural ni organizativa como parte del organigrama. Así mismo, no cumple con los fundamentos previamente planteados, dado a que se detecta que la empresa no está realizando las actividades primordiales para obtener mayor presencia en el mercado y posicionamiento de su idea de negocio, así como la mejora en la comercialización y distribución de sus productos, tales como la de investigación de mercado y evaluación de los productos que ofrece de tal manera que se planifiquen estrategias objetivas que se adapten a los clientes.

A pesar de que no tiene una gerencia de marketing bien definida, los departamentos de ventas en conjunto con el área de administración son quienes manejan las actividades de publicidad y labores relacionadas con el trato directamente con el cliente, buscando conocer sus experiencias de compra y garantizar su satisfacción. Así mismo, la empresa no maneja un presupuesto e inversión en marketing digital ya que maneja sus cuentas en redes sociales por su propia cuenta, pero cabe destacar que sin la experticia necesaria que este ámbito necesita para sacar el mayor rendimiento que se traduce sin duda en la exposición de la empresa como tal e impacta de alguna forma en su rentabilidad.

Sin embargo, es necesario que la compañía INVERSIONES CO2, C.A., se plantee una reestructuración que incluya la creación de departamento de marketing, en el que se pueda planificar y definir estrategias de marketing con respecto a la comercialización, distribución y venta de sus productos. Así mismo, se debe establecer un plan publicitario y de mercadeo, para evitar la pérdida del posicionamiento y por el contrario fidelizar sus clientes y captar a más. Para esto, necesita contratar a personal calificado en el área que pueda brindar a la empresa el conocimiento y experiencia en el área de marketing para de esta forma poner en prácticas las ventajas competitivas que puede ofrecer la definición de un plan estratégico funcional de marketing para el negocio impactando de forma positivas en todas las áreas del mismo, puntualmente en sus ventas, ingresos y posicionamiento en el mercado.

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

Es beneficioso y rentable para la idea de negocio de cada compañía, implementar un plan estratégico funcional de marketing, sin embargo, para que estos esfuerzos rindan el fruto esperado, es necesario definir claramente cuáles son los objetivos de marketing que se pretenden perseguir, ya que esto permitirá enfocar mejor las estrategias a ejecutar. Los objetivos de

marketing son aquellas metas que la organización pretende lograr un plazo determinado, impactando directamente en la entrega de valor a los clientes para satisfacer sus necesidades y deseos con lo que el negocio tiene para ofrecer al mercado.

Dentro de los objetivos más relevantes que ayudará a orientar a la organización y conseguir un máximo de beneficios, están: crear una marca en el mercado; aumentar la cartera de clientes; lograr la empatía con los clientes creando fidelización; conseguir aumento en las ventas con alta calidad. Estos propósitos son implementados de una u otra manera en cualquier negocio dentro de su gerencia de marketing, sin embargo, depende del sector y segmento de mercado, clientes y tipo de producto, se deberán enfocar en unos más que otros (Boada, 2022).

En este sentido, los objetivos para el plan funcional de marketing propuestos para el Departamento de Almacén y la empresa INVERIONES CO2, C.A., son:

- Posicionar a la empresa, explorando y abarcando nuevos mercados.
- Ampliar el portafolio de productos y servicios ofertados.
- Utilizar las RRSS, medios tecnológicos y medios de comunicación como principal fuente de marketing.
- Mejorar la experiencia de compra de los clientes, aumentando su nivel de satisfacción.
- Crear campañas de marketing y publicidad que incentiven y motiven al consumidor.
- Definir un sistema de promociones y descuentos para consolidar precios competitivos.
- Incrementar el nivel ventas en un 8% anual promedio.

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

Dentro de un mercado que constantemente busca sacar ventajas competitivas frente a sus oponentes, las compañías deben definir acciones estratégicas de marketing como parte fundamental en sus planes estratégicos para poder rentables, sostenibles en el tiempo, y sobretodo llevar a cabo sus objetivos planteados. Para la ejecución de dichas estrategias la empresa debe formularse las siguientes interrogantes: ¿Cómo se va a vender el producto?, ¿En qué momento hacerlo?, ¿Lugar donde realizarlo?, ¿Con que recursos cuenta y que otros se necesitan? ¿Qué tiempo tomará?

Para tomar responder a estas preguntas y tomas decisiones asertivas con respecto al plan estratégico de marketing a aplicar, es necesario saber qué acciones estratégicas se van a tomar para lograrlo. En este orden de ideas, las estrategias a seguir son:

#### ***Estrategia de Cartera***

Comprende a un conjunto de técnicas que tienen como objetivo reflejar y aumentar las posibilidades de los productos más rentables y que vende un negocio. Se estructura generalmente mediante una matriz visualizando a través de ella cómo opera una idea de negocio y qué productos contienen el mayor potencial de ganancias. (Da Silva, 2021).

Las operaciones estratégicas a aplicar en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en el marco de la Estrategia de Cartera, se fundamenta en el siguiente objetivo planteado: **Utilizar las RRSS, medios tecnológicos y medios de comunicación como principal fuente de marketing;** y las acciones a aplicar son:

- Diseñar una página web con toda la información de la empresa, productos, servicio y precios, empleando el e-commerce.
- Crear y utilizar perfiles de RRSS tales como: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, para crear una comunidad e interactuar, logrando tener mayor presencia de la marca y negocio.
- Realizar campañas simultáneas en radio, tv, volantes y vallas publicitarias acerca de la empresa y su idea de negocio.

### *Estrategia de Segmentación*

Es una estrategia que consiste dividir y organizar a los clientes potenciales en grupos o teniendo en cuenta un conjunto de características, necesidades y comportamientos que les son comunes. Así, cada segmento se define en base a uno de criterios y enfoques que ayudan a jerarquizar a los consumidores potenciales y, al mismo tiempo, recopilar información que posibilitará tomar mejores decisiones en comercialización, distribución y posicionamiento de los productos. (Isart, 2021).

Las operaciones estratégicas a aplicar en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en el marco de la Estrategia de Segmentación, se fundamenta en los siguientes objetivos planteados: **Posicionar a la empresa, explorando y abarcando nuevos mercados; Ampliar el portafolio de productos y servicios ofertados.** Las acciones a aplicar son:

- Incluir nuevos productos en los stocks de inventario.
- Ofrecer mayor diversidad de marcas y presentaciones para todo tipo de clientes.
- Crear un departamento de marketing para establecer políticas y procedimientos inherentes al área.

- Capacitar al personal en el área demarketing y ventas.

### ***Estrategia de Posicionamiento***

Se refiere al mecanismo utilizado por las empresas para lograr penetrar en el mercado, proyectando su marca de tal forma que se entienda y valore sus ventajas competitivas. El posicionamiento es la relación entre la marca de la empresa y un valor agregado auténtico y diferencial en la mente del consumidor, de manera que este prefiera la marca frente a la de la competencia (Rodríguez, 2021).

Las operaciones estratégicas a aplicar en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en el marco de la Estrategia de Posicionamiento, se fundamenta en los siguientes objetivos planteados: **Crear campañas de marketing y publicidad que incentiven y motiven al consumidor; Definir un sistema de promociones y descuentos para consolidar precios competitivos.** Las acciones a aplicar son:

- Establecer alianzas comerciales con empresas fabricantes y/o productoras.
- Realizar concursos para alcanzar a más población.
- Establecer promociones y descuentos periódicos para mantener la competitividad en el mercado y apuntar a la preferencia de los clientes.
- Impulsar el servicio de distribución y delivery.
- Crear Flyers y volantes publicitarios.
- Contratar a promotores/as de ventas.

### ***Estrategia de Fidelización***

Comprende a los esfuerzos realizados para impulsar que los consumidores permanezcan leal a la marca del negocio comprando los productos a lo largo del tiempo con respecto a la competencia, convirtiéndose así en clientes regulares (Romero, 2021). La lealtad es la retención de clientes ganados, que compran los productos o servicios debido a experiencias positivas que han tenido con la empresa. Se requiere un conjunto de interacciones satisfactorias entre el cliente y la empresa, lo cual permite que el consumidor compre con más frecuencia.

Las operaciones estratégicas a aplicar en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en el marco de la Estrategia de Fidelización, se fundamenta en el siguiente objetivo planteado: **Mejorar la experiencia de compra de los clientes, aumentando su nivel de satisfacción.** Las acciones a aplicar son:

- Brindar una atención personalizada y de calidad al cliente, desde su llegada hasta su compra, y servicios post-venta.
- Ofrecer asesorías al cliente con respecto a las compras a realizar.
- Implantar un buzón de quejas y sugerencias como controles de los incidentes y errores cometidos en la atención al cliente.
- Capacitar al personal de ventas en el área de atención al cliente.

### ***Estrategia Funcional***

El marketing mix o estrategia funcional comprende al uso, mezcla y convergencia de cuatro variables de marketing conocidas como las 4p's (producto, precio, plaza, promoción) para conseguir cumplir los objetivos comerciales (Muelas, 2020). Esta estrategia permite a la

empresa definir cómo usar y administrar los recursos que utiliza para el desarrollo de las actividades empresariales.

Las operaciones estratégicas a aplicar en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en el marco de la Estrategia Funcional, se fundamenta en el siguiente objetivo planteado: **Incrementar el nivel ventas en un ocho por ciento (5%) anual promedio**. Las acciones a aplicar son:

- Definir múltiples opciones de pago.
- Establecer descuentos por pronto pago a clientes.
- Implantar un sistema de ventas a crédito a clientes con pedidos considerables.
- Consolidar y fijar precios módicos de productos.
- Crear nuevas localidades donde vender, comercializar y distribuir los productos.
- Ofrecer combos de productos, cestas alimenticias, y servicios prestados a través de los medios de comunicación y tecnológicos.

#### **6.1.4. Presupuesto**

Es necesario, que una vez que la compañía ha desarrollado o planteado un plan funcional de marketing a ejecutar, elabore e incluya dentro de dicha planificación un presupuesto de marketing, mediante el cual se cuantifica la cantidad de recursos que se ha de destinar para analizar el comportamiento de los clientes y definir acciones que incrementen el número de consumidores fieles de una empresa.

El presupuesto de marketing comprende a un documento que enlista y detalla el desembolso económico que un negocio pretende invertir en acciones relacionadas con el área de

mercadeo o marketing, durante un tiempo limitado (Hernández, 2022). Así mismo, en este se incluyen diversas cuentas para segregar los gastos relacionados con esas acciones establecidas, como, por ejemplo: gastos como marketing digital, software específico de marketing, creación de contenido, etc., todo dependiendo de las necesidades que tiene la compañía y la relación que éstas tengan que ver con el logro de los objetivos comerciales-marketing, y hacia dónde quieren dirigir sus recursos y esfuerzos.

Tomando lo antes expuesto, se presenta la tabla del presupuesto del plan funcional de marketing, de la empresa INVERSIONES CO2, C.A.:

**Tabla 7** *Presupuesto Plan Funcional Marketing - INVERSIONES CO2, C.A.*

Descripción	Año					Totales (\$)
	2023	2024	2025	2026	2027	
Diseñar una página web con toda la información de la empresa, productos, servicio y precios, empleando el e-commerce.	150	0	100	0	100	350
Crear y utilizar perfiles de RRSS tales como: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, para crear una comunidad e interactuar, logrando tener mayor presencia de la marca y negocio.	100	100	100	100	100	500
Realizar campañas simultaneas en radio, tv, volantes y vallas publicitarias acerca de la empresa y su idea de negocio.	100	125	150	175	200	750
Inversión en Google ADS y anuncios publicitarios (algoritmo) RRSS para atraer a más clientes.	100	125	150	175	200	750
Crear un departamento de marketing para establecer políticas y procedimientos inherentes al área.	200	0	0	0	0	200
Capacitar al personal en el área de marketing y ventas.	100	200	300	400	500	1.500
Contratar a promotores/as de ventas.	150	200	250	300	350	1.250
Crear nuevas localidades donde vender,	1.500	0	0	0	1.500	3.000

comercializar y distribuir los productos.

<b>Total</b>	2.400	750	1.050	1.150	2.950	8.300
--------------	-------	-----	-------	-------	-------	-------

---

Fuente: Elaboración propia.

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

La puesta en marcha del plan de marketing comprende la materialización del plan. Ejecutar un plan de marketing implica realizarlo, por lo que se deben definir responsabilidades al equipo de trabajo involucrado y ser objetivos al planificar las estrategias.

**Objetivo: Utilizar las RRSS, medios tecnológicos y medios de comunicación como principal fuente de marketing.**

Ejecución:

- Contratar a un especialista en el desarrollo web.
- Contratar los servicios para el manejo de RRSS / Crear las cuentas que se manejarán por las redes sociales.
- Búsqueda de un Analista de Mercado.
- Contratos publicitarios.

Responsable: Community Manager.

Tiempo: 30 horas semanales.

**Objetivo: Posicionar a la empresa, explorando y abarcando nuevos mercados; Ampliar el portafolio de productos y servicios ofertados.**

Ejecución:

- Realizar alianzas comerciales con empresas fabricantes y/o productoras
- Desarrollar una marca, logotipo, slogan del negocio que lo represente e identifique.
- Constitución de un Dpto. Marketing y definir las funciones que desarrollará.
- Realización de cursos inherentes al área de marketing para una mayor especialización.

Responsable: Departamento de Marketing, Departamento Recursos Humanos (RRHH).

Tiempo: 30 días.

**Objetivo: Crear campañas de marketing y publicidad que incentiven y motiven al consumidor; Definir un sistema de promociones y descuentos para consolidar precios competitivos**

Ejecución:

- Constituir promociones periódicas a los clientes.
- Realizar concursos vía RRSS para abarcar más consumidores y tener mayor presencia en el mercado.
- Implementar descuentos a clientes por pedidos grandes.
- Realización de vallas publicitarias, flyers, volantes, con promociones y ofertas.

Responsable: Departamento de Marketing, Departamento de Ventas, Comunnity Manager.

Tiempo: 30 horas semanales.

**Objetivo: Mejorar la experiencia de compra de los clientes, aumentando su nivel de satisfacción**

Ejecución:

- Compartir contenido de valor para el beneficio de los clientes por RRSS.
- Asesorías gratuitas a clientes (mayoristas y minoristas) al momento de compras.
- Validar con el cliente su rango de satisfacción.
- Realización de cursos para la especialización en atención al cliente y ventas.

Responsable: Departamento de Ventas, Community Manager, Departamento de RRHH.

Tiempo: 30 días.

**Objetivo: Incrementar el nivel ventas en un ocho por ciento (5%) anual promedio**

Ejecución:

- Ofrecer múltiples opciones de pago a clientes: débito, crédito, efectivo, binance, criptomonedas, zelle, divisas, transferencia en moneda nacional y extranjera, zinli, etc.
- Contratar los servicios de promotoras de venta para atención y recibimiento al cliente.
- Analizar los costos a profundidad, con la finalidad de verificar cuales pueden disminuir y así mantener precios módicos y competitivos que se mantengan en el tiempo sin variaciones con frecuencia.
- Constitución de una nueva localidad en otra zona para tener mayor alcance de población.

