

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



**PLAN ESTRATEGICO DE PROYECTOS Y SERVICIOS FIBER SYSTEM,
C.A. PERIODO 2024-2028**

Presentado por:

BR. JOHAN ALVAREZ

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

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



**PLAN ESTRATEGICO DE PROYECTOS Y SERVICIOS FIBER SYSTEM,
C.A. PERIODO 2024-2028**

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

Presentado por:

BR. JOHAN ALVAREZ

Tutor

MSC. KARLA DUNN

TRUJILLO, VENEZUELA

2023

VEREDICTO

VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO


Nosotros, Prof. Dra. María Teresa Bravo, Prof. Msc. Maira Maldonado y Prof. Msc. Karla Dunn, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE FIBER SYSTEM, C.A. PERÍODO 2024-2028**, que presenta el bachiller **ÁLVAREZ SIMANCAS JOHAN SILVANO**, portador de la Cédula de Identidad No. **18.985.910**, nos hemos reunido para revisar dicho trabajo y después de la presentación, defensa e interrogatorio correspondiente lo hemos calificado con **DIECINUEVE (19) puntos**, de acuerdo con las normas vigentes dictadas por el Consejo Universitario de la Universidad Valle del Momboy, referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas.

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


Prof. Msc. Maira Maldonado
C.I. 10.038.265
JURADO


Prof. Msc. Karla Dunn
C.I. 19.286.584
TUTORA


Prof. Dra. María Teresa Bravo
C.I. 9.016.405
PRESIDENTE DEL JURADO


Prof. Msc. Héctor Antúnez
C.I. 9.364.278
DECANO


Prof. Msc. Zaida Kassari
C.I. 9.175.011
VICERRECTORA ACADÉMICA



DEDICATORIA

A Dios, porque a pesar de mis debilidades nunca cesa de mostrarse misericordioso regalándome el intelecto y discernimiento correcto para buscar lo que me conviene según su beneplácito.

A mis Padres Francisco Alvarez y Minerva Simancas, por todo su amor incondicional, su dedicación y esfuerzo en hacerme la persona que soy, por su incansable entrega total en cada aspecto de mi vida y a quienes les tenía esta deuda.

A mi esposa e hija quienes son mi inspiración y motivación principal para seguir creciendo profesional e intelectualmente; por ser las que con amor y paciencia me han acompañado en esta etapa de mi vida.

A mis hermanos por ser mis compañeros por más de la mitad de mi vida y en quienes siempre busque inspiración a través de la admiración que les tengo.

A todos mis familiares, amigos y compañeros que sin darse cuenta han tenido un gran impacto en mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Desde que tengo uso de la razón, mis padres me han enseñado a ser agradecido con las personas que de una u otra forma me ayudan, por este motivo valgan las siguientes menciones:

A Dios por regalarme la salud física y mental para poder realizar este trabajo de grado.

A la Universidad Valle del Momboy quienes a través de la modalidad online me abrieron las puertas y la oportunidad de poder crecer profesionalmente ya que de otra manera no habría sido posible.

A la Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Gerenciales, profesores, tutores y personal administrativo que con dedicación han hecho posible la consecución de este objetivo.

A mi esposa e hija que con paciencia y amor han tenido que afrontar muchas veces este tiempo que he sacrificado sin compartir con ellas para dedicarme al estudio.

A mis padres, hermanos y familiares que me motivaron y dieron animo durante este periodo.

A la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, que me permitieron aplicar este trabajo de grado a su organización.

RESUMEN

Existe en Venezuela un auge de las empresas de telecomunicaciones, motivado por la necesidad del mundo moderno de estar interconectado. La migración masiva de los últimos años, es uno de los factores principales por el que los venezolanos desean una conexión de internet para poder comunicarse con sus seres queridos en el extranjero. Es en este contexto que se realiza el plan estratégico a la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, la cual se dedica a aportar mano de obra técnica, capacitada en instalación de fibra óptica domiciliaria. Este plan estratégico se realizó a través de una entrevista realizada a un representante de la empresa, donde se recabo la información necesaria de la situación actual de la misma, para luego plantear una serie de objetivos y estrategias que se deben implementar en el periodo 2024-2028 con las que se pretende, en base a cálculos y proyecciones, hacer crecer la empresa y que la misma sea más rentable. Se abordaron los problemas principalmente en tres departamentos: RRHH, Marketing y administración; donde se encontraron fallas significativas y donde, según la apreciación del autor, se logró realizar un aporte valioso a la organización.

Palabras clave: Telecomunicaciones, empresa, plan.

ABSTRACT

There is a boom in telecommunications companies in Venezuela, motivated by the modern world's need to be interconnected. The mass migration of recent years is one of the main factors why Venezuelans want an internet connection to be able to communicate with their loved ones abroad. It is in this context that the strategic plan is carried out for the company Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, which is dedicated to providing technical labor, trained in home fiber optic installation. This strategic plan was carried out through an interview with a representative of the company, where the necessary information on the company's current situation was collected, to then propose a series of objectives and strategies that must be implemented in the period 2024- 2028 with which it is intended, based on calculations and projections, to grow the company and make it more profitable. The problems were addressed mainly in three departments: HR, Marketing and administration; where significant flaws were found and where, according to the author's assessment, a valuable contribution was made to the organization.

Keywords: Telecommunications, company, plan.

TABLA DE CONTENIDO

INDICE DE TABLAS	14
INDICE DE FIGURAS	16
INDICE DE ANEXOS	17
CAPÍTULO I.	18
INTRODUCCIÓN	18
1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio	18
1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer.....	19
1.3 Equipo de trabajo	20
1.4 Diagnostico organizacional	21
1.5 Diagnostico situación contable-financiera	24
1.6 Definición del problema.....	24
1.7 Propuesta de valor.	26
1.8 Objetivos del trabajo de investigación.	26
<i>1.8.1 Objetivo general</i>	26
<i>1.8.2 Objetivos específicos</i>	26
CAPÍTULO II.	28
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO	28

2.1	Análisis del macroentorno (PESTEL).....	28
2.1.1.	<i>Entorno político</i>	28
2.1.2.	<i>Entorno económico</i>	29
2.1.3.	<i>Entorno social</i>	30
2.1.4.	<i>Entorno tecnológico</i>	31
2.1.5.	<i>Entorno ecológico</i>	32
2.1.6.	<i>Entorno legal</i>	32
2.1.7.	<i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	33
2.2	Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.....	34
2.2.1.	<i>Negociación con proveedores</i>	34
2.2.2.	<i>Negociación con clientes</i>	34
2.2.3.	<i>Rivalidad entre competidores existentes</i>	35
2.2.4.	<i>Desarrollo potencial de productos sustitutos</i>	35
2.2.5.	<i>Entrada de nuevos competidores</i>	36
2.2.6.	<i>Nivel de atraktividad de la industria</i>	36
2.2.7	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i>	36
CAPÍTULO III.....		38
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO		38
3.1	Modelo de negocio CANVAS – Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.	38
3.2	Análisis funcional de la empresa.....	38

	10
3.2.1. Gerencia de la empresa	38
3.2.2. Recursos humanos	39
3.2.3. Investigación y desarrollo.....	39
3.2.4. Finanzas	40
3.2.5. Logística y aprovisionamiento	40
3.2.6. Operaciones	40
3.2.7. Marketing y ventas	41
3.2.8. Servicios postventa.....	41
CAPÍTULO IV.	43
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028	43
4.1 Objetivo general 2024 a 2028	43
4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.....	43
4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.....	44
CAPÍTULO V.....	46
LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.....	46
5.1 Formulación de la estrategia	46
5.1.1 Matriz FODA cruzada (MFODA).....	46
5.1.2 Matriz Interna – Externa (MIE).....	47
5.2 Selección de la estrategia	48
5.2.1 Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos.....	48