Responsable: Departamento de Ventas, Departamento de Contabilidad, Departamento de Marketing.

Tiempo: 90 días.

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

El plan operativo o plan funcional de operaciones comprende a uno de los documentos que toda compañía debería considerar desarrollar y estructurar. En él se concentran todos los aspectos organizativos y técnicos relacionado con la fabricación de un producto o la prestación de un determinado servicio, de acuerdo a la naturaleza del negocio y lo que conciernen a su actividad económica (Caurin, 2017). La gerencia de operaciones de un negocio define un propósito fundamental: elaborar un producto o prestar servicio que satisfaga las necesidades y deseos de los clientes de la forma más eficiente y al menor costo posible.

Indistintamente del tamaño de la compañía es sumamente primordial que se establezca este documento, ya que les brindará a sus directivos, una idea general del proceso y su actividad económica. Así mismo, dentro del plan de operaciones incluye el diseño de la estructura y la ejecución de todos los procesos que permitirán fabricar el producto o prestar el servicio llevándolo a manos del cliente. Por lo tanto, este documento debe asentar los elementos técnicos y organizativos que ofrecerán mantener una gestión y proceso de una forma más eficaz y eficiente.

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

El plan operativo de un negocio, es un documento que se refiere al sistema que aglutina todos los aspectos y detalles relacionados a dar respuesta de interrogantes tales como: ¿cómo?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, directamente referidas a la producción de productos, prestaciones

de servicios o en el caso de la empresa INVERSIONES CO2, C.A referente a la comercialización, distribución y venta de productos.

Este documento se incluye en el plan de negocio de la compañía, aportando un agregado extra que describe las actividades y/o procesos que deben ser ejecutados en el proceso y gestión de la actividad económica para lograr los resultados esperados (Romero, 2019). Dicho de otra forma, el plan de operaciones abarca la hoja de acción con todos los procesos a detalles, que deben realizarse para conseguir alcanzar los resultados económicos y de mercado de la forma más efectiva posible.

En este orden de ideas, se observa que en la empresa INVERSIONES CO2, C.A no cuenta en su estructura organizativa una gerencia de operaciones, sin embargo, es el departamento o área administrativa quienes se encargan de ayudar a gestionar y controlar efectivamente los recursos de una organización para la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta la planificación, ejecución y actuación, así mismo el desempeño en los procesos de tal manera de aumentar la productividad y eficiencia de la misma. Así mismo, en líneas generales el departamento de administración planifica, ejecuta y monitorea las acciones que se deben realizar en las diferentes áreas de la empresa, optimizando el tiempo y los recursos empleados. Del mismo modo, de una manera u otra todos los departamentos están involucrados con el objetivo de mejorar el desempeño de los procesos internos, para aumentar la eficiencia y la productividad.

Sin embargo, es necesario que la empresa INVERSIONES CO2, C.A. en primer lugar se oriente con respecto a la definición de un claro plan operativo, y posteriormente determine criterios que le permitan estructurar objetivos y estrategias que le brinden la capacidad de mejorar sus procesos y poder optimizar sus recursos. Desarrollar un plan funcional de operaciones le permitirá:

- Delimitar las responsabilidades que tiene cada miembro de la empresa y qué papel juega dentro del proceso y actividad económica.
- Establecer mecanismos de coordinación entre diferentes departamentos, así como de supervisión para asegurarse que todo se está cumpliendo según lo previsto, tanto en forma como en plazo.
- Determinar políticas de aprovisionamiento, en cuanto a los materiales, mercancía, proveedores y demás recursos necesarios inherentes a la idea de negocio.
- Establecer los costes fijos y variables de estas actividades para luego poder calcular de manera más sencilla el precio de venta.
- Estandarizar procesos de almacenamiento y transporte.

Tal como se detalla previamente, un plan operativo es una hoja de ruta que contempla absolutamente todo lo concerniente al proceso y actividad económica.

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

Dentro del plan funcional de operaciones, es necesario establecer objetivos que funcionan como la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa sirviendo como base en la evaluación del desempeño de las estrategias de cada uno de los procesos (Nuño, 2017). Estos objetivos deben ser precisos y medibles, formando parte del plan estratégico de la compañía.

Estos objetivos ayudan a plantear y estandarizar posteriormente las estrategias y ejecución de las mismas, comunicándolas a todas las áreas funcionales de la empresa y a las

cuales deben adscribirse para lograr las metas empresariales. A continuación, se presentan los objetivos de operaciones basado en las estrategias de negocios seleccionadas:

- Implementar un sistema de registro de inventario, políticas y procedimientos con respecto a las gestiones de Almacén y demás áreas de trabajo.
- Incrementar en un cinco por ciento (5%) trimestral la cartera de clientes.
- Fortalecer los mecanismos de publicidad, propaganda y marketing de la empresa de forma continua.
- Impulsar un servicio de atención al cliente, brindando un valor agregado en su experiencia de compra.
- Crear condiciones para las alianzas comerciales entre empresas productoras.
- Determinar políticas de procura y aprovisionamiento.

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

Para determinar correctamente el plan operativo del negocio y llevar a cabo con éxito los objetivos trazados, es necesario desarrollar un conjunto estrategias de operaciones. Corresponde al plan con el que la compañía traza la manera en que todos sus departamentos funcionales laboran en conjunto para alcanzar los objetivos (Sordo, 2021). Dentro de estas estrategias se incluyen: políticas de la compañía, utilización de los recursos, coordinación del orden jerárquico de acuerdo a las metas y los retos a enfrentar, etc.

Las estrategias operativas facilitan la definición de protocolos a seguir durante los procesos de laburo de la compañía. Por lo que es necesario manejar toda la información relacionada a los recursos disponibles (humanos, materiales, tecnológicos, etc.) y, a partir de estos, establecer las estrategias que se ejecutarán de acuerdo a los objetivos que se quieren

conseguir. Dichas estrategias de operaciones se estructuran y clasifican de acuerdo al siguiente esquema:

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

Este tipo de estrategias son las que permiten a la empresa cumplir con las demandas del mercado, así como también a hacer efectivos en sus actividades y procesos, generando un impacto positivo interno y externo, el cual perciben los clientes satisfaciendo las necesidades del usuario y posicionando la empresa dentro del mercado. Se constituyen como estrategias enfocadas en incrementar la productividad, especialización, calidad y ética de la empresa (Cortés, 2020).

Las estrategias propuestas para la calidad en los procesos, en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., son las siguientes:

- Establecer políticas y procedimientos con respecto al manejo de mercancía (entrada, almacenamiento y salida) en el área de Almacén.
- Definir un sistema de registro de inventario y un método de despacho.
- Implantar un manual de perfil y descripción de cargos por área funcional.
- Realización de cursos para la especialización del trabajo por área funcional.
- Asesorar a clientes en cuanto a los pedidos emitidos, y mercancía a comprar.

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

Por medio de este tipo de estrategias, la empresa logra determinar una serie de ventajas competitivas, a través de la fijación y reducción de sus costos, permitiendo mantener su capacidad en cuanto al servicio que presta. Por consiguiente, la disminución de gastos redonda

en un mejor precio para el cliente y en consecuencia en una mayor participación de mercado (Francés, 2006).

Las estrategias propuestas para costos-capacidad, en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., son las siguientes:

- Ajustar los inventarios de acuerdo al promedio de demanda actual e inmediata de los últimos tres meses.
- Asegurar y mantener stocks altos de productos de mayor demanda y rotación.
- Evaluar y analizar continuamente los costos fijos y variables, validando que partidas pueden descartarse que incidir en la fijación del precio de venta de los productos.
- Fijar precios módicos y competitivos, a partir del modelo PxQ (mayor producción, menor costo).
- Ofrecer múltiples opciones de pago a clientes.
- Tener una amplia cartera de proveedores que manejen ventas a crédito y precios competitivos. Y que a su vez ofrezcan variedad en productos, marcas y presentaciones.

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

Este tipo de estrategias permiten a la empresa adaptarse a las diversas y cambiantes exigencias del entorno donde se desarrolla y aportan un conjunto de cualidades que se colocan de manifiesto en determinadas condiciones. Corresponde a la flexibilidad que maneja el negocio en contraste con su participación activa en el mercado y el cómo responde frente a entornos

desafiante y competitivo, al mismo tiempo que mantiene u optimiza su capacidad (Domenech, 2021).

Las estrategias propuestas para flexibilidad-capacidad, en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., son las siguientes:

- Establecer alianzas estratégicas con empresas productoras que puedan vender sus productos, a un bajo costo por alta cantidad de mandada.
- Implementar el e-commerce que contribuyan a una modernización en el proceso de atención a los clientes, a través de la página web.
- Utilizar las RRSS y medios de comunicación, mediante un Comunnity Manager.
- Implantar un sistema de promociones, descuentos, concursos para la captación de clientes.

#### **6.2.4. Presupuesto**

El presupuesto de operaciones es un plan que permite diseñar la planificación en términos monetarios de los gastos incurridos en una empresa. Contempla las actividades generales donde se evidencia toda la información financiera de la parte operativa de una empresa, tales como: producción, ventas y administración de la empresa (Rodríguez, 2022). Así mismo, está inclinado hacia en la investigación y análisis de información relacionada a: gastos, el estado real de ganancias o pérdidas enfocadas en el futuro.

Del mismo modo, la idea principal al realizar un presupuesto de operaciones es definir un plan anual que contenga las necesidades de cada área funcional de la compañía involucrado en

las operaciones. A continuación, se presenta la tabla del presupuesto del plan funcional de operaciones, de la empresa INVERSIONES CO2, C.A:

**Tabla 8** *Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones - INVERSIONES CO2, C.A*

Descripción	Año					Totales (\$)
	2022	2023	2024	2025	2026	
Aplicar innovación tecnológica en los procesos operativos.	100	0	150	0	200	450
Capacitación al Personal (40 horas mensuales)	80	100	120	140	160	600
Implementar mecanismos de publicidad por las redes sociales	100	120	140	160	180	700
Auditorías externas para la evaluación de procesos y operaciones	100	0	130	0	160	390
Ampliación de instalaciones y continuación de nueva localidad	500	0	0	600	0	1.100
<b>Total (\$)</b>	880	220	540	900	700	3.240

Fuente: Elaboración propia.

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

La ejecución de un plan operativo comprende el proceso de acción donde se traslada el plan definido a actividades concretas operativas. Esto incluye la gestión de recursos requeridos para lograr el cumplimiento de los objetivos. Todas las actividades de ejecución recaen en comprender las decisiones tomadas con respecto a el ambiente organizacional, estrategias y objetivos. Así mismo, corresponde al control de la gestión de operaciones en relación a los planes establecidos de corto plazo, seguido por el análisis y aplicación de cualquier acción correctiva requerida para alinear la performance con el plan (Chain, 2019).

**Objetivo: Implementar un sistema de registro de inventario, políticas y procedimientos con respecto a las gestiones de Almacén y demás áreas de trabajo.**

Ejecución:

- Establecer un manual con descripciones de cargo y funciones a cumplir por los colaboradores.
- Impartir cursos de especialización por área y/o departamento funcional.
- Diseñar un formato de registro de inventario en el Dpto. Almacén.
- Utilizar el método FIFO para el despacho y movimiento de mercancía.
- Dejar registros con respecto a la entrada, movimiento y salida de mercancía.
- Toma de inventario de forma permanente.

Responsable: Dpto. Administración; Dpto. Almacén.

Tiempo: 25 horas semanales.

**Objetivo: Incrementar en un cinco por ciento (5%) trimestral la cartera de clientes; Impulsar un servicio de atención al cliente, brindando un valor agregado en su experiencia de compra.**

Ejecución:

- Asesoría en proceso de compra del cliente para aumentar su rentabilidad.
- Impulsar múltiples opciones de pago.
- Constituir nueva localidad en una zona geográfica competitiva.

- Análisis de costos permanentes en búsqueda de disminución, para la fijación de precios módicos y competitivos que se mantengan en el tiempo.
- Interactuar con los clientes a través de las RRSS de forma activa y relacional. Uso del e-commerce.

Responsable: Dpto. Ventas; Dpto. Contabilidad; Dpto. Marketing.

Tiempo: 30 días.

**Objetivo: Fortalecer los mecanismos de publicidad, propaganda y marketing de la empresa de forma continua.**

Ejecución:

- Investigación de nuevas tendencias tecnológicas informáticas aplicables a los procesos de mercadeo. Creación y utilización de nuevas RRSS.
- Realizar concursos de combo de productos para alcance a más población.
- Realizar periódicamente promociones y descuentos en productos con baja demanda.
- Utilizar medios tales como: TV, Radio, Vallas Publicitarias para la promoción e información del negocio.

Responsable: Dpto. Marketing; Dpto. Ventas.

Tiempo: 35 horas semanales.

**Objetivo: Crear condiciones para las alianzas comerciales entre empresas productoras;**  
**Determinar políticas de procura y aprovisionamiento**

Ejecución:

- Tener a disposición un mínimo de tres proveedores por rubro de productos.
- Realizar cuadros comparativos de oferta donde se validen los pros y contra para seleccionar la mejor oferta de compra de mercancía y materiales.
- Diseñar contratos comerciales con empresas productoras, para intercambios comerciales entre las partes, obteniendo a bajos costos los productos elaborados y ofrecer al cliente precios módicos de dichos productos.
- Mantener en los stocks diversidad en marcas, presentaciones productos sustitutos.
- Realizar compras a crédito (seleccionando preferiblemente proveedores que ofrezcan comodidad de pago a un mínimo de 7 días).

Responsable: Dpto. Compras; Dpto. Administración.

Tiempo: 35 horas semanales.

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

Es un documento que guía y organiza todas las operaciones y actividades referentes a la gestión de personal. El capital o recurso humano constituye uno por no decir el recurso más valioso con que debe contar un negocio. Un plan funcional de recursos humanos (RRHH) permite definir, gestionar y adquirir el talento humano en base al tipo y necesidades del negocio, lo cual permitirá garantizar que los recursos adecuados estarán disponibles en el

momento y lugar conveniente (Barcelo, 2020). Así mismo, determina la estructura y el organigrama de la empresa., por lo que, las empresas deben realizar un análisis y estudio previo para determinar así la cantidad personas que hace falta incluir en la organización y que perfiles deben tener para poder adecuarse a la cultura, identidad y objetivos que persigue de la empresa.

Para que una idea de negocio lleve a cabo sus operaciones y ejecute su actividad económica, necesitan del talento humano, siendo considerado como el mayor e indispensable recurso con el que cuenta la empresa. Esto significa que se puede contar con el equipo más moderno, materiales de la mayor calidad, sin embargo, sin personas que aporten experiencia, conocimiento y nuevas ideas, la empresa nunca logrará la rentabilidad. Un plan de gestión de RRHH bien definido facilita a los directivos de una empresa identificar las necesidades actuales y futuras de este, para ofrecer soluciones y determinar las herramientas para solventarlas.