	11
5.2.2. Estrategias seleccionadas	49
CAPÍTULO VI.	51
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	51
6.1 Plan funcional de marketing.....	51
6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing	51
6.1.2. Objetivos de marketing	51
6.1.3. Acciones estratégicas de marketing.....	52
6.1.4. Presupuesto.....	54
6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.	55
6.2 Plan funcional de operaciones.....	55
6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones	55
6.2.2. Objetivos de operaciones	56
6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones	56
6.2.4. Presupuesto.....	57
6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.	58
6.3 Plan funcional de recursos humanos	59
6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos	59
6.3.2. Objetivos de recursos humanos	59
6.3.3. Estrategias	60
6.3.4. Presupuesto.....	61

	12
6.3.5 <i>Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.</i>	62
6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)	62
6.4.1. <i>Situación actual de la RSE</i>	62
6.4.2 <i>Objetivos de RSE</i>	63
6.4.3. <i>Actividades de RSE</i>	63
6.4.4. <i>Presupuesto</i>	64
6.4.5. <i>Ejecución de tareas del plan de RSE.</i>	65
6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	65
6.5.1. <i>Situación actual de la gerencia financiera</i>	65
6.5.2. <i>Objetivos de finanzas</i>	66
6.5.3. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028.</i>	67
6.5.4. <i>Proyección de ventas 2024-2028</i>	69
6.5.5. <i>Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028</i>	69
6.5.6. <i>Cálculo del capital de trabajo 2024-2028</i>	71
6.5.7. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028</i>	71
6.5.8. <i>Estado de resultado proyectado 2024-2028.</i>	72
6.5.9. <i>Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.</i>	73
6.5.10. <i>Flujo de caja proyectado 2024-2028.</i>	74
6.5.11. <i>Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).</i>	74

<i>6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.</i>	75
CONCLUSIONES	76
RECOMENDACIONES.....	78
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	79
ANEXOS	81

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz MEFE</i>	33
Tabla 2. <i>Matriz MEFI</i>	37
Tabla 3. <i>Matriz FODA Cruzada (MFODA)</i>	47
Tabla 4. <i>Resumen MEFE y MEFI</i>	48
Tabla 5. <i>Matriz Interna – Externa</i>	48
Tabla 6. <i>Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos</i>	48
Tabla 7. <i>Presupuesto del plan funcional de marketing</i>	54
Tabla 8. <i>Ejecución de tareas del plan de marketing</i>	55
Tabla 9. <i>Presupuesto del plan funcional de operaciones</i>	57
Tabla 10. <i>Ejecución de tareas del plan de operaciones.</i>	58
Tabla 11. <i>Presupuesto del plan funcional de recursos humanos</i>	61
Tabla 12. <i>Ejecución de tareas del plan de recursos humanos</i>	62
Tabla 13. <i>Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social empresarial.</i>	64
Tabla 14. <i>Ejecución de tareas del plan de responsabilidad social empresarial.</i>	65
Tabla 15. <i>Inversión en activos (fijos e intangibles) 2024-2028</i>	67
Tabla 16. <i>Depreciación y amortización 2024-2028.</i>	68
Tabla 17. <i>Proyección de ventas 2024-2028</i>	69
Tabla 18. <i>Proyección de costos 2024-2028</i>	70
Tabla 19. <i>Proyección de gastos operativos 2024-2028</i>	70
Tabla 20. <i>Capital de trabajo 2024-2028</i>	71

Tabla 21. <i>Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028</i>	72
Tabla 22. <i>Estado de resultado proyectado 2024-2028</i>	72
Tabla 23. <i>Estado de situación financiera proyectado 2024-2028</i>	73
Tabla 24. <i>Flujo de caja proyectado 2024-2028</i>	74
Tabla 25. <i>Punto de Equilibrio 2024-2028</i>	75
Tabla 26. <i>Indicadores de rentabilidad 2024-2028</i>	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Estructura Organizacional “Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.”</i>	20
Figura 2. <i>Modelo de negocio CANVAS Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.</i>	38
Figura 3. <i>Matriz de McKinsey</i>	53

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. <i>Logotipo de Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.</i>	81
Anexo 2. <i>Kit de instalación de Fibrahogar de Inter.</i>	82
Anexo 3. <i>ONU de Fibrahogar de Inter.</i>	83
Anexo 4. <i>Tensores de Fibra para instalación de Fibrahogar de Inter.</i>	84
Anexo 5. <i>Patch Cord para instalación de Fibrahogar de Inter.</i>	85
Anexo 6. <i>Bobina de fibra óptica para instalación de Fibrahogar de Inter.</i>	86
Anexo 7. <i>Instalación finalizada de Fibrahogar de Inter realizada por Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.</i>	87
Anexo 8. <i>Kit Fast Tool para instalación de Fibrahogar de Inter.</i>	88
Anexo 9. <i>Herramientas varias usadas por los técnicos.</i>	89

CAPÍTULO I.

INTRODUCCIÓN

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

Buscando cubrir la demanda actual que tienen las empresas de telecomunicaciones por mano de obra capacitada, nace la empresa “Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.” de la mano de sus socios Manuel Terán y Berta Rivas.

Ubicada en la Urbanización en La Beatriz, Avenida Principal, edificio 39 Kuicas, piso 06, Apto. 06, Parroquia “La Beatriz”, del Municipio Valera en el Estado Trujillo; fue registrada oficialmente el día 16 de marzo del año 2021 bajo el número de registro mercantil 454 210° y 162°

Su objeto principal corresponde a toda actividad relacionada con el Diseño, Instalación y Mantenimiento de Redes Informáticas, alámbricas e inalámbricas, compra, venta y reparación de equipos eléctricos, venta de materiales para construcción de redes de informáticas, Diseños de Redes LAN HFC Y FTTX, comercialización y servicio de equipos, artefactos y materiales eléctrico, electrónicos, informáticos y tecnológicos, instalación y soporte técnico de sistemas informáticos y tecnológicos, y cualquier otra actividad de lícito comercial conexas con el objeto antes señalado.

Se trata de una compañía muy joven que sin embargo cuenta con gran experiencia en el área de las telecomunicaciones. Desde el inicio de sus actividades logro un convenio con la empresa de telecomunicaciones Corporación Telemic, C.A, conocida popularmente como “Intercable” o

comercialmente como “Inter”, para ser uno de sus agentes autorizados dedicándose a la instalación del nuevo servicio de FTTH (Fiber to the Home) entre otros servicios.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

Siendo una empresa dedicada a proveer mano de obra capacitada en el sector de telecomunicaciones, no tiene un producto principal, sino que goza de una gama de servicios a ofrecer. No obstante, debido a la alta demanda que hubo con la pandemia, se ha dedicado principalmente a la comercialización e instalación del servicio HFC y FTTH de la empresa Inter, la cual le provee gratuitamente los equipos y materiales a instalar, permitiéndoles disfrutar de la gran variedad que ofrece esta empresa a nivel nacional.

- Servicio HFC (Hybrid Fiber-Coaxial): Las redes HFC son las siglas en inglés de Híbrido de fibra-Coaxial. Son redes que consisten en la combinación de cable coaxial y fibra óptica (Maisanaba, 2023). La fibra óptica es usada para largos trayectos y luego es distribuida a través de cable coaxial a los hogares. Es el servicio clásico de televisión por cable e internet que llega a través de cable coaxial.
- Servicio FTTH (Fiber to the Home): Este tipo de redes FTTH cuya traducción del inglés sería “fibra hasta el hogar”, consiste en hacer llegar la fibra óptica directamente desde el poste hasta casas de los clientes, permitiendo proveer velocidades de internet superiores y más simétricas con respecto a las HFC (Lopez, 2020). Es el servicio actualmente más demandado.
- Servicio de TV Satelital: es un servicio de televisión por suscripción el cual depende la instalación de una antena parabólica, la cual recibe la señal desde el satélite hasta un decodificador conectado al televisor (Anonimo, Xfinity, 2017). Es un servicio

especialmente utilizado en zonas remotas donde no se tiene acceso a través de cableado.