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

La Gerencia de RRHH tiene como objetivo principal la gestión del talento humano, siendo parte fundamental para la gestión eficaz de los colaboradores, incidiendo directamente en los resultados de los objetivos, y, por consiguiente, en la rentabilidad para la empresa (Caurín, 2017). El plan de recursos humanos consiste en diversos objetivos, entre los que destacan: optimizar el talento humano; asegurar el cubrimiento de las vacantes y necesidades de personal de la forma más adecuada en sus perfiles técnicos y personales; gestionar el talento y motivarlo a través de la formación y los planes de desarrollo del equipo de trabajo, y desarrollar un excelente clima laboral.

En la empresa INVERISIONES CO2, C.A. de acuerdo a su organigrama de estructura organizativa, la gestión inherente al talento humano lo desempeña el Departamento de

Administración, encargándose de llevar a cabo la operación de seleccionar, contratar, formar y emplear a los trabajadores de la empresa. Esas tareas se desempeñan de la mano de los socios de la empresa quienes están al pendiente de cualquier movimiento de personal e información al respecto. Del mismo modo, se desarrollan las funciones básicas inherentes a la gestión del departamento de recursos humanos donde se planifican, organizan y administran todas las actividades que las personas llevan a cabo día a día, comunica las políticas, gestiona los beneficios económicos de los trabajadores, realiza seguimiento del cumplimiento del horario, así como se describe (aunque a groso modo) las funciones a cumplir dentro de cada puesto de trabajo.

Así mismo, existe un clima laboral estable, sin embargo, a consecuencia de que la empresa es relativamente pequeña e inexperta en muchos campos relacionados a este, el cruce de información y de actividades es común, dado a que en ocasiones son compartidas las actividades por el flujo de trabajo o demanda alta de clientes y no son suficiente la cantidad de colaboradores en diversas áreas, trabajando así a mínima capacidad. Paralelamente, no existe formalmente un mecanismo para la evaluación del desempeño, que permita fomentar y desarrollar la mejora en el desempeño individual de los trabajadores, de tal manera de generar beneficios económicos y crecimiento profesional, mediante la cual se pueda aprovechar las capacidades y aumentar el rendimiento creando motivación y desarrollo del sentido de pertenencia en la empresa.

En este sentido, es imperativo que la empresa INVERSIONES CO2, C.A. constituya un plan funcional de administración de recursos humanos que le brinden la capacidad de mejorar sus procesos y poder optimizar sus talentos para sacar el mayor provecho para la rentabilidad de la organización. La importancia de establecer este plan funcional radica no solo en captar a los mejores aspirantes para cubrir las distintas vacantes de trabajo, sino en invertir esfuerzos

adecuados en la motivación, empoderamiento y evaluación del desempeño del equipo de trabajo. Así mismo, la implementación de un plan de recursos humanos, permitirá evaluar los puestos de trabajo para determinar los recursos necesarios, lo que traerá como beneficio una óptima gestión del talento humano, aumento de la productividad y, por consiguiente, la generación de un excelente clima laboral y un óptimo desempeño de la idea de negocio.

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

El objetivo principal del plan estratégico de administración de recursos humanos consiste en que el equipo de trabajo logre sus propios objetivos individuales al mismo tiempo que se cumplen los de la empresa, es decir, que se desarrolle una convergencia en el personal y la misión de la empresa, lo que facilitará el desempeño, y eficiencia en las labores, y por ende en los beneficios para la organización.

El talento humano de la empresa labora para que la compañía obtenga beneficios y logre un crecimiento en el mercado, en contraste, el objetivo del departamento de RRHH es que esto se cumpla a través del desempeño de los empleados (Arcoya, 2022). Este proceso se da a través de la motivación y de que los trabajadores se sientan reconocidos y valorados personal y profesionalmente. Con todo, su meta será lograr el desempeño eficiente de todo el personal de la organización, por lo que los objetivos de RRHH es un proceso en el que se establecen los objetivos de la función de los trabajadores, desarrollando estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos de la empresa.

En este sentido, los objetivos para el plan funcional de recursos humanos propuestos para la gestión eficiente del talento humano en la empresa INVERIONES CO2, C.A., son:

- Establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral, para retroalimentar las operaciones buscando corregir oportunidades de mejora.
- Supervisar el cumplimiento de políticas y normas tanto generales de la empresa como específicas inherentes a los puestos de trabajo.
- Constituir manuales de procedimientos y perfiles de cargo.
- Fortalecer el proceso de selección de talento humano altamente calificado.
- Diseñar e implementar programas de especialización del talento humano.
- Reconocer y motivar al talento humano de acuerdo a su actitud y productividad, maximizando los beneficios de la organización a sus trabajadores.
- Ampliar el equipo y apertura de puestos de trabajo de acuerdo a la demanda y necesidades de la compañía.

### **6.3.3. Estrategias**

Las estrategias corresponden al plan que dirige la implementación de los procesos específicos para la administración de capital humano. Para que los objetivos planteados con respecto a la gestión eficiente del talento humano se lleven a cabo con éxito, es importante definir estrategias o acciones estratégicas que contribuyan colectiva e individualmente a los resultados de la empresa (Valenzuela, 2022).

El Departamento de RRHH tiene como norte seleccionar y capacitar a las personas que la compañía necesita para llevar a cabo su idea de negocio, así como proporcionarles los recursos esenciales para que puedan ejecutar sus funciones e intentar que maximicen su potencial y avancen en la estructura de la empresa. Para cumplir estos objetivos, el equipo de Recursos

Humanos, debe establecer las estrategias que permitan adaptar el equipo a las necesidades organizacionales y gestionar el talento de forma eficiente.

En este orden de ideas, para lograr los objetivos del plan funcional de recursos humanos en la empresa INVERIONES CO2, C.A., se plantean las siguientes estrategias:

**Objetivo:** Establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral, para retroalimentar las operaciones buscando corregir oportunidades de mejora.

- **Estrategia:** Realizar una evaluación de desempeño de forma trimestral y anual, de acuerdo a las necesidades de la empresa para monitorear el rendimiento de los colaboradores de acuerdo a las funciones a realizar.

**Objetivo:** Supervisar el cumplimiento de políticas y normas tanto generales de la empresa como específicas inherentes a los puestos de trabajo.

- **Estrategia:** Constituir una cadena de supervisión en cada departamento de la empresa para supervisar y controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

**Objetivo:** Constituir manuales de procedimientos y perfiles de cargo.

- **Estrategia:** Realizar evaluaciones de puesto de trabajo, determinando y describiendo las funciones específicas a ejecutar por cargo.

**Objetivo:** Fortalecer el proceso de selección de talento humano altamente calificado.

- **Estrategia:** Aplicar filtros rigurosos y por etapas para la selección de personal a ingresar en la compañía, de forma que se elija a personal calificado, especializado técnica y profesionalmente al puesto a desempeñar.

**Objetivo:** Diseñar e implementar programas de especialización del talento humano.

- **Estrategia:** Realizar talleres, charlas y/o cursos para la capacitación y especialización técnica, profesional y personal del equipo de trabajo.

**Objetivo:** Reconocer y motivar al talento humano de acuerdo a su actitud y productividad, maximizando los beneficios de la organización a sus trabajadores.

- **Estrategia:** Establecer un sistema de incentivo y recompensas para los colaboradores de acuerdo a desempeño y resultados obtenidos.

**Objetivo:** Ampliar el equipo y apertura de puestos de trabajo de acuerdo a la demanda y necesidades de la compañía.

- **Estrategia:** Contratar a más personal en las áreas de trabajo de mayor demanda y necesidad en la empresa para que el flujo de trabajo sea más eficaz y efectivo posible.

#### **6.3.4. Presupuesto**

Los directivos de una compañía, entienden que cuando se refieren a capital humano, no es un gasto, sino una inversión para la empresa de ofrecer nuevos rendimientos de productividad, innovación y compromiso que a largo plazo producirá resultados beneficiosos para la organización. Para la elaboración del presupuesto de recursos humanos deben gestionarse los recursos económicos cumpliendo con los procesos básicos de la gestión de recursos humanos.

Dicho presupuesto consiste en la cantidad de dinero que el departamento de RRHH asigna a los procesos de una empresa. En este apartado se incluyen aspectos tales como: salarios, gestión del talento, capacitaciones, bienestar de los colaboradores, compensaciones, entre otros

Estrada, 2022). En la siguiente tabla se muestra el presupuesto para el plan funcional de recursos humanos de la empresa INVERSIONES CO2, C.A.

**Tabla 9** *Presupuesto del Plan Funcional de Recurso Humanos - INVERSIONES CO2, C.A*

Descripción	Año					Totales (\$)
	2023	2024	2025	2026	2027	
Capacitar al personal de acuerdo a las funciones que desempeñan.	300	300	300	300	300	1.500
Desarrollar plan de evaluación del desempeño del talento humano	150	150	150	150	150	750
Diseñar e implementar plan de actividades recreativas y liberación de estrés laboral.	400	600	800	1.000	1.200	4.000
Otorgar incentivos y reconocimientos al talento humano.	800	1.000	1.200	1.400	1.600	6.000
Constituir nuevos puestos de trabajo y contratar a más personal.	400	0	600	0	800	1.800
<b>Total</b>	<b>2.050</b>	<b>2.050</b>	<b>3.050</b>	<b>2.850</b>	<b>4.050</b>	<b>14.050</b>

Fuente: Elaboración Propia.

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

Un plan de gestión de RRHH, debe cultivarse en conjunto con las demás áreas funcionales de la compañía, es decir, todos deben ejecutar acciones en función a una misma línea de trabajo: misión, valores y objetivos de la empresa (Esan, 2020). Las tareas a realizar para la implementación del plan estratégico de recursos humanos en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se detallan a continuación:

**Objetivo:** Establecer un sistema de evaluación del desempeño laboral, para retroalimentar las operaciones buscando corregir oportunidades de mejora.

- **Estrategia:** Realizar una evaluación de desempeño de forma trimestral y anual, de acuerdo a las necesidades de la empresa para monitorear el rendimiento de los colaboradores de acuerdo a las funciones a realizar.
- **Ejecución:** Diseñar un formato segmentado por diversos criterios (actitudes, personalidad, cargo, funciones, situaciones, etc) que puedan dar respuesta a la evaluación y determinar una ponderación medible de acuerdo al rendimiento de cada colaborador y tomar decisiones.

Responsable: Dpto. RRHH.

Tiempo: Trimestral / Anual.

**Objetivo:** Supervisar el cumplimiento de políticas y normas tanto generales de la empresa como específicas inherentes a los puestos de trabajo.

- **Estrategia:** Constituir una cadena de supervisión en cada departamento de la empresa para supervisar y controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.
- **Ejecución:** Contratar a un supervisor por cada área operativa de la empresa y así garantizar el cumplimiento de las actividades asignadas a cada colaborador.

Responsable: Dpto. RRHH; Socios; Dpto. Marketing.

Tiempo: Según la necesidad.

**Objetivo:** Constituir manuales de procedimientos y perfiles de cargo.

- **Estrategia:** Realizar evaluaciones de puesto de trabajo, determinando y describiendo las funciones específicas a ejecutar por cargo.

- **Ejecución:** Diseñar una descripción de cargo y manual de procedimientos por puesto de trabajo para estandarizar las funciones a ejecutar por cada colaborador.

Responsable: Dpto. RRHH.

Tiempo: Continuamente.

**Objetivo:** Fortalecer el proceso de selección de talento humano altamente calificado.

- **Estrategia:** Aplicar filtros rigurosos y por etapas para la selección de personal a ingresar en la compañía, de forma que se elija a personal calificado, especializado técnica y profesionalmente al puesto a desempeñar.
- **Ejecución:** Realizar pruebas previas a aspirantes a cargos para filtrar conocimientos, tecnicidades, cualidades, entre otros filtros, y posteriormente proceder a entrevistar. De esta manera se elegirán personas más aptas y con características concretas según los cargos a desempeñar.

Responsable: Dpto. RRHH; Dpto. Marketing.

Tiempo: De acuerdo a la necesidad.

**Objetivo:** Diseñar e implementar programas de especialización del talento humano.

- **Estrategia:** Impartir talleres, charlas y/o cursos para la capacitación y especialización técnica, profesional y personal del equipo de trabajo.
- **Ejecución:** Realizar contratos comerciales con empresas que faciliten talleres, charlas, coaching, entre otras disciplinas similares, para capacitar por niveles y según los cargos desempeñados a los colaboradores.

Responsable: Dpto. RRHH.

Tiempo: Mensualmente.

**Objetivo:** Reconocer y motivar al talento humano de acuerdo a su actitud y productividad, maximizando los beneficios de la organización a sus trabajadores.

- **Estrategia:** Establecer un sistema de incentivo y recompensas para los colaboradores de acuerdo a desempeño y resultados obtenidos.
- **Ejecución:** Otorgar bonos compensatorios mensuales por rendimiento y actividades extras que no sean inherentes a las funciones principales desempeñadas / Incremento salarial por % estimados de manera periódica.

Responsable: Dpto. RRHH; Socios.

Tiempo: Periódicamente.

**Objetivo:** Ampliar el equipo y apertura de puestos de trabajo de acuerdo a la demanda y necesidades de la compañía.

- **Estrategia:** Contratar a más personal en las áreas de trabajo de mayor demanda y necesidad en la empresa para que el flujo de trabajo sea más eficaz y efectivo posible.
- **Ejecución:** Buscar, reclutar y seleccionar nuevo personal de trabajo para ocupar vacantes de mayor demanda de trabajo: Dpto. Ventas y Dpto. Almacén.

Responsable: Dpto. RRHH; Dpto. Marketing; Dpto. Ventas; Dpto. Almacén

Tiempo: Según la necesidad.

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

En la actualidad, muchas organizaciones se preocupan por ser una empresa socialmente responsable, siendo un aspecto relativamente moderno. La Responsabilidad Social Empresarial es una filosofía y responsabilidad que se integra a la visión de negocios, fundamentándose en los valores éticos, preservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible. De una forma u otra, este compromiso asumido por las empresas, genera que éstas se enfoquen e impacten no solo beneficiando a su entorno a través de la emisión de puestos de empleo y la oferta de productos/servicios (Ferreira, 2019).

Cuando se habla de la responsabilidad social en sí, se puede conceptualizar como la responsabilidad y las obligaciones que asumen los integrantes de una comunidad entre ellos y para con el resto de la población como conjunto. Llevándolo al contexto empresarial, su significado no varía, con la salvedad que este compromiso es asumido de manera voluntaria, por compañías y/o empresas corporativas. De esta manera, los negocios impactan de manera directa e inmediata la vida de las comunidades y sus habitantes a través de programas que impulsan el desarrollo social, educativo, económico, entre otras causas de carácter social.