Es necesario recalcar que lo que hace la empresa es solo vender e instalar los servicios; la transmisión, distribución, mantenimiento y cobranza mensual corresponde a Inter.

1.3 Equipo de trabajo

La estructura Organizacional de una empresa busca establecer de forma gráfica, la manera en que esta pretende ordenar a sus empleados. En el caso de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se trata de una estructura de tipo Funcional, la cual es la más común y consiste en dividir por departamentos a los empleados de manera jerárquica de acuerdo a su función (Sordo, 2021).

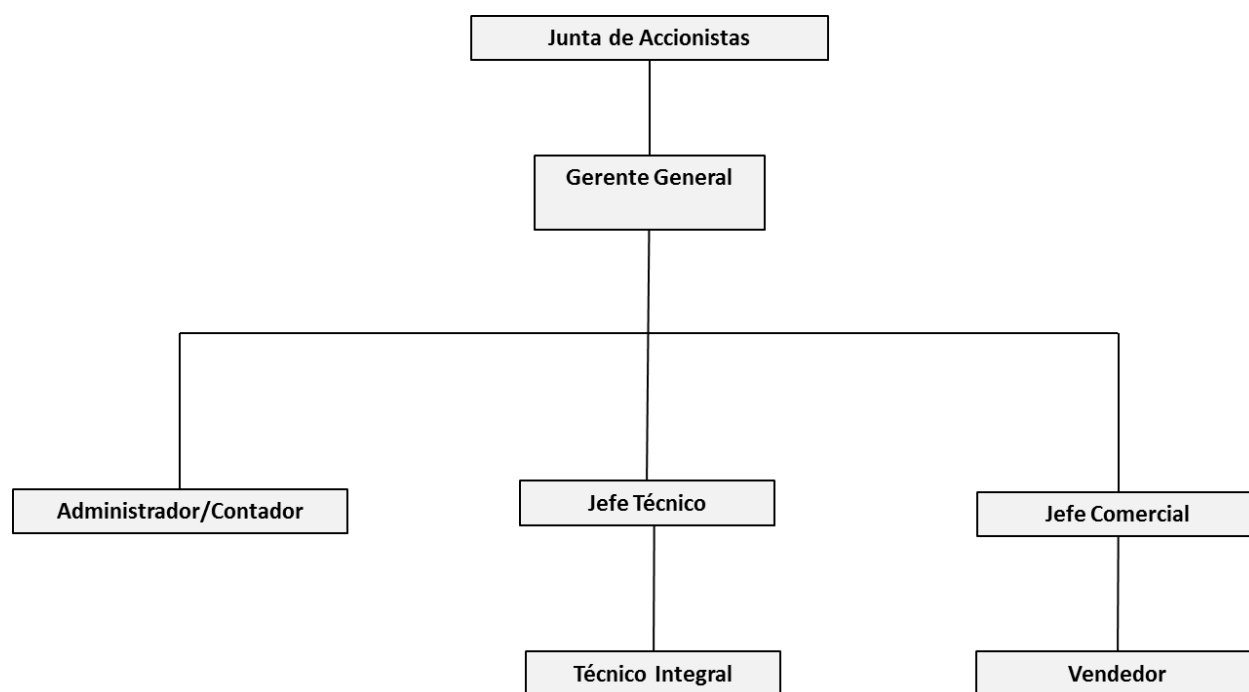


Figura 1. Estructura Organizacional “Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.”

Fuente Elaboración Propia (2023)

Junta de Accionistas: Está conformada por los 2 accionistas que fundaron la empresa, ellos son las personas que deciden sobre el futuro y el rumbo de la empresa.

Gerente General: Es el jefe de la Junta de Accionistas, se encarga de gestionar y supervisar los 3 departamentos en los que se divide la empresa, de manera que se esté realizando correctamente el trabajo.

Administrador/Contador: Le corresponde velar por cumplir con todos los requisitos de ley, también gestionar todo lo que requieran los trabajadores. De igual manera debe auditar el material entregado a los vendedores y técnicos.

Jefe Técnico: Es el encargado de todos los proyectos, así como de supervisar que el trabajo técnico cumpla con los estándares de las empresas a la que se presta el servicio.

Técnico Integral: Se trata de la mano de obra técnica que realiza los distintos trabajos, son personas capacitadas para realizar todo tipo de actividades en el área de las telecomunicaciones, de allí que se les llame “Integral”.

Vendedores: Son las personas que ofrecen el servicio tanto a los clientes como a las empresas, su trabajo consiste en conseguir la mayor cantidad de contratos posible para poder cumplir con las metas establecidas.

1.4 Diagnostico organizacional

En aras de contextualizar la situación actual de la empresa con la intención de conocerla más a fondo, se ha visto necesario realizar un diagnóstico organizacional el cual se trata de un mecanismo analítico por el que podemos discernir sobre las fallas y oportunidades que presenta actualmente la compañía (Meza, 2020). Para este caso se usó el método de entrevista, realizada al Sr. Manuel Terán quien funge como Gerente general, fundador y accionista.

Las preguntas realizadas fueron intencionalmente direccionadas y divididas por departamento, teniendo en cuenta los siguientes ítems:

- Comunicación interna.
- Condiciones laborales.
- Herramientas de trabajo.
- Gestión, planificación y división de trabajo.
- Trato a los clientes.
- Búsqueda de nuevos clientes.
- Diversificación y prospecto a futuro.
- Competencia.
- Situación Financiera.
- Rentabilidad
- Inventario.
- Marketing
- Entre otras.

En cuanto a comunicación interna, se obtiene que hay muy buena interacción entre los distintos departamentos, así como con el Gerente General, destacando que gran parte del personal se encuentra emparentado de alguna manera.

Por otro lado, las condiciones laborales son dignas cumpliendo con todos los requisitos de ley, manteniendo un salario adecuado y compensando su esfuerzo con comisiones por venta o instalación. De igual manera, el personal cuenta con todas las herramientas de trabajo necesarias para cumplir con sus funciones.

La gestión planificación y división de trabajo se ve correcta en los departamentos técnico y comercial, no obstante, en el departamento administrativo se logra detectar que existen demasiadas tareas asignadas a una sola persona, siendo esta la encargada de mantener el control administrativo, contable y de recursos humanos.

El trato a los clientes es bueno, cordial y muy profesional, tomando en cuenta que no solo representan a Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, sino que también que también a Inter que les confía el trato con sus clientes.

Se puede observar que poseen una gran oportunidad de crecimiento si logran aliarse con otras empresas, cosa que hasta ahora no han hecho, trabajando exclusivamente para Inter. Cabe destacar que actualmente hay en el país una demanda grande por servicio de internet y un gran auge de nuevas empresas ofreciendo dicho servicio. Otro factor a tomar en cuenta es la oportunidad de trabajar en proyectos de tendido de fibra, que son los que mejor se pagan.

Como se decía anteriormente, hay un gran auge de empresas nuevas y por ende se ha generado mucha competencia en el mercado, por lo que es necesario trabajar con los estándares de las empresas para que estas les puedan ofrecer mayores oportunidades.

Para la situación financiera pareciera indicar que hasta ahora la empresa ha sido rentable, pero se tratara este tema más detalladamente en el punto siguiente sobre el diagnostico de situación contable-financiera.

Se logró determinar también que no existe un método sistemático de auditar el material entregado a los técnicos, un tema muy importante ya que este no ha sido comprado ni es propiedad de la empresa, sino que es facilitado por Inter.

En cuanto a la sección de marketing, se observa que es prácticamente nulo, dependiendo casi exclusivamente de la popularidad de la empresa Inter y sus grandes campañas de marketing, sin apostar por uno propio.

1.5 Diagnostico situación contable-financiera

Durante la ejecución de la entrevista no se pudo lograr obtener datos contables de la empresa, de hecho, una de las condiciones propuesta fue que no se les pidiera este tipo de información ya que la compañía prefiere mantener la confidencialidad en esa área, no obstante, se pudo conocer que poseen un servicio de contabilidad tercerizado, es decir, tienen un contador que trabaja solamente en momentos puntuales del año, el cual mantiene todos los requisitos de la ley actualizados y en orden.

También se pudo saber por palabras del Gerente General, que hasta ahora la empresa ha sido rentable, con una liquidez alta ya que el cliente cancela inmediatamente al ser instalado, requiriendo de igual manera poco endeudamiento, tomando en consideración que al recibir el material por parte de Inter no requieren endeudarse con la compra del mismo, invirtiendo principalmente en el mantenimiento de los vehículos y algún otro gasto administrativo.

1.6 Definición del problema.

En estos últimos tres años, el país ha entrado en una etapa de recuperación en la infraestructura de la industria de las telecomunicaciones, cuya decadencia se había gestado a por medio del control de precio que el ente regulador (Conatel), hizo durante tantos años congelando los costos irracionalmente haciendo que las empresas en lugar de crecer, trataran de sobrevivir. Con la flexibilización del control de precios, las compañías han podido ajustar sus costos a niveles que sean accesibles al venezolano promedio pero que al mismo tiempo sea rentable para

poder invertir en nueva tecnología. Tanto así que el sector de telecomunicaciones se estima que sea el de mayor crecimiento para 2024, con motivo de la inversión de capital privado y la colaboración que está prestando el estado venezolano.

Es en este contexto que se presenta una gran oportunidad para todas las empresas pequeñas de telecomunicaciones que ofrecen mano de obra capacitada para realizar los trabajos que se aproximan en todo el territorio nacional.

Una de estas empresas es la que atañe la presente investigación, se trata de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, a la cual se ha realizado todo un diagnóstico, implementando una entrevista a su gerente general logrando detectar algunas fallas y oportunidades mal aprovechadas.

Primeramente, se encontró una falla no tan grande en cuanto la organización de labores en el departamento administrativo, donde todas las obligaciones recaen sobre una sola persona y que amerita una mejor estructuración del departamento, así como realizar planes de auditorías a los técnicos.

Ahora bien, la mayor falla y al mismo tiempo la oportunidad más grande se halla en el departamento comercial. Se logra observar que no hay planes de crecimiento a futuro y no hay una buena comunicación del servicio ofrecido por la empresa hacia los potenciales clientes empresariales. Hasta ahora han implementado parte de su tiempo exclusivamente a prestar servicio a una sola compañía, habiendo en nuestro estado un aproximado de 6 empresas a las cuales se puede ofertar también su mano de obra.

De igual manera el marketing es casi nulo, ateniéndose principalmente a la popularidad y publicidad de Inter. Sin darse a conocer al público en general como una empresa distinta.

Dicho todo lo anterior, se pretende realizar una propuesta de valor que busque mejora y subsanar estas fallas, así como el mayor aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento de dicha empresa.

1.7 Propuesta de valor.

En base a estos resultados que se lograron obtener durante la ejecución del diagnóstico organizacional de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se propone un plan estratégico enfocado en tomar acciones principalmente en las áreas comercial, marketing y administrativa; con la intención de dar a conocer a mayor escala el servicio ofrecido, así como obtener un mejor orden en la empresa.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1 Objetivo general

Se busca diseñar un buen plan estratégico para la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, para los años 2024 a 2028, enfocándolo principalmente en la optimización, de los departamentos comercial, marketing y administrativo, tomando una serie de acciones en ellos.

1.8.2 Objetivos específicos

Describir con exactitud el macro y microentorno competitivo en el cual deberá insertarse el producto o servicio de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, para los años 2024 a 2028, enfocándolo principalmente en la optimización, de los departamentos comercial, marketing y administrativo, tomando una serie de acciones en ellos.

Definir de una vez por todas el modelo de negocio, los planes y las características propias del producto, para implementar la propuesta de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System,

C.A, para los años 2024 a 2028, enfocándolo principalmente en la optimización, de los departamentos comercial, marketing y administrativo, tomando una serie de acciones en ellos.

Establecer los objetivos estratégicos de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, para los años 2024 a 2028, enfocándolo principalmente en la optimización, de los departamentos comercial, marketing y administrativo, tomando una serie de acciones en ellos.

Proponer algunas estrategias o planes de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, para los años 2024 a 2028, enfocándolo principalmente en la optimización, de los departamentos comercial, marketing y administrativo, tomando una serie de acciones en ellos.

CAPÍTULO II.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. Entorno político

La historia política de Venezuela se ha visto manchada por grandes periodos de inestabilidad desde su conformación como República Independiente en 1830, una consecuente etapa de dictaduras y golpes de estado, caracterizaron la política venezolana durante casi 2 siglos de historia. No fue sino hasta 1958 con la caída de la dictadura de Marcos Pérez Jiménez, que se logra conseguir, por medio del pacto de punto fijo, mayor estabilidad democrática, aunque muchas veces criticada por algunos, alegando que se trataba de una dictadura bipartidista.

Es en este contexto tenemos que, para el final del siglo XX, con el ascenso al poder de Hugo Chávez, quien implementaría una serie de políticas de corte socialista y totalitaria, inspirado principalmente en los movimientos revolucionarios de los años cincuenta y sesenta y los llamados “Barbudos de la Sierra Maestra”.

Todo este nuevo rumbo que tomo el país de la social-democracia del bipartidismo puntofijista de la cuarta república, al llamado socialismo del siglo XXI de Hugo Chávez y su quinta república, trajo consigo pánico en la empresa privada, que tuvo que ver como sus bienes eran expropiados por el estado. Esto motivo a que muchas empresas extranjeras se fueran del país, y las empresas privadas nacionales tuvieron que adaptarse a las nuevas políticas para poder sobrevivir.

Dicho todo lo anterior, Venezuela sigue sin poder escapar a la inestabilidad política que le ha caracterizado por lo que para una empresa privada resulta muy incierto, ya que cualquier decisión del gobierno puede ser fatal para su negocio. No obstante, se ha visto una nueva apertura y buena voluntad política de hacer crecer el sector de las telecomunicaciones por el gobierno de la mano del sector público y privado.

2.1.2. Entorno económico

Pese a la gran crisis económica que atravesó el país, la más grande de su historia, motivada por una serie de políticas socialistas, de las cuales la que más afectaron al sector público y privado fue el llamado control de precios. Debido a las sanciones impuestas por el gobierno de EEUU en el año 2019, el ejecutivo nacional se vio en la obligación de ablandar el modelo socialista, abriéndose un poco al libre mercado y eliminando el control de precios.

Gracias a estas medidas el país pudo disminuir sus índices de inflación y comenzar una relativa mejora económica. Sin embargo, siempre existe el temor entre los empresarios que se retorne al modelo económico socialista que tanto daño ha hecho a la nación.

En el ámbito de telecomunicaciones, Venezuela se fue quedando muy rezagada en cuanto a innovación e inversión en nueva tecnología, principalmente debido al control de precios que no le permitía aumentar sus servicios a un costo racional que generara ganancias. En la última década, el sector telecomunicaciones se vio obligado a elegir entre aferrarse a la sobrevivencia o irse del país. No obstante, en el año 2019 con las sanciones impuestas por EEUU, y luego con la pandemia del 2020, fue muy obvio el atraso tecnológico que había en el país, haciendo que el estado se viera obligado a flexibilizar el control sobre las tarifas y facilitar los permisos para adquirir nueva tecnología (Seijas, 2023).