La también denominada responsabilidad social corporativa (RSC) es el compromiso que cada empresa mantiene con el medio ambiente en el que se desarrolla y con la sociedad a la que pertenece. Se refiere a la responsabilidad activa y voluntaria por parte de las organizaciones, con respecto a la mejora social y responsabilidad ambiental, generalmente con el propósito de mejorar su competitividad y su valor agregado (Cajiga, 2009).

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

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se refiere al desarrollo humano sustentable, por medio del compromiso y confianza de la organización con los trabajadores y sus familias, con la sociedad en general, así como con la comunidad local, en pro de mejorar el capital social y la calidad de vida de toda la comunidad. Concretamente, el Plan de Responsabilidad Social Empresarial es un documento que integra la delimitación y las acciones que debe llevar a cabo la organización de acuerdo a los criterios definidos anteriormente. Es decir, el Plan RSE define tanto la gestión y establece las acciones, objetivos y estrategias que la organización perseguirá para demostrar su compromiso con las causas sociales y medioambientales, ayudando así a mejorar situaciones concretas dentro de estos contextos (Martínez, 2014).

En este orden de ideas, la empresa INVERSIONES CO2, C.A está comprometida, identificada, apegada y convencida, sobre los valores y principios de la RSE, la cual va referida a como las empresas se relacionan con sus empleados, consigo mismas, con la sociedad y con su entorno. De esta manera, la actividad empresarial de INVERSIONES CO2, C.A se desarrolla con algunos pilares fundamentales que sustentan su operación y subsistencia, tales como: servicio atención de calidad al cliente, costos razonables, un código de ética internos integrando por un conjunto de principios y valores, una administración honesta y transparente, desarrollo constante del talento humano, la solidaridad social, servicio comunitario y su grano de arena en la preservación y cuidado del medio ambiente.

Desde sus inicios, la empresa INVERSIONES CO2, C.A se ha inclinado por su servicio, disposición y ayuda a la comunidad, sus colaboradores, y en su entorno tanto interno como externo en general, cumpliendo con actividades inherentes al RSE, entre las cuales destacan:

- La relación empresa –trabajadores, la cual se extiende a la consecución de los beneficios sociales de carácter no remunerativo (beneficio de alimentación, dotación de uniformes, cursos y talleres de especialización, dispensa de gastos médicos, farmacéuticos), así mismo la protección ambiental en el interior de la organización garantiza la seguridad e higiene de los trabajadores, existiendo un plan de seguridad laboral cumpliendo con las normativas vigentes.
- Vínculo con clientes y consumidores, cuya filosofía consiste en brindar en servicio integral y no solo venderle sus productos, sino asesorarle y ayudarle en su experiencia de compra, lo que genera que la satisfacción del cliente sea amplia y muchas veces orientados en sus decisiones comerciales.
- Servicio de ayuda comunitaria, donde periódicamente se obsequian bolsas y cajas de comida a la comunidad y población de escasos recursos que se ubican en los alrededores de las instalaciones. De igual forma se ofrece empleo a personas jóvenes, y sin estudios para trabajos de mano de obra sencilla (caleteros, por ejemplo) y se les cancela un pago por ello.
- Preservación del Medio Ambiente, está relacionada con las prácticas y los principios que regulan la gestión del ambiente, buscando la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, en este contexto existe un adecuado manejo de desechos comunes garantizando la recolección, almacenamiento, transporte, tratamiento y disposición final. Así mismo, se mantienen las áreas higiénicas y seguras, tanto internamente como externamente a los alrededores de la localidad cumpliendo con normativas vigentes estatales.

Según lo antes expuesto, se evidencia que la empresa INVERSIONES CO2, C.A cumple con las disposiciones de la RSE, sin embargo, cabe resaltar que formalmente no existe un plan de RSE como tal, sino que las actividades realizadas se ejecutan de manera empírica y por el mero hecho de la filosofía de los directivos de la organización. De manera que, se detecta la oportunidad de formalizar y estructurar un documento de gestión, objetivos, acciones, estrategias y evaluación que defina el marco y las directrices generales a seguir por la organización en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial.

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

Los objetivos de un plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se fundamentan en establecer organizaciones que sean sostenibles en el contexto económico, social y medioambiental. En la actualidad, se busca que las empresas no solo puedan satisfacer las necesidades de los consumidores, sino un compromiso y responsabilidad que se cimiente en crear proyectos que genere impactos positivos para sus empleados, comunidad y el entorno en general, adecuándose al tipo de actividad económica que realiza cada negocio.

Del mismo modo, para ejecutar acciones de naturaleza RSE, las empresas deben de medir su impacto en la sociedad en la que se desenvuelven, y así, determinar su propio modelo de gestión, tomando en cuenta factores internos y externos (Camarán & Barón, 2019). En este sentido, para desarrollar el plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se plantean los siguientes objetivos:

- Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores.
- Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.

- Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental. Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los materiales, equipos y los desechos.
- Promover un código de ética interno empresarial que genere un impacto externo y social.
- Elaborar un programa de servicio y ayuda comunitaria.

A continuación, se presenta la siguiente tabla donde se indican los objetivos, sus respectivos indicadores y las metas propuestas a corto, mediano y largo plazo y su fuente de información en las que se basa para medir la eficacia de los mismos:

**Tabla 10** *Objetivos Plan RSE - INVERSIONES CO2, C.A*

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de información
		Corto Plazo (1 año)	Mediano Plazo (2 – 3 años)	Largo Plazo (4 – 5 años)	
Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores.	Derechos humanos	1	3	5	Dpto. Administración.
Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.	N° clientes satisfechos	100%	100%	100%	Consumidores, familiares, agentes externos.
Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental. Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los materiales, equipos y los desechos.	Estado Ambiental / Rendimiento Operativo	100%	100%	100%	Seguridad y Salud Laboral

Promover un código de ética interno empresarial que genere un impacto externo y social.	Deberes Humanos	100%	100%	100%	Dpto. Administración.
Elaborar un programa de servicio y ayuda comunitaria.	Cantidad de actividades de servicio comunitario	100%	100%	100%	Dirección Ejecutiva / Dpto. Administración

Fuente: Elaboración Propia.

### 6.4.3. *Actividades de RSE*

Las actividades del plan de RSE, define las estrategias que la empresa debe seguir para el cumplimiento de los objetivos de su plan, con el cual han de mejorar su competitividad, imagen y valor añadido. Corresponde a la vía de encaminar y hacer funcionar las empresas en la que se tiene en cuenta su impacto sobre el medio ambiente y la sociedad. Las definiciones de estas estrategias se dirigen al impacto significativo que se espera genera en diversos aspectos, tales como: el respeto por los derechos humanos, la ética y moral, el cumplimiento de la legislación laboral y ambiental, así como todas aquellas acciones que repercutan en el bienestar de sus empleados, sus clientes y su entorno.

De esta manera, se evidencia que las actividades del Plan RSE incluye la integración de preocupaciones sociales, ambientales, éticas y de derechos humanos en su estrategia y operaciones comerciales. Todo esto, con el propósito de retribuir a la comunidad, teniendo en consideración la filosofía de vida que indica que cuando sirves a los demás, recíprocamente también te llegan recibirás (Da Silva, 2021). Este este sentido, las estrategias y actividades para lograr los objetivos del plan de RSE de la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en los ámbitos

internos (trabajadores) y externos (clientes, proveedores, comunidad, medio ambiente) son las siguientes:

**Objetivo 1. Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores.**

**Estrategia:** Asegurar el mantenimiento de las condiciones laborales, salvaguardando los intereses de los trabajadores y el bien social.

**Actividades:**

- Crear sistemas de beneficios para lograr la motivación, el compromiso y el desempeño a los trabajadores.
- Mejoras continuas al personal a partir del desempeño.
- Definir tiempos de descanso, y realizar actividades recreativas y bienestar.
- Mantener al personal capacitado y en formación constante.
- Diseñar un plan de protección al trabajador.

**Objetivo 2. Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.**

**Estrategia:** Crear un régimen de mejora continua, generar confianza y mejorar los tiempos de respuesta.

**Actividades:**

- Cursos de atención al consumidor
- Prestar una asesoría personalizada al cliente.
- Proporcionar una atención eficaz y en el menor tiempo posible.

- Atención al consumidor con equidad.
- Realizar seguimientos de las experiencias de compra de los clientes.
- Dar un trato respetuoso, agradable y de forma igualitaria.
- Diseñar un plan para la mejora en la atención prestada al cliente.

**Objetivo 3. Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental. Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los materiales, equipos y los desechos.**

**Estrategia:** Desarrollar un plan y campaña para la preservación del medio ambiente y uso eficiente de los recursos.

**Actividades:**

- Retirar los desechos comunes de la localidad cada dos días.
- Adiestrar al personal para el uso correcto de los recipientes de los desechos comunes y/o reciclables.
- Crear conciencia al personal y usuarios sobre el ahorro de energía eléctrica y agua.
- Mantener los equipos apagados en horas no laborables.
- Documentar en un manual el plan de preservación del medio ambiente.
- Contratar un servicio tercerizado para la limpieza, desinfección e higienización de las instalaciones tanto internas como externas.

**Objetivo 4. Promover un código de ética interno empresarial que genere un impacto externo y social.**

**Estrategia:** Desarrollar una identidad ética-cultural interna que impacte en el rendimiento de las operaciones y el entorno externo.

**Actividades:**

- Establecer reglas y normas de convivencia interna entre los empleados.
- Elaborar un manual que indique clasificadamente los comportamientos y conductas deseables de los trabajadores del negocio.
- Implantar un sistema de sanciones y disciplinas por el incumpliendo de las responsabilidades y compromisos éticos de la empresa.
- Cursos y talleres de identidad cultural empresarial.
- Proyectar una imagen corporativa imitable en la sociedad.

**Objetivo 5. Elaborar un programa de servicio y ayuda comunitaria.**

**Estrategia:** Desarrollar un proyecto de ayuda y servicio comunitario a los sectores de la población con menos recursos y posibilidades.

**Actividades:**

- Definir las necesidades a nivel de la comunidad.
- Empezar actividades solidarias para financiar con la recaudación proyectos para la mejora de la comunidad, involucrando la cooperación del personal.
- Planificar jornadas de donación de alimentos y productos a la comunidad.
- Trabajar en conjunto con fundaciones de carácter social y comunitario.
- Ofrecimiento y apertura de puestos de trabajo.

A continuación, se representa a través de la siguiente tabla la relación objetivos-estrategias para dar cumplimiento a las actividades del Plan de RSE de la empresa INVERSIONES CO2, C.A:

**Tabla 11** Estrategias Vs. Objetivos Plan RSE - INVERSIONES CO2, C.A

Estrategias	Objetivos				
	Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores.	Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.	Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental. Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los materiales, equipos y los desechos.	Promover un código de ética interno empresarial que genere un impacto externo y social.	Elaborar un programa de servicio y ayuda comunitaria.
Asegurar el mantenimiento de las condiciones laborales, salvaguardando los intereses de los trabajadores y el bien social.	X				
Crear un régimen de mejora continua, generar confianza y mejorar los tiempos de respuesta.		X			
Desarrollar un plan y campaña para la preservación del medio ambiente y uso eficiente de los recursos.			X		
Desarrollar una identidad ética-cultural interna que impacte en el rendimiento de las operaciones y el entorno externo.				X	
Desarrollar un proyecto de ayuda y servicio comunitario a los sectores de la población con menos recursos y posibilidades.					X

Fuente: Elaboración Propia.

#### 6.4.4. Presupuesto

El presupuesto económico necesario para desarrollar el plan funcional de RSE de la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se representa en la siguiente tabla:

**Tabla 12** *Presupuesto Plan RSE - INVERSIONES CO2, C.A.*

Descripción	Año					Totales (\$)
	2023	2024	2025	2026	2027	
Proteger el trabajo y garantizar los derechos de los trabajadores.	1.500	2.000	2.500	3.000	3.500	12.500
Garantizar la satisfacción de los clientes prestando una atención de óptima calidad.	500	700	1.000	1.300	1.600	5.100
Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental. Preservar el medio ambiente haciendo uso adecuado de los materiales, equipos y los desechos.	1.000	2.000	3.000	4.000	5.000	15.000
Promover un código de ética interno empresarial que genere un impacto externo y social.	500	800	1.000	1.200	1.400	4.900
Elaborar un programa de servicio y ayuda comunitaria.	2.000	3.000	4.000	5.000	6.000	20.000
<b>Total</b>	<b>5.500</b>	<b>8.500</b>	<b>11.500</b>	<b>14.500</b>	<b>17.500</b>	<b>57.500</b>

Fuente: Elaboración Propia.

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

Una vez formulados los objetivos, estrategias, actividades y presupuesto de RSE, se procederá a ejecutar el plan, para lo cual la empresa debe implementar las actividades de RSE, tal como se detalla a continuación:

**Estrategia 1. Asegurar el mantenimiento de las condiciones laborales, salvaguardando los intereses de los trabajadores y el bien social.**

**Tareas:**

- Prima por asistencia médica y/o gastos extraordinarios.
- Bonificación mensual al mejor trabajador, premiación por puntualidad.
- Capacitación del personal según el área que labora.
- Dotación de uniformes e implementos de seguridad.
- Proveer áreas de trabajo higiénicas.
- Otorgarles reconocimiento a los trabajadores por su buen desempeño.

**Tiempo:** Continuo

**Responsable:** Dpto. Administración.

**Estrategia 2. Crear un régimen de mejora continua a los clientes, generar confianza y mejorar los tiempos de respuesta.**

**Tareas:**

- Simplificar procedimiento para que los trámites administrativos sean más rápidos y fáciles.
- Hacer encuestas periódicamente a los clientes para saber su conformidad con el servicio prestado
- Implementar servicios televentas para una experiencia de compra más satisfactoria para el cliente.

**Tiempo:** Continuo

**Responsable:** Dpto. Ventas.

**Estrategia 3. Desarrollar un plan y campaña para la preservación del medio ambiente y uso eficiente de los recursos.**

**Tareas:**

- Delimitar zonas y colocar recipientes identificados para la colocación de desechos comunes y otros.
- Crear conciencia en cuanto el uso indiscriminado de los equipos y recursos (electricidad, agua, etc).
- Establecer cronogramas para la recolección interna de los desechos y su posterior salida de la organización.

**Tiempo:** Continuo

**Responsable:** Dpto. Administración.

**Estrategia 4. Desarrollar una identidad ética-cultural interna que impacte en el rendimiento de las operaciones y el entorno externo.**

**Tareas:**

- Definir listas de normas de convivencia en la empresa.
- Clasificar cuales son los principios y cuáles son los valores que rigen a la organización.
- Establecer los comportamientos exigibles y deseables de los colaboradores.

- Fomentar la libertad responsable en las actividades diarias.
- Evaluar periódicamente y retroalimentar el desempeño del personal en cuanto a los valores y principios de la organización.