Es así que los últimos 3 años ha sido de gran crecimiento en el sector telecomunicaciones, logrando remontar el atraso en que se encontraba y escalando 50 puestos, del 169 al 119, en la lista global del sitio web Speedtest, el cual valora las velocidades de conexiones de banda ancha fija, pasando de 6,15 megabits por segundo (Mbps) en el año 2020 a 29,51 Mbps en 2023 (Seijas, 2023).

Al mismo tiempo el ente regulador Conatel, ha establecido un nuevo plan de crecimiento en la implementación de servicios de telecomunicaciones para el periodo 2023-2025, el cual contempla metas de tendido de fibra óptica y la nueva tecnología 5G (Anonimo, BnAmericas, 2023).

En ese sentido, aparece una gran oportunidad económica en el país para empresas que presten la mano de obra para realizar todos estos trabajos y lograr las metas propuestas, como lo es el caso de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A. Dicho todo lo anterior, es necesario recalcar que también existe mucha incertidumbre económica ya que hoy puede haber crecimiento y mañana disminución debido a las políticas que se implementen por medio del ejecutivo nacional, incertidumbre característica de los gobiernos de corte socialista estatista.

2.1.3. Entorno social

Durante muchos años el mayor empleador del país era el mismo estado, trabajar en el sector público fue de los trabajos más codiciados por los venezolanos, lo que ha generado una gran dependencia del ciudadano promedio de las políticas nacionales. Es por esta razón, que la crisis económica ha afectado tanto a los trabajadores ya que dependen de un sueldo del estado y el mismo no puede cubrir la demanda actual, rezagando los salarios en relación a lo ofertado por el sector privado, causando así una gran distancia social entre los trabajadores del sector privado y los que dependen exclusivamente en el sector público.

La brecha de clases ha aumentado considerablemente, habiendo personas que están generando una enorme cantidad de dinero y gente de clase baja, disminuyendo la clase media que fue mayoritaria en el país por mucho tiempo.

Teniendo eso en cuenta, muchos venezolanos prefieren priorizar en los alimentos antes que otras cosas, no obstante, se está dando un fenómeno motivado por la gran dependencia mundial que tienen las personas de los teléfonos celulares, donde muchos prefieren pasar hambre y otras necesidades con tal de tener un buen teléfono y una buena conexión a internet.

También un gran factor social a tomar en cuenta es como la enorme cantidad de venezolanos que han migrado ha influido en que muchos de sus familiares adquieran buenas conexiones a internet para mantenerse comunicados con sus seres queridos a pesar de las carencias económicas.

2.1.4. Entorno tecnológico

Como se ha señalado en los anteriores análisis de entorno, el sector telecomunicaciones en el país, se vio obligado a quedar rezagado con respecto al resto de Latinoamérica, debido al control de tarifas impuesto por el gobierno el cual no permitía ajustar los precios a montos más racionales y que generaran ganancias que pudiera invertirse en crecimiento tecnológico, afectando también a todo el sector empresarial en general.

Pese a todo esto, el país en sus últimos 3 años ha experimentado un gran crecimiento tecnológico en telecomunicaciones el cual ha incrementado considerablemente equiparándose a muchos de sus países vecinos. No solo eso, sino que actualmente hay planes de seguir creciendo implementando la última tecnología de fibra óptica y redes 5G (Anónimo, BnAmericas, 2023).

2.1.5. Entorno ecológico

Los cambios paradigmáticos en la conciencia colectiva a nivel mundial han traído consigo una mayor preocupación por el bienestar de, como la llama el papa Francisco, nuestra casa común (Francisco, 2015), el planeta tierra. El gran impacto que ha tenido nuestra especie sobre el medio ambiente, se refleja cada vez más evidente, motivando a las organizaciones internacionales a proponer nuevos planes para combatir a nivel mundial el cambio climático.

Es en ese sentido que Venezuela cuenta con la Ley Orgánica del Ambiente, la cual partiendo del desarrollo sustentable busca establecer las normas, derechos y garantías constitucionales para preservar un medio ambiente seguro y sostenible.

Aunque existe esta ley, el país cuenta con grandes problemas ambientales tanto a gran como a baja escala y no existe voluntad política en crear mecanismos de reciclaje a nivel nacional.

En el caso que nos atañe, específicamente de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se debe obtener todas las certificaciones y permisos para poder realizar trabajos de tendido de fibra o desmalezamiento en las redes.

2.1.6. Entorno legal

Toda empresa debe cumplir las normas y leyes establecidas por los países en donde operan y Venezuela no puede ser la excepción. Existen en la nación diversas leyes, organismos y normas que regulan la actividad comercial de las empresas, desde nuestra constitución hasta el código de comercio. Es necesario acotar que para que una compañía comience sus operaciones, está debe registrarse en los distintos organismos nacionales, tales como el FAOV, INCES,

MINTRASS, mantener actualizadas las declaraciones con el SENIAT, pagar los impuestos municipales y todas las demás obligaciones de ley.

Para el caso de la industria de las telecomunicaciones, existe la Ley Orgánica de las Telecomunicaciones, que busca hacer valer el derecho humano que tienen los venezolanos de permanecer comunicados, así como regular las actividades económicas en la industria. Se puede observar también mucha corrupción y falta de seguridad jurídica.

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta herramienta nos facilita realizar un análisis con respecto a las posibles oportunidades y amenazas que pueda llegar a tener una compañía. Para el caso de Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se extrajo una amenaza y una oportunidad para cada macroentorno analizado, de las cuales se estableció un peso ascendente de 0,00 a 1, y un valor de oportunidad ascendente de 3 a 4 y un valor descendente para las amenazas de 2 a 1.

Tabla 1. Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades			
Voluntad política del estado en el crecimiento del sector telecomunicaciones.	0.05	3	0.15
Crecimiento económico en el país y el sector de las telecomunicaciones.	0.15	4	0.60
Alta demanda por servicio de internet de alta velocidad.	0.15	4	0.60
Nuevos planes nacionales de crecimiento tecnológico.	0.10	3	0.30
Amenazas			
Inestabilidad política	0.15	1	0.15
Incertidumbre en la estabilidad económica.	0.15	1	0.15
Reducción de la clase media y aumento de la clase baja.	0.05	2	0.10
Altos costos de la nueva tecnología	0.05	2	0.10
Falta de seguridad jurídica	0.15	1	0.15

Totales	1.00	2.30
---------	------	------

Fuente: Elaboración Propia (2023).

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, no goza de muchos proveedores, como se ha explicado anteriormente, todo el material es entregado de forma gratuita por parte de Inter, así que no requieren de estos en ese sentido. Sin embargo, para poder crecer, es necesario que busquen proveedores que vendan todo el material de manera que puedan abrirse a ofrecer el servicio a nuevos potenciales clientes.

Loa proveedores con los que cuenta, gozan de gran confianza ya que llevan tiempo trabajando con ellos de forma regular sin ningún problema y a buen precio. Principalmente estos son de material de oficina, herramientas de trabajo, venta de repuestos automotrices y talleres mecánicos para la reparación de los vehículos.

Siendo una empresa con mucha liquidez la negociación consiste en que se cancela inmediatamente todo producto o servicio adquirido.

2.2.2. Negociación con clientes

Es importante recalcar que la empresa cuenta con dos tipos de clientes en general, el primero corresponde a las empresas que se les ofrece el servicio de mano de obra y el segundo son los clientes residenciales de estas empresas que desean instalar el servicio.

En cuanto al primer cliente, la empresa ha dedicado cero esfuerzos en buscar nuevas compañías a la cual poner a disposición su mano de obra, ateniéndose exclusivamente a la empresa Inter.

Para el segundo tipo de cliente, la empresa ha implementado el llamado casa por casa, el cual trata de visitar alguna zona y hacer un trabajo de volantearía y tocado de puertas para ofrecer el servicio de Inter, este ha resultado ser, de los más efectivos mecanismos, ya que el vendedor visita personalmente al cliente, dándole un buen trato y un mejor flujo de información.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

Se ha acotado anteriormente que hay en el país un alto incremento en la solicitud de servicio de internet, esto ha generado una gran oportunidad de mercado, pero a la vez una gran cantidad de competencia de empresas que quieren suplir esa necesidad, motivando que actualmente el sector está bastante saturado. No obstante, sigue siendo un negocio bastante rentable y con posibilidad de crecimiento.

Para poder competir la empresa ha tenido que reducir los costos y ofrecer un buen servicio para que el cliente quede satisfecho y se corra la voz de la relación en cuanto a trato y calidad de servicio.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Hasta la actualidad la empresa se ha dedicado exclusivamente a realizar instalaciones residenciales de servicio de televisión por cable e internet, teniendo aún mucho margen de desarrollo de otros productos, como tendido general de fibra, relevamiento de zonas, diseño de proyectos, instalación de centrales, entre otras.

Las posibilidades son muy variadas solo que requieren mayor visión a futuro e inversión de capital.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

En Venezuela se presenta un fenómeno que consiste en que cuando hay un negocio que parece ser rentable, todos quieren dedicarse a ello llegando a un punto en el que saturan el mercado y la industria termina decayendo. Actualmente hay un gran incremento de estas empresas y siguen saliendo al mercado cada vez más, haciendo probable que en los siguientes meses o años sigan gestándose nuevas compañías que ofrezcan el mismo servicio, viendo necesario diferenciarse de ellas y tomar la delantera, diversificando la cartera de productos.

2.2.6. Nivel de atraktividad de la industria

Durante muchos años el sector comunicaciones se vio obligado a disminuir la calidad de su servicio, movido por la gran crisis económica del país y las restricciones del estado. Esto provocó que las empresas perdieran la buena reputación que tenían y los clientes se sentían maltratados por ellas.

Con la nueva remontada del sector, se hace necesario volver a dar un trato de calidad a los clientes, por lo que las empresas han invertido gran parte de sus recursos en agilizar todos los procedimientos necesarios para garantizar un servicio de calidad y aunque todavía falta mucho camino por recorrer, la industria es bastante atractiva. Todo esto motivado por la alta demanda de buenas conexiones a internet desea el venezolano.

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Usando esta herramienta se busca tener una mayor perspectiva entre las fortalezas y debilidades que posee una compañía. Para el caso de Proyectos y Servicios Fiber System, C.A,

se extrajo una amenaza y una oportunidad para cada microentorno analizado, de las cuales se estableció un peso ascendente de 0,00 a 1 partiendo desde la menos hasta la más importante, y un valor de fortaleza ascendente de 3 a 4 y un valor descendente para las debilidades de 2 a 1.

Tabla 2. Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas			
Proveedores de confianza	0.05	3	0.15
Buen flujo de clientes residenciales	0.10	4	0.40
Precios económicos con respecto a la competencia.	0.10	4	0.40
Alta demanda en los productos ofrecidos.	0.12	4	0.48
Experiencia y consolidación en el sector.	0.08	3	0.24
Es la industria con mayor crecimiento en el país.	0.15	4	0.60
Debilidades			
Poca voluntad en adquirir nuevos proveedores.	0.10	1	0.10
Tiene solo 1 cliente empresarial.	0.08	1	0.08
Exceso de competencia.	0.05	2	0.10
Poco aprovechamiento de diversificación de servicios.	0.12	1	0.12
Afluencia de nueva competencia.	0.05	2	0.10
Totales	1.00		2.77

Fuente: Elaboración Propia (2023).

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS – Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.

Socios Claves:	Actividades Claves:	Propuesta de Valor:	Relación con los Clientes:	Segmentación:
<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con distintas empresas de telecomunicaciones. - Distintos proveedores de material de oficina, material de limpieza, herramientas, servicio mecánico, repuestos automotriz, servicios básicos, servicios médicos, entre otros. - Asesores de todo tipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aportar mano de obra especializada en el mercado de las telecomunicaciones para empresas que la requieran. - Servicio de instalación de fibra óptica y HFC para clientes residenciales o empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan estratégico enfocado en tomar acciones principalmente en las áreas comercial, marketing y administrativa; con la intención de dar a conocer a mayor escala el servicio ofrecido, así como obtener un mejor orden en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención personalizada, presencial o a distancia, de acuerdo al perfil del cliente. - Promociones especiales a clientes residenciales de bajos recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes Empresariales (Todo tipo de empresa que necesite una buena conexión a internet y empresas de telecomunicaciones que requieran de mano de obra especializada) - Clientes Residenciales (Cualquier persona natural que desee servicio de alta velocidad en su domicilio)
	<p style="text-align: center;">Recursos Claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal altamente capacitado. - Herramientas de trabajo. - Vehículos - Capital de inversión - Equipos de oficina y mobiliario. 		<p style="text-align: center;">Canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trato directo con los clientes (Visitas a las empresas, los domicilios y reparto de volantes) - Publicidad Online por redes sociales. - Llamadas telefónicas y mensajería de texto. 	
Estructura de Costos:		Fuente de Ingresos:		
<ul style="list-style-type: none"> - Costos fijos: Salarios varios, alquiler de local, pago de servicios públicos, pagos de requisitos legales, mantenimiento de instalaciones y vehículos, gastos médicos de empleados, entre otros. - Costo variables: Inversión en nuevos vehículos, adquisición de nuevas herramientas y equipos, entre otros. - Capacitación y actualización del Personal. 		<ul style="list-style-type: none"> - Cobro de servicio de instalación residencial. - Cobro de servicio de instalación empresarial. - Cobro por prestación de servicio de mano de obra a empresas. 		

Figura 2. Modelo de negocio CANVAS Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.

Fuente Elaboración Propia (2023)

3.2 Análisis funcional de la empresa.

3.2.1. Gerencia de la empresa

Para toda empresa resulta de suma importancia realizar una buena gestión de cada uno de los elementos que la conforman, buscando siempre alinearlos con los objetivos planteados, para

ello es necesario que exista la figura del gerente, que es quien ocupa el puesto más alto en la cadena de mando, y al que confía la junta directiva la misión de llevar a cabo esas acciones. Para el caso de la Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se cuenta con un Gerente General quien a su vez forma parte de la junta directiva y es uno de los miembros fundadores de la empresa. Este siendo la cabeza, es el encargado de administrar, gestionar y supervisar los 3 departamentos en los cuales se divide la estructura organizacional de la compañía, estableciendo los planes, estrategias y objetivos que los empleados deben seguir.

3.2.2. Recursos humanos

Siendo de los elementos más importantes de cualquier compañía ya que sin trabajadores no funciona ningún otro departamento, Recursos humanos se erige como eje principal de la empresa ya que cuenta con la misión de administrar todo lo relacionado con el capital humano, es decir, los empleados de la organización, desde su incorporación hasta su despido y todo lo que hay en medio. En el caso de Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se observa una gran falla en este departamento, ya que es el administrador quien se encarga del mismo, siendo que también le toca administrar y gestionar la contabilidad. Teniendo en cuenta que este elemento de la empresa es uno de los que más trabajo le corresponde y el administrador se encuentra saturado de actividades, se propone que se tenga una persona encargada específicamente para realizar esta labor.