**Tiempo:** Continuo

**Responsable:** Dpto. Administración.

**Estrategia 5. Desarrollar un proyecto de ayuda y servicio comunitario a los sectores de la población con menos recursos y posibilidades.**

**Tareas:**

- Mensualmente donar alimentos y productos a población de escasos recursos.
- Aportar financiamiento a proyectos comunitarios de fundaciones de carácter social.
- Participar en obras sociales públicas.
- Mensualmente participar en actividades ecológicas para la preservación del ambiente en zonas aledañas a la empresa.

**Tiempo:** Continuo

**Responsable:** Dpto. Administración; Dirección Ejecutiva.

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

La planificación financiera se refiere a la constitución de presupuesto organizacional general, tomando en consideración los recursos económicos existentes de un negocio y enfocado a garantizar su viabilidad financiera y conseguir los objetivos económicos de rentabilidad a largo plazo, definidos previamente. El resultado de la planificación financiera es el desarrollo de un plan financiero, siendo un documento que permite monitorear que la idea de negocio cumple con las consideraciones de liquidez, rentabilidad y solvencia que necesita para subsistir a largo plazo (Apaza, 2017).

El plan financiero es uno de los aspectos más importante del plan de negocio, pues en éste se desglosa toda la información contable y financiera de cada uno de los planes de acción, que corresponde a cada una de los departamentos funcionales de la empresa. El fin esencial es aumentar el capital de los directivos, es por ello que los empresarios, definen estrategias que les permitan asegurar la sostenibilidad de sus negocios, acrecentando su rentabilidad, su bienestar personal y el de los grupos sociales involucrados (Guajardo, 2014).

De manera que, desarrollar un plan financiero y evaluar constantemente la situación económica de un negocio resulta una herramienta imprescindible que permite analizar la viabilidad económica y financiera, a corto y medio-largo plazo de un proyecto empresarial, en el que se revela si deben seguir con su trayectoria de crecimiento y consolidación, y permite tomar las decisiones adecuadas y para que la compañía sobreviva y sea sostenible. Así mismo, un plan financiero hace uso de los datos financieros históricos para elaborar presupuestos y proyecciones, los cuales se constituyen como una herramienta indispensable, ya que posibilita

establecer los objetivos económicos y controlar que las actividades trazadas para su cumplimiento sean las adecuadas para conseguirlo.

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

Un eficiente plan financiero debe ir acompañado de una constante valuación de la situación financiera de la empresa, con la finalidad de abordar errores de gestión y posibles desviaciones para que se puedan enmendar en el momento oportuno (Baena, 2014). Considerando que la planificación financiera se realiza en base al análisis de información histórica de cada periodo, se debe realizar un análisis financiero a fin de conocer a fondo la realidad económica y financiera de las empresas para determinar los agentes causantes de las ganancias o pérdidas según sea el caso y determinar qué tan eficiente es la gestión financiera

De acuerdo con el análisis financiero realizado en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se identifica que la gerencia financiera se encuentra contemplada en la estructura organizativa de la empresa, dado que existe el departamento de contabilidad el cual se encarga de todos los procesos inherentes al aspecto económico y financiero de la organización, supervisado y controlado por los directivos de la empresa.

En este sentido, se tiene como política interna no difundir o suministrar a dominio público su información contable, sino que, por el contrario, manejan su información económica y financiera puertas para dentro, y solo personas directamente involucradas son quienes puede tener este tipo de información y documentación. No obstante, mediante la aplicación de una técnica de diagnóstico la cual se adecuó para obtener resultados directamente relacionados con la información financiera de la empresa en el último periodo, se pudo obtener y asumir una visión general acerca de la situación contable-financiera de la empresa objeto.

En primer lugar, se detectó que la empresa, durante las operaciones y gestiones en último periodo (Año 2021), en el corto plazo pudo cumplir con sus compromisos de pago de forma general, sin embargo, motivado a bajos niveles de venta en algunas temporadas del periodo la compañía no contó con los ingresos necesarios al corto plazo para afrontar sus deudas por lo que en más de una ocasiones solicitó prorrogas a proveedores, personal contratado por servicios, e incluso cancelaban de manera parcial el salario a sus empleados. De modo que, de manera cuantificable y según los datos recolectados se podría asentar que la empresa se mantuvo al corriente de sus compromisos a corto plazo en un 70% lo que se considera como una cuota aceptable a través de la cual le da la posibilidad a la empresa de mantenerse líquida en todo el periodo, pero con desviaciones las cuales debe atender en el periodo actual.

En segundo lugar, los índices de rentabilidad de la empresa revelan que el periodo 2021 no fue el mejor momento, sin embargo, sus resultados están dentro del promedio, lo que dejó cifras y datos positivos para la organización a pesar de que no fueron los esperados y planificados por sus socios al inicio de su ejercicio contable. De igual forma, se manifiesta que las ventas registradas superan a los gastos y costos incurridos durante el periodo, esto dado a que la empresa buscó la manera de minimizar sus costos de modo que sus ingresos no se vieran profundamente afectados por los lapsos de tiempo en los cuales la organización dado a causas ajenas, principalmente por el impacto pandemia y vuelta a la apertura de sus operaciones, se vio comprometida con respecto a su rentabilidad.

En tercer lugar, se expone que la empresa Inversiones CO2, C.A. a pesar de no contar con la posibilidad de hacerlo dado a sus resultados acumulados, se vio en la obligación de recurrir a la financiación, lo que dejó en una posición desventajosa a la organización dado a que no estaba en las condiciones para poder adquirir endeudamiento ya que no estaba completamente solvente.

Sin embargo, tenía compromisos de pago los cuales debía asumir y no podía postergar. Sin embargo, a pesar de no ser los resultados esperados, la compañía fue financieramente eficiente dentro del promedio ocasionando que no el total, pero si la mayor parte de los objetivos económicos trazados se cumplieran. Partiendo de esta base se manifiesta que la empresa ocasionó un leve, pero crecimiento finalmente, en contraste con los periodos anteriores, lo que le ayuda a mantener la tendencia ascendente que el negocio ha cultivado desde el inicio de sus operaciones en el año 2018.

En este sentido, se concluye que la gerencia financiera es ejecutada eficientemente, se controlan adecuadamente los posibles errores y/o anomalías en los procesos administrativos, contables, permitiendo conocer la situación financiera real de la empresa en tiempo oportuno. Así mismo, aunque no existe formalmente un documento de procedimientos contables (manual), se llevan a cabo todos los procesos de manera práctica y en forma adecuada para la elaboración de los estados financieros, los cuales están apegados a las NIIF, así mismo, todos los años la auditoría certifica la información de dichos estados financieros.

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

Una compañía que no tiene una planificación ni definición objetivos financieros, es una organización que no será rentable ni exitosa en el largo plazo. La empresa debe proyectar y visionar dónde posiciona su idea de negocio en diferentes periodos de tiempo. Para esto, deberán definirse una serie de objetivos orientados a los que pretende conseguir y estos deberán estar sustentados, a su vez, sobre estrategias. El objetivo esencial del plan financiero es analizar la rentabilidad económica, contemplando: la inversión inicial y recursos económicos necesarios

para cumplir el plan estratégico, definir la estructura de costos, fuentes de financiamiento y proyectar los estados financieros de la compañía (Díaz, 2021).

Los objetivos de finanzas propuestos para la empresa INVERSIONES CO2, C.A., comprendido en el periodo año 2023-2027, se especifican a continuación:

- Aumentar los niveles de ventas en un rango entre el 8 y 10% anual.
- Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso.
- Incrementar los niveles de rentabilidad Financiera y económica en un mínimo 3%.
- Controlar e incrementar el flujo de efectivo en un mínimo de 5%.
- Mantener un nivel de costos y gastos operativos no mayor al 8%
- Asegurar la sostenibilidad financiera.
- Aumentar la eficiencia en la adquisición y el uso de los recursos.

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

Mediante el análisis financiero realizado se detectaron las necesidades y requerimientos de inversión con respecto a las diferentes áreas funcionales de la empresa, de manera que se pudo plantear la inversión en activos necesaria en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., para el periodo de tiempo comprendido entre los años 2023-2027. En este sentido, en la siguiente tabla se detalla la inversión inicial de los activos tangibles e intangibles representado en dólares (\$) que han de ser necesarios por la empresa para aplicar el plan estratégico en el área de almacén enfocado en el diseño de un modelo de control de inventario. De igual forma, se describen las inversiones posteriores a realizar en el periodo por conceptos diversos tales como:

mantenimiento, reparaciones, mejoras, remodelaciones, ampliaciones, suministros, etc., de lo invertido inicialmente.

**Tabla 13 - Inversión Inicial Activos - INVERSIONES CO2, C.A.**

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2025	VIDA ÚTIL	(%) Amort
<b>ACTIVO NO CORRIENTE (A)</b>								
Local Comercial	3.500	350		400		800	30	3%
Mobiliario	1.000		250		550	100	10	10%
Equipo Ofic. y Computación.	2.200		250		550	150	10	10%
Vehículo	3.000			500		800	20	5%
Teléfonos	650		380	750			5	20%
Software. Adm. Y Contable	400		300		550		10	10%
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	10.750	350	1.180	1.650	1.650	1.850		
<b>ACTIVO CORRIENTE (B)</b>								
Existencia Inicial	8.000							
Tesorería Caja y Bancos	10.000							
<b>TOTAL CORRIENTE</b>	18.000							
<b>TOTAL INVERSIÓN (A+ B)</b>	28.750	350	1.180	1.650	1.650	1.850	0,00	

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Así mismo, la amortización de los activos corresponde a la pérdida de valor a lo largo del tiempo, debiéndose reflejar en la contabilidad. La depreciación está referida a la disminución periódica del activo de acuerdo a: desgaste por el uso, obsolescencia y el paso del tiempo. En el cálculo de la amortización y depreciación se consideran los siguientes aspectos: Vida Útil (el tiempo estimado durante el cual el bien podrá utilizarse), Valor amortizable (precio

de adquisición), Valor residual (el valor remanente al final de su vida útil, que equivale al precio que la empresa espera obtener por su venta en determinado momento), método de depreciación (existen varios métodos, el más utilizado es el de línea recta, el cual define una cuota de depreciación igual para todos los periodos).

**Tabla 14** *Amortización y Depreciación de Activos - INVERSIONES CO2, C.A*

<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>Inicio</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2027</b>
Local Comercial	3.500,00	3.850,00	3.850,00	4.250,00	4.250,00	5.050,00
Mobiliario	1.000,00	1.000,00	1.250,00	1.250,00	1.800,00	1.900,00
Equipos De Oficina Y Computación	2.200,00	2.200,00	2.450,00	2.450,00	3.000,00	3.150,00
Vehículo	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.500,00	3.500,00	4.300,00
Teléfonos	650,00	650,00	1.030,00	1.780,00	1.780,00	1.780,00
Software Administrativo Y Contable	400,00	400,00	700,00	700,00	1.250,00	1.250,00
<b>Total</b>	<b>10.750,00</b>	<b>11.100,00</b>	<b>12.280,00</b>	<b>13.930,00</b>	<b>15.580,00</b>	<b>17.430,00</b>
		<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2027</b>
<b>Dotación Amortizaciones</b>	<b>Inicio</b>					
Local Comercial	0,00	128,33	128,33	141,67	141,67	168,33
Mobiliario	0,00	100,00	125,00	125,00	180,00	190,00
Equipos De Oficina Y Computación	0,00	220,00	245,00	245,00	300,00	315,00
Vehículo	0,00	150,00	150,00	175,00	175,00	215,00
Teléfonos	0,00	130,00	206,00	356,00	356,00	356,00
Software Administrativo Y Contable	0,00	40,00	70,00	70,00	125,00	125,00
<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>768,33</b>	<b>924,33</b>	<b>1.112,67</b>	<b>1.277,67</b>	<b>1.369,33</b>
		<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2027</b>
<b>Amortización Acumulada</b>	<b>Inicio</b>					
Local Comercial	0,00	128,33	256,67	398,33	540,00	708,33
Mobiliario	0,00	100,00	225,00	350,00	530,00	720,00
Equipos De Oficina Y Computación	0,00	220,00	465,00	710,00	1.010,00	1.325,00
Vehículo	0,00	150,00	300,00	475,00	650,00	865,00
Teléfonos	0,00	130,00	336,00	692,00	1.048,00	1.404,00
Software Administrativo Y Contable	0,00	40,00	110,00	180,00	305,00	430,00
<b>Total</b>	<b>0,00</b>	<b>768,33</b>	<b>1.692,67</b>	<b>2.805,33</b>	<b>4.083,00</b>	<b>5.452,33</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

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

Se define proyección de ventas como el cálculo estimado de ventas e ingresos utilizando técnicas estadísticas permitiendo conocer la predicción de venta en un tiempo futuro. De igual modo permite visualizar el crecimiento de las ventas, planificar el flujo de caja, predecir la demanda, para tomar decisiones estratégicas, para optimizar la gestión de proveedores, entre otros.

P

Para las proyecciones de ventas existen varios métodos entre los que se mencionan: método Delphi, método de suavizamiento exponencial y método de regresión, para este caso se utilizó el método de regresión empleando la recopilación histórica de los datos, de tal manera de proyectar el comportamiento futuro de las ventas. En este sentido, se obtuvo la estadística de las ventas de la empresa del año 2021-2022, para realizar la proyección hacia los años 2023-2027. En la siguiente tabla se muestra la proyección de ventas que tiene la empresa INVERSIONES CO2, C.A, para el período 2023 – 2027.