3.2.3. Investigación y desarrollo

Una empresa siempre debe seguir estudiando su entorno en todos los sentidos para poder seguir desarrollándose, creciendo y adaptándose a las distintas realidades que se les presenten, especialmente en un país como Venezuela donde los mercados y realidades pueden llegar a ser tan variables a través del tiempo, En ese sentido, para el caso de Proyectos y Servicios Fiber

System, C.A tenemos que no cuentan con un departamento dedicado a eso ni tampoco se les nota interés en ello, al tener una empresa que parece ser rentable, parecieran haberse acostumbrado a una rutina de trabajo y no buscar la innovación.

3.2.4. Finanzas

Mantener un buen análisis y control financiero debería ser uno de los objetivos principales de cualquier empresa exitosa, ya que de esta forma se puede gestionar correctamente el capital económico con el que se cuenta para cubrir con todas las obligaciones financieras y a su vez poder invertir en el crecimiento de la organización. Para el caso de Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, es el gerente general quien se encarga de llevar a cabo las decisiones en este sentido de la empresa, en conjunto con el administrador y con la asesoría en ocasiones del contador. No obstante, se logra ver un poco de desorden actualmente en esta área.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

Esta busca prever, planificar y satisfacer las necesidades que pueda llegar a tener la organización, por medio de la compra y abastecimiento de los elementos necesarios para la producción. Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, al ser una empresa que presta un servicio no debe aprovisionarse con materia prima ya que no está produciendo un producto, no obstante, se debe tener en cuenta las herramientas de trabajo, así como el combustible y lubricantes de los vehículos, lapiceros, hojas y tarjetas de presentación y publicidad. Toda esta gestión la está llevando a cabo actualmente el administrador.

3.2.6. Operaciones

Se llama así a todos esos procesos o acciones que, en su conjunto, capacita a la empresa para generar un bien, producto o servicio a un determinado cliente. Para el caso específico de

Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, al ser una empresa que ofrece un servicio a terceros, que dura solo mientras se ejecuta y que termina la relación laboral una vez que se entrega el servicio, es llevado a cabo por el gerente general junto con el departamento comercial y técnico. Son ellos los encargados de llevar el servicio al cliente y a su vez de conocer sus inquietudes y opiniones recibiendo el feedback directamente.

3.2.7. *Marketing y ventas*

El departamento comercial tiene la ardua misión de saber llegar a los clientes a través de la marca de la empresa, son quienes buscan la manera de presentar y hacer llegar el producto al cliente. Son la cara de la empresa y determinan la forma en la que los clientes verán a la compañía, por lo que conforman una parte esencial y vital de la misma. Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, no cuenta con una división específica de marketing. Son los mismos vendedores que se encargan de llevar esta misión a través de llamadas telefónicas, visita directa a los clientes, uso de volantes y las redes sociales. Se observa algunas fallas actualmente en la manera en que la empresa gestiona la parte comercial, ya que, aunque hasta ahora ha sido rentable, se puede visualizar una gran oportunidad de crecimiento con una buena gestión de este departamento.

3.2.8. *Servicios postventa*

Se trata de brindar al cliente una atención después de haber recibido el producto o servicio. Muchas veces las empresas después de culminada la transacción comercial se olvidan para siempre de este cliente y no tienen en cuenta que se puede lograr fidelizar a un cliente si este recibe un trato adecuado y ve que a la organización le importa sus inquietudes y necesidades. También se debe tener en cuenta que un cliente satisfecho puede ser garante de otros futuros clientes, ya que al recibir un buen trato y un buen soporte este recomienda a otro y la

imagen positiva de la empresa va creciendo. En el caso de Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se trata de cuidar mucho esto, el cliente al recibir el servicio cuenta con una garantía de que el servicio fue realizado con calidad y en caso de que no fuera este el caso, se le brinda soporte técnico y de ser necesario se realiza el servicio nuevamente completamente gratis. Se llama al cliente las primeras semanas para confirmar que no esté presentando ningún problema con el servicio.

CAPÍTULO IV.

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2024 – 2028

4.1 Objetivo general 2024 a 2028

Aplicar un plan estratégico que permita a la empresa ser más competitiva en el mercado, mediante optimización de los departamentos comercial, marketing y administración durante los años 2024-2028 enfocado en nuevas estrategias organizativas, comerciales y de marketing.

4.2 Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

- a. Reestructurar los procesos de comercialización de los servicios ofrecidos por la empresa en un lapso de 3 meses, para establecer el modelo a seguir durante el periodo del 2024 a 2028.
- b. Ordenar el área administrativa delegando las distintas obligaciones a departamentos específicos en un lapso de 3 meses, para establecer el modelo a seguir durante el periodo del 2024 a 2028.
- c. Impulsar la marca de la compañía por medio de una mejor ejecución comercial y de marketing en un lapso de 3 meses, para establecer el modelo a seguir durante el periodo del 2024 a 2028.
- d. Diversificar los servicios ofrecidos durante el primer año del periodo del 2024 a 2028.
- e. Aumentar el volumen de ventas totales con respecto al 2022, por un promedio de 10% con tendencia al alta, para cada año del periodo del 2024 a 2028.

- f. Acrecentar los índices de rentabilidad con respecto al 2022, por un promedio de 10% con tendencia al alta, para cada año del periodo del 2024 a 2028.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2024 a 2028.

- a. Se realizará una reestructuración en la forma en que la empresa hace llegar el servicio a sus potenciales clientes, actualmente se tiene que la gran cantidad de ventas vienen dadas por clientes que pasan por las oficinas de Inter y reciben los números telefónicos de los distintos Agentes Autorizados, por lo que hay perdida notable en la cantidad de potenciales clientes que se dividen entre los demás Agentes autorizados. Se propone realizar operativos de limpiezas, que consisten en visitar zonas y comenzar a desconectar a las personas que están conectadas ilegalmente y ofrecerles el servicio por las vías legales, también el visitar casa por casa ofreciendo el servicio y dejar volantes, siempre ha resultado una de los mecanismos más efectivos y muy rentables para Inter por lo que también se implementara esta estrategia.
- b. El área administrativa se encuentra actualmente saturada en obligaciones ya que le corresponde realizar el trabajo de distintos departamentos, por lo que se buscará reestructurar esta área en 3 departamentos, administración, contabilidad y recursos humanos, lo que hará más eficiente la gestión administrativa de la empresa.
- c. La compañía no es para nada conocida más que por aquellos que han recibido el servicio, por lo que se propone una mayor campaña digital de marketing, así como de repartición de volantes, y visita a los domicilios, para ir ganando terreno a la mucha competencia que hay en el mercado.
- d. Actualmente la empresa se ha dedicado principalmente a la prestación del servicio de instalación de fibra óptica a clientes residenciales de la empresa Inter, por lo que en este

objetivo se busca aprovechar la capacitación de los trabajadores en construcción de redes de fibra óptica a larga distancia para las distintas empresas de telecomunicaciones, así como otras actividades del sector.

- e. Se aumentará el volumen de ventas con la implementación de las acciones antes planteadas en los puntos anteriores.
- f. Se acrecentará los índices de rentabilidad con la implementación de las acciones antes planteadas en los puntos anteriores.

CAPÍTULO V.

LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

FODA es un acrónimo formado por las palabras: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y amenazas. Es un instrumento que persigue analizar y comprender la situación de la empresa en un determinado momento, estimando los factores internos y externos de la misma para conseguir una perspectiva general de los aspectos positivos y negativos y realizar una planificación estratégica en base a ello (Ponce Talancón, 2007). Para el caso de Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se realizará esta matriz en base al análisis interno y externo estudiado en el capítulo II del presente trabajo.