**Tabla 15** *Proyecciones de Venta 2023-2027 – INVERSIONES CO2, C.A*

<b>VENTAS / INGRESOS</b>		<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2026</b>
	<b>unidades</b>	9.500,00	10.260,00	11.080,80	11.967,26	12.924,65
<b>VIVERES Y ALIMENTOS</b>	<b>precio</b>	\$15,00	16,20	17,50	18,90	20,41
	<b>ingresos</b>	\$142.500,00	153.900,00	169.500,00	184.500,00	202.000,00
<b>BEBIDAS ALCOHÓLICAS</b>	<b>unidades</b>	7.550,00	8.154,00	8.806,32	9.510,83	10.271,69
	<b>precio</b>	\$50,00	54,00	58,32	62,99	68,02

	<b>ingresos</b>	\$377.500,00	407.700,00	440.316,00	475.541,28	513.584,58
	<b>unidades</b>	7.550,00	8.154,00	8.806,32	9.510,83	10.271,69
<b>BEBIDAS GASEOSAS</b>	<b>precio</b>	\$50,00	54,00	58,32	62,99	68,02
	<b>ingresos</b>	\$377.500,00	407.700,00	440.316,00	475.541,28	513.584,58
	<b>unidades</b>	4.500,00	4.860,00	5.248,80	5.668,70	6.122,20
<b>SNACKS Y CONFITERÍA</b>	<b>precio</b>	\$70,00	75,60	81,65	88,18	95,23
	<b>ingresos</b>	\$315.000,00	340.200,00	367.416,00	396.809,28	428.554,02
	<b>unidades</b>	3.600,00	3.888,00	4.199,04	4.534,96	4.897,76
<b>ARTÍCULOS PARA EL HOGAR</b>	<b>precio</b>	\$60,00	64,80	69,98	75,58	81,63
	<b>ingresos</b>	\$216.000,00	233.280,00	251.942,40	272.097,79	293.865,62
	<b>unidades</b>	1.500,00	1.620,00	1.749,60	1.889,57	2.040,73
<b>QUINCALLERÍA</b>	<b>precio</b>	\$45,00	48,60	52,49	56,69	61,22
	<b>ingresos</b>	\$67.500,00	72.900,00	78.732,00	85.030,56	91.833,00
	<b>unidades</b>	600,00	648,00	699,84	755,83	816,29
<b>JUGUETES</b>	<b>precio</b>	\$40,00	43,20	46,66	50,39	54,42
	<b>ingresos</b>	\$24.000,00	25.920,00	27.993,60	30.233,09	32.651,74
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$1.520.000,00	1.641.600,00	1.776.216,00	1.919.753,28	2.076.073,54

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Nota 2: Se considera un incremento por año del 8%

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

Los costos son el desembolso económico necesario para la comercialización de algún producto o bien. Para la ejecución y operación de la actividad económica de la empresa inversiones CO2, C.A., que es la comercialización, venta y distribución de productos de consumo masivo, se requiere la compra de mercancía e inventarios por departamento que

posteriormente se colocarán a la venta. En este orden de ideas, se presenta en la siguiente tabla la proyección de costo para el período 2023– 2027.

**Tabla 16** *Proyección de Costos 2023-2027 - INVERSIONES CO2, C.A*

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
<b>VIVERES Y ALIMENTOS</b>	<b>unidades (Suma Global)</b>	10.000,00	10.800,00	11.664,00	12.597,12	13.604,89
	<b>precio</b>	\$12,00	13,20	14,52	15,97	17,57
	<b>costes</b>	\$120.000,00	126.000,00	132.300,00	138.915,00	145.860,75
<b>BEBIDAS ALCOHÓLICAS</b>	<b>unidades (Suma Global)</b>	8.000,00	8.640,00	9.331,20	10.077,70	10.883,91
	<b>precio</b>	\$45,00	49,50	54,45	59,90	65,88
	<b>costes</b>	\$360.000,00	378.000,00	396.900,00	416.745,00	437.582,25
<b>BEBIDAS GASEOSAS</b>	<b>unidades (Suma Global)</b>	8.000,00	8.640,00	9.331,20	10.077,70	10.883,91
	<b>precio</b>	\$45,00	49,50	54,45	59,90	65,88
	<b>costes</b>	\$360.000,00	396.000,00	435.600,00	479.160,00	527.076,00
<b>SNACKS Y CONFITERÍA</b>	<b>unidades (Suma Global)</b>	5.000,00	5.400,00	5.832,00	6.298,56	6.802,44
	<b>precio</b>	\$65,00	71,50	78,65	86,52	95,17
	<b>costes</b>	\$325.000,00	357.500,00	393.250,00	432.575,00	475.832,50
<b>ARTÍCULOS PARA EL HOGAR</b>	<b>unidades</b>	3.000,00	3.240,00	3.499,20	3.779,14	4.081,47
	<b>precio</b>	\$55,00	60,50	66,55	73,21	80,53
	<b>costes</b>	\$165.000,00	181.500,00	199.650,00	219.615,00	241.576,50
<b>QUINCALLERÍA</b>	<b>unidades (Suma Global)</b>	2.000,00	2.160,00	2.332,80	2.519,42	2.720,98
	<b>precio</b>	\$50,00	55,00	60,50	66,55	73,21
	<b>costes</b>	\$100.000,00	110.000,00	121.000,00	133.100,00	146.410,00
<b>JUGUETES</b>	<b>unidades (Suma Global)</b>	1.000,00	1.080,00	1.166,40	1.259,71	1.360,49

<b>precio</b>	\$35,00	38,50	42,35	46,59	51,24
<b>costes</b>	\$35.000,00	38.500,00	42.350,00	46.585,00	51.243,50
<b>TOTAL COSTES</b>	1.465.000,00	1.582.200,00	1.708.776,00	1.845.478,08	1.993.116,33

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Nota 2: Se considera un incremento por año del 8%

Por otro lado, los gastos son los pagos que la empresa realiza para poder comercializar sus productos, sin embargo, no está directamente relacionado con el mismo, en este sentido los gastos considerados para la proyección son sueldos y salarios, gastos de mantenimiento, entre otros. A continuación, la siguiente tabla representa los gastos a sufragar por la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en el período 2023 – 2027.

**Tabla 17** *Proyección de Gastos 2023-2027 - INVERSIONES CO2, C.A*

<b>PERSONAL</b>	<b>DATOS</b>	<b>CÁLCULOS INTERMEDIOS</b>				
		<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2027</b>
Salario medio mensual	300,00	28.800,00	30.240,00	31.752,00	33.339,60	35.006,58
Incremento salarial anual	5,00%					
Nº de empleados año 1	8					
Nº de empleados año 2	8					
Nº de empleados año 3	8					
Nº de empleados año 4	8					
Nº de empleados año 5	8					
% coste Seguridad Social	14,00%	4.032,00	4.233,60	4.445,28	4.667,54	4.900,92
<b>Total gastos de personal</b>		<b>32.832,00</b>	<b>34.473,60</b>	<b>36.197,28</b>	<b>38.007,14</b>	<b>39.907,50</b>
<b>OTROS GASTOS</b>						
Electricidad	70,00	840,00	924,00	1.016,40	1.118,04	1.229,84
Aseo Urbano	40,00	480,00	528,00	580,80	638,88	702,77
Agua Potable	30,00	360,00	396,00	435,60	479,16	527,08
Limpieza Y Mtto General	150,00	1.800,00	1.980,00	2.178,00	2.395,80	2.635,38
Internet	300,00	3.600,00	3.960,00	4.356,00	4.791,60	5.270,76
Material Oficina	200,00	2.400,00	2.640,00	2.904,00	3.194,40	3.513,84
Presupuesto De Marketing		2.400,00	750,00	1.050,00	1.150,00	1.950,00
Presupuesto De Operaciones		880,00	220,00	540,00	900,00	700,00

Presupuesto De RRHH		2.050,00	2.050,00	3.050,00	2.850,00	4.050,00
Presupuesto RSE		5.500,00	8.500,00	11.500,00	14.500,00	17.500,00
Subida media anual en %	10,00%					
<b>TOTAL OTROS GASTOS</b>		<b>20.310,00</b>	<b>21.948,00</b>	<b>27.610,80</b>	<b>32.017,88</b>	<b>38.079,67</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>53.142,00</b>	<b>56.421,60</b>	<b>63.808,08</b>	<b>70.025,02</b>	<b>77.987,17</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se calcula en moneda USD (\$).

Nota: Se considera un incremento salarial del 5% y un 10% de incremento en los gastos.

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

El Capital de Trabajo es el monto real y sin compromisos que tiene la empresa para realizar todas las actividades inherentes a su funcionamiento, entre los cuales se pueden mencionar: compra de insumos, costos de operación, costos de mantenimiento, pagos de salarios, obligaciones tributarias, entre otros. A través del cálculo del capital de trabajo se puede verificar si la empresa utiliza de manera eficaz los recursos. Para el cálculo del capital de trabajo se aplica la siguiente formula  $\text{Capital de trabajo} = \text{activo corriente} - \text{pasivo corriente}$ .

En este sentido, se aplican los cálculos respectivos y se representa en la siguiente tabla el capital de trabajo proyectado para la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en el período 2023 – 2027

**Tabla 18** *Capital de Trabajo 2023-2027 - INVERSIONES CO2, C.A.*

Inicio	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Año 2027
18.000,00	19.065,60	20.030,05	20.989,14	22.382,48	24.040,64

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Calculado tomando en cuenta los costos de inversión.

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

Para la puesta en marcha de cualquier estrategia productiva y/o comercial, dependiendo de la naturaleza económica de una empresa, debe contar con una estrategia financiera fundamentada en mecanismos de financiación concretos, es decir, todos los recursos económicos que la empresa ha sido capaz de reunir y que serán destinados a la propia actividad para conseguir los objetivos deseados. Mediante la estructura de financiamiento se determina quien o quienes aportaran el desembolso monetario para la ejecución de las estrategias.

En este orden de ideas, la siguiente tabla muestra la proyección de financiamiento de la empresa INVERSIONES CO2, C.A, para el período 2023 – 2027, en la cual se evidencia que toda inversión para las estrategias de negocio, la empresa aportará desde sus recursos propios.

**Tabla 19** Proyección de la Estructura de Financiamiento 2023 – 2027 - INVERSIONES CO2, C.A

FINANCIACIÓN		INICIO ACTIVIDAD	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
<b>RECURSOS PROPIOS</b>		28.750,00					
<b>PRESTAMOS</b>		0,00					
<b>Condiciones</b>	<b>Tipo de interés</b>	0%		0%		0%	
	<b>Años</b>	0		0			
<b>TOTAL FINANCIACIÓN</b>		28.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>COMPARACIÓN</b>	<b>INVERSIÓN</b>	28.750,00	350,00	1.180,00	1.650,00	1.650,00	1.850,00
	<b>FINANCIACIÓN</b>	28.750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

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

El estado de resultado proyectado permite examinar los resultados obtenidos por la empresa comparando los distintos periodos, teniendo en cuenta los ingresos y gastos futuros, permitiendo a su vez conocer su posible rentabilidad. En este sentido, se representa mediante la siguiente tabla el estado de resultado proyectado para la empresa INVERSIONES CO2, C.A., en el período 2023 – 2027.

**Tabla 20** Estado de Resultados Proyectado 2023 – 2027 - INVERSIONES CO2, C.A

<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2027</b>
Ventas	\$1.520.000,00	\$1.641.600,00	\$1.776.216,00	\$1.919.753,28	\$2.076.073,54
Aprovisionamiento	\$1.465.000,00	\$1.582.200,00	\$1.708.776,00	\$1.845.478,08	\$1.993.116,33
Variación de existencias					
<b>Margen</b>	<b>\$55.000,00</b>	<b>\$59.400,00</b>	<b>\$67.440,00</b>	<b>\$74.275,20</b>	<b>\$82.957,22</b>
Gastos de personal	\$32.832,00	\$34.473,60	\$36.197,28	\$38.007,14	\$39.907,50
Alquileres					
Otros gastos	\$20.310,00	\$21.948,00	\$27.610,80	\$32.017,88	\$38.079,67
<b>EBITDA</b>	<b>\$1.858,00</b>	<b>\$2.978,40</b>	<b>\$3.631,92</b>	<b>\$4.250,18</b>	<b>\$4.970,04</b>
Amortizaciones	\$768,33	\$924,33	\$1.112,67	\$1.277,67	\$1.369,33
<b>EBIT</b>	<b>\$1.089,67</b>	<b>\$2.054,07</b>	<b>\$2.519,25</b>	<b>\$2.972,51</b>	<b>\$3.600,71</b>
Gastos financieros					
<b>BAI</b>	<b>\$1.089,67</b>	<b>\$2.054,07</b>	<b>\$2.519,25</b>	<b>\$2.972,51</b>	<b>\$3.600,71</b>
Impuesto sobre beneficios	\$370,49	\$698,38	\$856,55	\$1.010,65	\$1.224,24
<b>Resultado</b>	<b>\$719,18</b>	<b>\$1.355,68</b>	<b>\$1.662,71</b>	<b>\$1.961,86</b>	<b>\$2.376,47</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Porcentaje de distribución de beneficios 10%, impuesto sobre beneficios = 34%;

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

La situación financiera proyectada de la empresa en un periodo de tiempo, permite realizar la estimación de los activos, pasivos y capital patrimonio, así como las posibles ganancias y pérdidas en el próximo periodo económico. Proporcionan información de las futuras condiciones financieras, con la respectiva determinación de utilidad por parte de gerencia y el conocimiento exacto de la eficacia y flexibilidad de la gestión de la empresa.

De esta manera, se presenta y expresa en la siguiente tabla la proyección para el estado de situación financiera de la empresa INVERSIONES CO2, C.A, durante el período 2023 – 2027.

**Tabla 21** Estado de Situación Financiera Proyectado 2023-2027 - INVERSIONES CO2, C.A

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	AÑO 2027
<b>ACTIVO</b>						
Inmovilizado	10.750,00	11.100,00	12.280,00	13.930,00	15.580,00	17.430,00
Amortizaciones		768,33	1.692,67	2.805,33	4.083,00	5.452,33
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>10.750,00</b>	<b>10.331,67</b>	<b>10.587,33</b>	<b>11.124,67</b>	<b>11.497,00</b>	<b>11.977,67</b>
Capital de Trabajo	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00	8.000,00
Clientes		29.150,68	31.482,74	34.064,42	36.817,19	39.815,11
Tesorería	10.000,00	10.010,80	10.890,87	11.695,78	12.958,03	14.449,68
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>18.000,00</b>	<b>47.161,49</b>	<b>50.373,61</b>	<b>53.760,19</b>	<b>57.775,21</b>	<b>62.264,79</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>28.750,00</b>	<b>57.493,15</b>	<b>60.960,94</b>	<b>64.884,86</b>	<b>69.272,21</b>	<b>74.242,46</b>
<b>PASIVO</b>						
Recursos propios	28.750,00	28.750,00	28.750,00	28.750,00	28.750,00	28.750,00
Reservas		647,26	1.867,38	3.363,81	5.129,48	7.268,31
Resultados negativos						
Prestamos						
<b>TOTAL NO CORRIENTE</b>	<b>28.750,00</b>	<b>29.397,26</b>	<b>30.617,38</b>	<b>32.113,81</b>	<b>33.879,48</b>	<b>36.018,31</b>
Proveedores		28.095,89	30.343,56	32.771,05	35.392,73	38.224,15
Tesorería negativa						
<b>TOTAL CORRIENTE</b>		<b>28.095,89</b>	<b>30.343,56</b>	<b>32.771,05</b>	<b>35.392,73</b>	<b>38.224,15</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>28.750,00</b>	<b>57.493,15</b>	<b>60.960,94</b>	<b>64.884,86</b>	<b>69.272,21</b>	<b>74.242,46</b>

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

Se pueden anticipar situaciones de la operatividad de la empresa y muy específicamente lo referido a la liquidez por medio de la elaboración del flujo de caja proyectado, Al analizar y proyectar el flujo de caja, posibilita a la empresa determinar futuros déficit o falta de efectivo, de

tal manera que se pueda tomar decisiones en tiempo oportuno de posibles financiamientos. Se toman en cuenta los ingresos y egresos que posiblemente tenga la empresa.

En este sentido, se presenta en la siguiente tabla el detalle con respecto a el flujo de caja proyectado para la empresa INVERSIONES CO2, C.A. en el período 2023 – 2027.

**Tabla 22** *Flujo de Caja Proyectado 2023 – 2027 - INVERSIONES CO2, C.A*

<b>TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO</b>	<b>AÑO 2023</b>	<b>AÑO 2024</b>	<b>AÑO 2025</b>	<b>AÑO 2026</b>	<b>AÑO 2027</b>
Saldo inicial	10.000,00	10.010,80	10.890,87	11.695,78	12.958,03
+ Beneficio	719,18	1.355,68	1.662,71	1.961,86	2.376,47
+ Amortizaciones	768,33	924,33	1.112,67	1.277,67	1.369,33
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital					
+ Crédito de proveedores	28.095,89	2.247,67	2.427,48	2.621,68	2.831,42
- Crédito a clientes	29.150,68	2.332,05	2.581,68	2.752,77	2.997,92
- Dividendos	71,92	135,57	166,27	196,19	237,65
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones	350,00	1.180,00	1.650,00	1.650,00	1.850,00
- Existencias					
<b>Saldo final</b>	<b>10.010,80</b>	<b>10.890,87</b>	<b>11.695,78</b>	<b>12.958,03</b>	<b>14.449,68</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Nota: Disponibilidad de efectivo por año.

Se evidencia la entrada y salida de dinero real con un saldo positivo, es decir se cuenta con liquidez, permitiendo cumplir con los plazos de pagos establecidos, así como también adquirir más mercancía, realizar nuevas inversiones o tomar cualquier decisión a beneficio de la empresa.

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

La gestión de la administración de la empresa se mide haciendo uso de los indicadores financieros, los cuales permiten medir la eficiencia empleada en el control de gastos y costos, lo que se evidencia en la utilidad reflejada en los estados financieros. Del mismo modo, mediante el cálculo de los indicadores de rentabilidad se podrá conocer confiablemente la relación de la utilidad y la inversión realizada en la empresa.

Es por ello que en la tabla a continuación, se presentan los resultados arrojados a partir de los cálculos y análisis de los indicadores de rentabilidad aplicados a la empresa INVERSIONES CO2, C.A., para el período 2023 – 2027.

**Tabla 23** *Indicadores de Rentabilidad 2023 – 2027 - INVERSIONES CO2, C.A.*

	INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	LIMITES
<b>ANÁLISIS DEL BALANCE</b>							
Fondo de maniobra	18.000,00	19.065,60	20.030,04	20.989,15	22.382,48	24.040,64	>0,00
Tesorería	10.000,00	10.010,80	10.890,87	11.695,78	12.958,03	14.449,68	>0,00
Ratio de Tesorería		1,39	1,40	1,40	1,41	1,42	>0,50
Ratio de Liquidez		1,68	1,66	1,64	1,63	1,63	>1,50
Ratio de Endeudamiento		0,49	0,50	0,51	0,51	0,51	<0,60
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>							
Ventas (V)		1.520.000,00	1.641.600,00	1.776.216,00	1.919.753,28	2.076.073,54	
Coste variables (C)		1.465.000,00	1.582.200,00	1.708.776,00	1.845.478,08	1.993.116,33	
Margen (M)		55.000,00	59.400,00	67.440,00	74.275,20	82.957,22	>CF
% Margen s/ventas		4%	4%	4%	4%	4%	
Costes fijos (CF)		53.142,00	56.421,60	63.808,08	70.025,02	77.987,17	<M
Umbral Rentabilidad		1.468.651,64	1.559.287,85	1.680.559,50	1.809.901,14	1.951.694,02	<V
<b>RENTABILIDAD</b>							
<b>Económica</b>							
Rotación		26,44	26,93	27,37	27,71	27,96	>0
Margen		0,00072	0,00125	0,00142	0,00155	0,00173	>0
<b>Financiera</b>							
Apalancamiento		1,96	1,99	2,02	2,04	2,06	>=1
Efecto fiscal		0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
<b>ROE</b>		0,02	0,04	0,05	0,06	0,07	>0

ROE en %	2,45%	4,43%	5,18%	5,79%	6,60%	>0
----------	-------	-------	-------	-------	-------	----

Los índices de la rentabilidad económica expresan las ganancias de la empresa basados en cada activo invertido, mientras que los índices de la rentabilidad financiera indican la capacidad para generar ganancias en relación a los recursos propios. Los indicadores de rentabilidad indican que los beneficios obtenidos utilizando recursos propios. Dichos indicadores arrojan resultados mayores que cero, dando como resultado que la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se califica como rentable, en aras de crecimiento, sostenibilidad e inyección de inversión.

Del mismo modo, se puede determinar que de acuerdo los resultados obtenidos de los cálculos realizados éstos indican que es óptimo y viable que este proyecto considere la puesta en marcha del plan estratégico desarrollado en el corto plazo, dado a que posee la suficiente rentabilidad en cada año proyectado. Así mismo, este negocio maneja un buen margen y equilibrio en cuanto a ventas, costos, apalancamiento, solvencia y liquidez tanto económica como financiera. En este sentido, se identifica de acuerdo a los resultados del simulador financiero que esta idea de negocio también es rentable a largo plazo puesto que su margen de utilidad es hacia el alza según cada periodo estimado, así como su patrimonio, capital y activo.

Finalmente, con los indicadores financieros calculados para la determinación de la factibilidad financiera del plan, estos arrojan como resultado un esquema positivo para la implementación y ejecución del mismo ya que se garantiza de acuerdo a los cálculos obtenidos una rentabilidad beneficiosa para los socios en la proyección estimadas de 5 años desde el año 2023 al año 2027. De esta forma, como se puede evidenciar en la tabla previa, se obtiene que todos los cálculos de los indicadores financieros están por encima y en positivo de acuerdo al límite mínimo establecido, lo que indica que de forma general el negocio al implementar su plan

estratégico será: solvente, rentable, líquido, y podría optar al apalancamiento si lo desea; determinando de esta manera que su salud financiera y económica sería sostenible.

## CONCLUSIONES

El surgimiento de un nuevo enfoque en la organización para alcanzar los objetivos propuestos se establece como planificación estratégica, utilizando la perspectiva sistémica en el desarrollo e implementación de planes en periodos de tiempos establecidos, en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., ubicada en el estado Zulia, municipio San Francisco, en la parroquia San Francisco, Urbanización La Coromoto, Calle 171 (Bulevard Virgen de Coromoto), Edificio 42-88, Local 01. Dicho plan estratégico, estuvo delimitado por una serie de objetivos estratégicos, los cuales se desglosan a continuación, concluyendo los siguientes hallazgos.

En primer lugar, con respecto al entorno al objetivo propuesto con respecto a la descripción del macroentorno competitivo de la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se

determina que la naturaleza económica de la organización se centra en la comercialización, distribución y venta de producto de consumo masivo, ofreciendo a sus clientes la más variedad y diversidad de marcas y presentaciones en los diferentes rubros ofertados, ajustándose a las preferencias y capacidad de pago de los consumidores. Así mismo, es un negocio relativamente pequeño en crecimiento constante y sostenible a altos niveles de acuerdos a sus periodos previos y resultados obtenidos, que cuenta con poco personal de trabajo, pero una estructura organizativa y organigrama bien definido y delimitado por funciones por departamento.

Del mismo modo, partiendo del diagnóstico organizacional y financiero de la empresa, desde la óptica de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se diseñó un plan enfocado en el diseño de un modelo de control de inventario para el periodo comprendido entre los años 2023-2027, con la finalidad de mejorar los procesos y gestiones internas aplicadas en el Dpto. Almacén y demás áreas funcionales de la organización en las que se detectaron brechas. Para ello, se formularon objetivos estratégicos que garantizan la mejora y optimización de los procedimientos, afectando por ende en la mejora de la rentabilidad para el negocio.

Así mismo, para el desarrollo de estos aspectos, se implementaron diversos instrumentos de diagnóstico (entrevistas) para dar respuesta a la situación organizacional y contable de la empresa. De la misma manera, se realizó un análisis exhaustivo del ámbito interno como externo que rodea a la organización y el impacto que estos factores generan e la organización, aplicando su vez cálculos cuantitativos para ayudar a dar respuesta certera con respecto a este punto. De igual forma, mediante la utilización de la matriz FODA cruzada permitió definir todas las estrategias, para la selección de las estrategias se determinó la relación existente entre las estrategias con los objetivos estratégicos específicos.

En segundo lugar, con respecto a la definición del modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa INVERSIONES CO2, C.A., se realizó la aplicación del modelo CANVAS aplicado a la idea de negocio, puntualizando aspectos claves a tener en cuenta por la empresa para determina que es lo que ofrece, que valor agregado tiene su idea de negocio para el mercado, cuáles son sus clientes, cuales son los mecanismos que tiene a su disposición que tiene para colocar el producto en manos del cliente, entre otros aspectos que desglosan a detalle el modelo de negocio.

Del mismo modo, se procedió a estructurar y separar las funciones por departamentos de la organización y contrastar si se cumple o no dicha separación de funciones de acuerdo al análisis funcional, especificando y clasificando las actividades primarias relación a las a las operaciones directas del proceso, y las actividades secundarias.

En tercer lugar, con respecto a la definición de los objetivos estratégicos de la empresa INVERSIONES CO2, C.A en los años 2023 a 2027, se establecieron un total de ocho objetivos los cuales se enfocaron en el diseño de un modelo de control de inventario y el cierre de brechas encontradas en los diferentes de departamentos con la finalidad de asegurar la rentabilidad de la organización y mejora en sus procedimientos y gestiones internas. En este sentido, se plantearon el análisis de estos objetivos, definiendo estrategias a implementar por cada objetivo estratégico establecido, que permitirán llevar a cabo con éxito el cumplimiento de las metas trazadas.

En cuarto lugar, con respecto a la propuesta de estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa INVERSIONES CO2, C.A para los años 2023 a 2027, se procedió primeramente a conocer la situación actual por cada área determinando si se llevaban a cabo las actividades afines a ellos o no, formulando

luego los objetivos, definir las estrategias y logrando así las mismas a través de las tareas a seguir y el presupuesto necesario para la implementación de cada uno de los planes.

Finalmente, De acuerdo al plan estratégicos, las propuestas estratégicas planteadas, y el análisis y de los cálculos aplicados se concluye que la empresa INVERSIONE CO2, C.A., se estima que será rentable para el periodo comprendido entre los años 2023-2027. Del mismo modo, para desarrollar a los efectos de materializar todos y cada uno de los objetivos específicos trazados en el plan estratégico diseñado para la empresa INVERSIONES CO2, C.A, se hace necesario disponer de la voluntad de la junta directiva en torno a la aprobación del plan, por cuanto la inversión económica es de muy bajo costo en comparación con los beneficios, rentabilidad y ventajas representadas en el incremento de ingresos.

### **RECOMENDACIONES**

En el marco del cumplimiento de objetivos, así como para la efectividad del plan estratégico desde los análisis aplicados tanto organizacional, como financiero, tanto a nivel interno como externo en la empresa INVERSIONES CO2, C.A., y las propuestas basadas en marketing, operaciones, recursos humanos, aspectos contables/tributarios, RSE y finanzas, se hace indispensable tener presente las recomendaciones siguientes:

Mejorar los procedimientos internos y políticas del departamento de almacén, basados en las siguientes premisas: desarrollar e implementar un sistema de registro de inventario, utilizar y elaborar un formato de registro de conteo de inventario, establecer procedimientos e instrucciones para el control de entrada, movimiento y salida de mercancía, establecer un sistema

de almacenamiento, clasificación y distribución de mercancía, implementar un método y/o sistema para el despacho y salida de mercancía.

Utilizar las RRSS y medios tecnológicos como principal fuente de marketing, basado en las siguientes premisas: crear campañas de marketing que incentiven y motiven al consumidor, contratar a personal calificado y especializado en marketing digital.

Acciones comerciales para la consolidación del negocio en el mercado, basados en las siguientes premisas: brindar valor agregado e innovador al consumidor y atender sectores que la competencia no para captar a más clientes; desarrollar alianzas con empresas productoras para obtener mercancía a bajo costo que produzcan fijar precios de ventas accesibles; apertura de nuevas localidades.

Establecer políticas y manuales de procedimientos y perfiles de cargo por departamento funcional, con la finalidad de clasificar las actividades que cada colaborador debe de hacer y promoviéndola especialización del trabajo, proveyendo los recursos necesarios para ello.

Finalmente, implementar las propuestas estratégicas planteadas con respecto a los planes de: marketing, RRHH, operaciones, RSE y finanzas., con la finalidad de que la empresa sea rentable y viable desde los diferentes ángulos que afectan e impactan su identidad y gestión tanto a nivel interno como a nivel externo.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Águeda, E. (2008). *Principios de Marketing*. Editorial ESIC, España.
- Álvarez, T. (2012). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. Editorial McGraw - Hill Interamericana México, D.F.
- Apaza, M. (2017). *Contabilidad de Instrumentos Financieros*. Pacífico Ediciones.
- Arcoya, E. (2022). *Cómo hacer un plan estratégico de recursos humanos*. <https://www.iebschool.com/blog/como-hacer-un-plan-estrategico-de-recursos-humanos-recursos-humanos/>
- Ávila, A. (2013). Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones. *Psicología para América Latina* 1(24), 240-255. [a14.pdf \(bvsalud.org\)](#)
- Baena, D. (2014). *Análisis Financiero: enfoque y proyecciones*. Ecoe Ediciones.
- Barcelo, J. (2020). *Qué es el plan de recursos humanos y cómo se elabora*. <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/que-es-el-plan-de-recursos-humanos-y-como-se-elabora/>
- Belly, P. (2003). *Investigación y desarrollo (I&D) en las empresas*. <https://www.gestiopolis.com/investigacion-desarrollo-id-empresas/>
- Benadiba, L.; Plotinsky, D. (2001). *Construcción del archivo histórico escolar. Una técnica para la educación en las ciencias sociales (CCSS)*, Novedades Educativas.

- Boada, N. (2022). *Objetivos de un plan de marketing: 10 ejemplos*.  
<https://www.cyberclick.es/numerical-blog/objetivos-de-un-plan-de-marketing-10-ejemplos>
- Bussines School IOE (2020). *Descubre los factores del macroentorno de una empresa*.<https://www.grupoioe.es/macroentorno-de-una-empresa/>
- Cajiga, J. (2009). *El Concepto De Responsabilidad Social Empresarial*. CEMEFI.
- Camarán, M. L., Barón M., L. (2019). La Responsabilidad social empresarial y los objetivos del desarrollo sostenible (ODS). *Revista Técnica Teorías, Enfoques Y Aplicaciones En Las Ciencias Sociales*, 11(24), 41-52.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia, Planificación Estratégica*.<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Catacora, F. (2012). *Auditoría y Control Interno*. Editorial McGraw - Hill Interamericana de Venezuela S.A.
- Catacora, F. (2013). *Sistema y Procedimientos Contables*. Editorial McGraw - Hill Interamericana de Venezuela S.A.
- Caurín, J. (2017). *Modelo de plan de recursos humanos*. <https://www.emprendepyme.net/modelo-de-plan-de-recursos-humanos.html>
- Caurin, J. (2017). *Plan de operaciones*. <https://www.emprendepyme.net/plan-de-operaciones>
- Chain, S. (2019). *Realizando el plan de operaciones de una empresa*.<https://retos-operaciones-logistica.eae.es/realizando-el-plan-de-operaciones-de-una-empresa/>

Chávez, J. (2020). *Microentorno de una organización. Significado, ejecución e importancia.*

<https://www.ceupe.com/blog/microentorno-de-una-empresa.html>

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano.* Editorial Mc-Graw Hill.

Coll, F. (2020). Gerencia. <https://economipedia.com/definiciones/gerencia.html>

Cortés, D. (2020). *Gestión de la calidad total: Principios y estrategias.*

<https://www.ceupe.com/blog/gestion-de-la-calidad-total-principios-y-estrategias.html>

Da Silva, D. (2021). *¿Qué es responsabilidad social empresarial? 5 ejemplos reales.*

<https://www.zendesk.com.mx/blog/responsabilidad-social-empresarial-rse-que-es/>

Da Silva, D. (2021). *Estrategia de cartera de productos: 4 ventajas de tenerla.*

<https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-cartera-productos/>

Del Canto, E. (2018). *Nuevas tecnologías y sistemas de información gerencial en la actualidad*

*venezolana.* <https://www.redalyc.org/journal/2150/215058535008/html/>

Díaz, N. (2021). *Planificación financiera.* [https://economipedia.com/definiciones/planificacion-](https://economipedia.com/definiciones/planificacion-financiera.html)

[financiera.html](https://economipedia.com/definiciones/planificacion-financiera.html)

Domenech, C. (2021). *Flexibilidad: la estrategia de negocios en tiempos de crisis.*

<https://blog.izabc.com.mx/flexibilidad-la-estrategia-de-negocios-en-tiempos-de-crisis#:~:text=Flexibilidad%20estrat%C3%A9gica%3A%20destaca%20la%20capacidad,principales%2C%20entre%20otras%20acciones%20posibles.>

Esan, C (2020). *¿Cómo hacer un plan de gestión de recursos humanos eficaz?*

<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/como-hacer-un-plan-de-gestion-de-recursos-humanos-eficaz>

- ESIC. (2020). *Qué es el servicio post venta y su importancia*.  
<https://www.esic.edu/rethink/comercial-y-ventas/que-es-el-servicio-post-venta-y-su-importancia>
- Estrada, A. (2022). *Guía sobre el presupuesto de Recursos Humanos: Desarrolla un plan financiero efectivo para tu empresa*. <https://www.crehana.com/blog/reclutamiento-contratacion/presupuesto-de-recursos-humanos/>
- Ferreira, G. (2019). *¿Qué es la Responsabilidad Social Empresarial (RSE)?*  
<https://rockcontent.com/es/blog/responsabilidad-social-empresarial/>
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Editorial Pearson Educación.
- Fuente, O. (2022). *Qué es análisis PESTEL: Ejemplos y Plantilla para elaborarlo*.  
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-analisis-pestel-digital-business/>
- García, C. (2021). *Entorno Legal En Venezuela: Balance De 2021 Y Perspectivas Para 2022*.<https://lega.law/lega-in-depth-54-entorno-legal-en-venezuela-balance-de-2021-y-perspectivas-para-2022/>
- García, F. (2021). *Técnica Contable y Financiera*. Editorial CISS.
- García, O. (2009). *Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones*. Ediciones Prensa Moderna.
- García-Guadilla, M. (2020). *Venezuela 2020: autoritarismo político y pragmatismo económico*.  
<https://nuso.org/articulo/venezuela-2020-autoritarismo-politico-y-pragmatismo-economico/>

- Garrido, J. (2020). Área funcional. <https://www.egafutura.com/glosario/area-funcional#Glosario-Definicion-Extendida>
- González, F. (2018). *Qué es la logística interna: principales características*.  
<https://www.esic.edu/rethink/management/que-es-la-logistica-interna>
- Guajardo, G. (2014). *Contabilidad Financiera*. Ediciones Mc Graw-Hill.
- Guzmán, C. (2006). *Ratios Financieros Y Matemáticas De La Mercadotecnia*. Prociencia y Cultura, S.A.
- Hernández, B. (2022). *Cómo hacer un presupuesto de marketing en 6 pasos + plantilla y ejemplos*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/como-hacer-presupuesto-de-marketing-plantilla>
- Horngren, C; Harrison, W. (2010). *Contabilidad*. Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana México S.A.
- Isart, A. (2021). *Segmentación de mercado: que es, estrategia. objetivos y ventajas*.  
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/estrategias-de-segmentacion-de-mercado#:~:text=La%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado%20es,comportamientos%20que%20les%20son%20comunes>.
- Johnson, G.; Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Editorial Prentice-Hall Madrid.
- Juan, C. (2016). *Las funciones más importantes en la gestión logística interna*.  
<https://www.iebschool.com/blog/funciones-gestion-interna-logistica/#:~:text=La%20log%C3%ADstica%20interna%20son%20las,servicio%20al%20menor%20costo%20posible>.

Kotler, P (2004). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar los mercados*. Editorial Paidós.

López, D. (2016). *Investigación y desarrollo (I+D)*. <https://economipedia.com/definiciones/investigacion-desarrollo-id.html>

Luján, R. (2022). *¿Por qué la pobreza en Venezuela podría disminuir en 2022?* <https://www.bloomberglinea.com/2022/02/16/por-que-la-pobreza-en-venezuela-podria-disminuir-en-2022/>

Martínez, L. (2021). *Servicio posventa: qué es y cómo implementarlo con éxito*. <https://blog.hubspot.es/service/servicio-post-venta>

Martinez, Y. A. (2014). *La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/04/07/la-responsabilidad-social-empresarial-rse/>

Mines, K (2022). *Lo que le espera a Venezuela en 2022*. <https://www.usip.org/publications/2022/01/lo-que-le-espera-venezuela-en-2022>

Miñarro, M. (2022). *Plan de marketing: que es y cómo hacer uno paso a paso*. <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>

Muelas, C. (2020). *4 estrategias de marketing que dispararán tus ventas*. <https://aplazame.com/blog/estrategias-marketing/#:~:text=Estrategia%20funcional,packaging%2C%20pol%C3%ADtica%20de%20la%20marca%E2%80%A6>

- Naranjo, H. (2017). *Operaciones comerciales. Tratamiento contable*.  
<http://hnanranjo.com/blog/operacionescomerciales/#:~:text=Llamamos%20operaciones%20comerciales%20a%20las,el%20pago%20de%20un%20precio.>
- Nasarimhan, S. (2011). *Planeación de la Producción y Control de Inventarios*. Editorial Hispanoamericana México.
- Nuño, P. (2017). *Objetivos del plan de operaciones*. <https://www.emprendepyme.net/objetivos-del-plan-de-operaciones.html>
- Ocando, G. (2021). *La migración venezolana: ¿Qué esperar según los expertos?*[https://www.vozdeamerica.com/a/venezuela\\_migracion-venezolana-expertos-pronosticos/6075681.html](https://www.vozdeamerica.com/a/venezuela_migracion-venezolana-expertos-pronosticos/6075681.html)
- Orellana, P. (2019). *Estrategia empresarial*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>
- Orellana, P. (2020). *Estrategia empresarial*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-empresarial.html>
- Ortiz, A. (2005). *Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico*. Editorial Mc Graw Hill.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Tu modelo de negocio (Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers)*. Ediciones DEUSTO.
- Parra, F (2021). *La economía venezolana y su continuo descenso en 2021*.  
<https://www.france24.com/es/programas/especial-noticias/20211225-venezuela-economia-crisis-alimentacion-inflacion>
- Perdomo, A. (2013). *Fundamentos del Control Interno*. Editorial: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.

Porter, M. (2004). *Competitive Advantage*. Editorial Simon & Schuster Ltd.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Herramientas Para El Estudio De La Empresa Y Su Competencia*. Editorial Pirámide.

Puchol, L. (2007). *Gestión y Dirección De RRHH*. Editorial Díaz de Santos.

Quiroa, M. (2021). Dirección de marketing. <https://economipedia.com/definiciones/direccion-de-marketing.html>

Riquelme, M. (2016). *FODA: Análisis FODA – Una técnica necesaria para el estudio de la organización*. <https://www.analisisfoda.com/>

Robles, L (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Editorial Red Tercer Milenios.

Rodríguez, C. (2021). *Qué es posicionamiento de marca y qué estrategias existen*. <https://taktic.es/que-es-posicionamiento-de-marca-y-que-estrategias-existen/>

Rodríguez, J. (2022). *Los 8 tipos de presupuestos, sus características y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/tipos-presupuestos#:~:text=2.,p%C3%A9rdidas%20enfocadas%20en%20el%20futuro.>

Romero, D. (2021). *¿Cómo fidelizar clientes? 9 Estrategias que funcionan*. <https://www.salecycle.com/es/blog/guias/fidelizar-clientes/>

Romero, F. (2019). *¿Qué es un plan de operaciones y por qué es importante para tu negocio?* <https://campusromero.pe/blog/que-es-un-plan-de-operaciones-y-por-que-es-importante-para-tu-negocio/#>

- Ropero, S. (2020). *Principales problemas ambientales en Venezuela*. <https://www.ecologiaverde.com/principales-problemas-ambientales-en-venezuela-2533.html>
- Ruiz, M. (2022). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Saavedra, E. (2012). *Aseguramiento de Calidad en Compras*. Editorial Ram Bogotá Colombia.
- Sordo, A. (2021). *Qué es y cómo diseñar una estrategia operativa (con ejemplos)*. <https://blog.hubspot.es/marketing/estrategia-operativa#:~:text=Una%20estrategia%20operativa%20es%20el,conjunto%20para%20alcanzar%20sus%20objetivos.>
- Sordo, A. I. (2021). *Cultura organizacional: tipos, elementos y ejemplos extraordinarios*. <https://blog.hubspot.es/marketing/cultura-organizacional>
- Soto, L (2004). *Selección de estrategias*. <https://www.gestiopolis.com/seleccion-estrategias/>
- Souza, I. (2021). *Gerente de Marketing: cómo convertirte en uno y cómo contratar a este profesional*. <https://rockcontent.com/es/blog/gerente-de-marketing/>
- Torrealba, F. (2022). *FODA cruzada: que significa y cómo utilizarla como aliada de tu compañía*. <https://eladminis.com/matriz-foda-cruzada-que-es-y-como-utilizar-esta-herramienta-como-aliada-de-tu-negocio/>
- Trenza, A. (2020). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve*. <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

Valenzuela, C.; Ramírez, R.; González, N. & Celaya. R. (2010). Diagnóstico Organizacional:

Una mirada hacia el futuro. *Instituto Tecnológico de Sonora* 1(1), 1-37.

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b->

[diagnostico\\_organizacional\\_una\\_mirada\\_hacia\\_el\\_futuro\\_noviembre\\_2010\\_corregido.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf)

[f](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf)

Valenzuela, F. (2022). *Estrategias de gestión del talento humano para tu empresa*.

<https://factorialhr.es/blog/estrategias-gestion-de-talento-humano-empresa/>

Van Horne, J; Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. Editorial

Prentice Hall.

Westreicher, G. (2020). *Estrategia*. <https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>

## ANEXOS

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

De antemano agradezco su disposición y apoyo para el desarrollo del presente proyecto de investigación mediante esta entrevista, bajo la tutela de la Universidad Valle del Momboy, específicamente de la Carrera de Licenciatura de Administración de Empresas, que servirá como fundamento para la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa: INVERSIONES CO2, C.A. - Periodo 2023-2027. Se asume el compromiso de que la información suministrada será utilizada solo para fines del desarrollo de esta investigación académica, de modo que su uso será netamente de confidencial.

Nombre Del Entrevistado:

Cargo:

¿Existen un manual de gestión de la organización?

¿Cómo se fijan los objetivos y las políticas de la empresa?

¿La comunicación con los empleados, es la idónea?

¿Se siente satisfecho/a en la compañía?

¿Tiene la empresa gastos financieros excesivos?

¿La empresa da a conocer públicamente a sus empleados la información financiera?

¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?

¿Utilizan canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?

¿En qué se basa la empresa para tomar decisiones de marketing?

¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?

¿Existe definida una política de compras adecuada a la actividad de la empresa?

¿Bajo qué parámetros escogen a sus proveedores?

¿Cómo definiría el flujo de movimiento de mercancía y venta dentro de la empresa?

¿Son competitivos los precios de los productos en contraste con el mercado?

¿Cómo es el contraste entre oferta y demanda de los productos?

¿Qué le gustaría mejorar de la organización?

## **Anexo 2 Guía de Entrevista (Diagnostico Contable-Financiero)**

De antemano agradezco su disposición y apoyo para el desarrollo del presente proyecto de investigación mediante esta entrevista, bajo la tutela de la Universidad Valle del Momboy, específicamente de la Carrera de Licenciatura de Administración de Empresas, que servirá como fundamento para la elaboración de un Plan Estratégico para la Empresa: INVERSIONES CO2, C.A. - Periodo 2023-2027. Se asume el compromiso de que la información suministrada será utilizada solo para fines del desarrollo de esta investigación académica, de modo que su uso será netamente de confidencial.

Nombre Del Entrevistado:

Cargo:

### **Indicadores de Liquidez:**

¿Pudo la empresa cumplir con sus compromisos de pago en el corto plazo durante el último periodo 2021?

¿La mayor parte de la mercancía se adquirió al contado o mediante créditos durante el periodo?

¿La mayor parte de las ventas e ingresos durante el periodo se realizaron al contado o por créditos otorgados?

### **Indicadores de Rentabilidad:**

¿En el último periodo 2021, se evidenció más ventas que los egresos y/o costos incurridos?

¿Los beneficios percibidos se mantuvieron, decrecieron o aumentaron durante el periodo 2021?

¿Se adquirieron nuevos recursos y materiales para operar durante el año 2021?

**Indicadores de Endeudamiento:**

¿Solicitó la empresa créditos, préstamos a entidades bancarias o fuentes de financiamiento durante el último periodo 2021?

¿Cómo se manejó durante el periodo 2021 la política de adquirir compromisos de pago y pasivos a largo plazo?

¿El capital de trabajo e inversiones corresponden a aportes propios o dependiente de terceros?

**Indicadores de Eficiencia:**

¿Fue fiel la empresa a sus políticas internas financieras durante el periodo 2021?

¿Considera usted que la empresa fue altamente efectiva de acuerdo al logro de los objetivos económicos trazados durante el periodo 2021?

¿El patrimonio y/o utilidad de la organización se vio incrementada, estancada o retrocedió durante el periodo 2021?