Tabla 3. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Ambiente Interno	Fortalezas	Debilidades
Ambiente Externo	F1: Proveedores de confianza. F2: Buen flujo de clientes residenciales. F3: Precios económicos con respecto a la competencia. F4: Alta demanda en los productos ofrecidos. F5: Experiencia y consolidación en el sector. F6: Es la industria con mayor crecimiento en el país.	D1: Poca voluntad en adquirir nuevos proveedores. D2: Tiene solo 1 cliente empresarial. D3: Exceso de competencia. D4: Poco aprovechamiento de diversificación de servicios. D5: Afluencia de nueva competencia.
Oportunidades:	Estrategias FO:	Estrategias DO:
O1: Voluntad política del estado en el crecimiento del sector telecomunicaciones O2: Crecimiento económico en el país y el sector de las telecomunicaciones O3: Alta demanda por servicio de internet de alta velocidad O4: Nuevos planes nacionales de crecimiento tecnológico	FO1: Implementar nuevos mecanismos comerciales para aprovechar al máximo la alta demanda y el impulso nacional del sector de telecomunicaciones (F2, F3, F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4). FO2: Crear nuevas alianzas con proveedores y empresas locales. (F1, O2)	DO1: Buscar nuevos clientes empresariales aprovechando el crecimiento del sector (D1, D2, O2, O3, O4) DO2: Diversificar los servicios ofrecidos para diferenciarse de la competencia (D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4)
Amenazas	Estrategias FA:	Estrategias DA:
A1: Inestabilidad política A2: Incertidumbre en la estabilidad económica A3: Reducción de la clase media y aumento de la clase baja A4: Altos costos de la nueva tecnología A5: Falta de seguridad jurídica	FA1: Llevar un mejor control de las finanzas y la rentabilidad de la empresa para mantenerse en momentos de incertidumbre política y económica. (F1, F2, F3, F4, F6, A1, A2, A5)	DO4: Sistematizar nuevas estrategias para afrontar las dificultades cambiantes del país. (D3, D4, D5, A1, A2, A3, A4, A5)

L = Desarrollo de productos; = Mercado; = de costos; = Enfoque = Diferenciación
 leyenda:

Fuente: Elaboración Propia (2023).

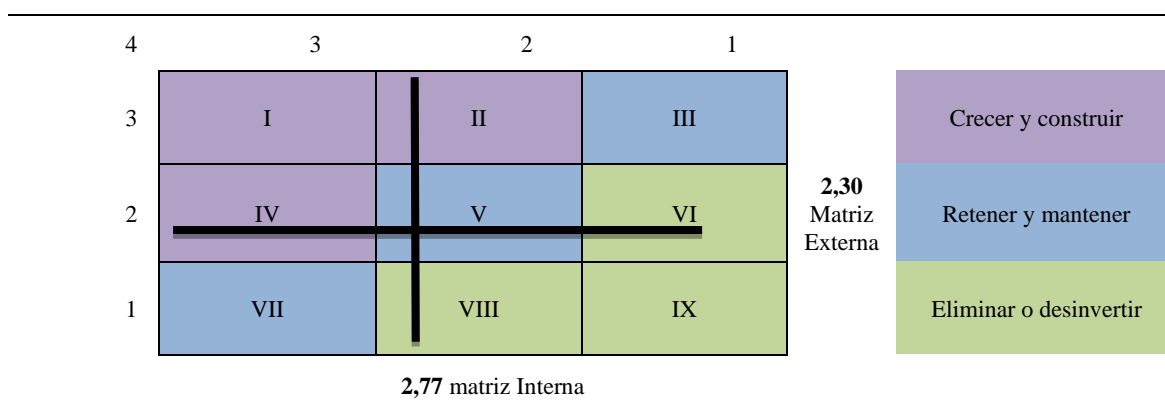
5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

Esta matriz busca presentar una perspectiva de evaluación para la empresa, en base a los factores externos (Amenazas y oportunidades), como también los internos (debilidades y fortalezas), obteniendo un resultado cuantificable que, a su vez, se puede trasladar a una gráfica que consta de nueve cuadrantes y dos ejes que se interceptaran (Castellanos, 2015). Para realizarla es necesario previamente haber obtenido las matrices MEFE y MEFI, ya que estas nos indicaran los valores a evaluar y a comparar.

Tabla 4. Resumen MEFE y MEFI

Matriz	Resultado
MEFE	2.30
MEFI	2.77

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Tabla 5. Matriz Interna – Externa

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Para el caso analizado de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se obtiene un resultado en la matriz MEFE de 2,30 y para la MEFI un resultado de 2,77; indicando que el punto de intersección se da en el cuadrante V (Retener y mantener), lo que quiere decir que se debe trabajar en posicionarse y establecerse con mayor fuerza ya que como se ha dicho anteriormente, la compañía se encuentra en un mercado muy competitivo, haciendo necesario tomar una serie de acciones que se direccionen en ese sentido.

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs objetivos estratégicos

Tabla 6. Matriz de estrategias vs objetivos estratégicos

Estrategias	Objetivos estratégicos	Reestructurar los procesos de comercialización de los servicios ofrecidos por la empresa en un lapso de 3 meses, para establecer el modelo a seguir durante el periodo del 2024 a 2028.	Ordenar el área administrativa delegando las distintas obligaciones a departamentos específicos en un lapso de 3 meses, para establecer el modelo a seguir durante el periodo del 2024 a 2028.	Mejorar campaña digital de marketing, así como de repartición de volantes, y visita a los domicilios.	Aprovechar la capacitación de los trabajadores en construcción de redes de fibra óptica a larga distancia para las distintas empresas de telecomunicaciones, así como otras actividades del sector.
Implementar nuevos mecanismos comerciales para aprovechar al máximo la alta demanda y el impulso nacional del sector de telecomunicaciones.	x	x	x	x	
Crear nuevas alianzas con proveedores y empresas locales.	x			x	
Buscar nuevos clientes empresariales aprovechando el crecimiento del sector	x	x	x	x	
Diversificar los servicios ofrecidos para diferenciarse de la competencia.	x		x	x	
Llevar un mejor control de las finanzas y la rentabilidad de la empresa para mantenerse en momentos de incertidumbre política y económica.	x	x	x	x	
Sistematizar nuevas estrategias para afrontar las dificultades cambiantes del país.	x	x	x	x	

Fuente: Elaboración Propia (2023)

5.2.2. Estrategias seleccionadas

a. Implementar nuevos mecanismos comerciales para aprovechar al máximo la alta demanda y el impulso nacional del sector de telecomunicaciones: La idea de esta estrategia es implementar estrategias comerciales que permitan llevar el nombre de la empresa a más personas, ya que la empresa es poco conocida y el mercado es muy competitivo.

b. Buscar nuevos clientes empresariales aprovechando el crecimiento del sector: Actualmente hay un gran crecimiento en el sector y esta estrategia va direccionada en ese sentido a aprovechar esta situación para ofrecer el servicio a las nuevas empresas proveedoras que están naciendo.

c. Diversificar los servicios ofrecidos para diferenciarse de la competencia: Hasta ahora el accionar de la empresa ha sido solo la de trabajar con instalaciones de fibra óptica residencial, algo que hacen casi todas las empresas de este tipo en la ciudad, por lo que esta estrategia estará enfocada en buscar ofrecer otro tipo servicios afines al objeto social de la compañía que permita generar nuevas ganancias, ya que se cuenta con la mano de obra capacitada para hacerlo.

d. Llevar un mejor control de las finanzas y la rentabilidad de la empresa para mantenerse en momentos de incertidumbre política y económica: El departamento administrativo se encuentra saturado con obligaciones que hacen imposible una buena gestión del mismo, por lo que esta estrategia busca realizar una división de los departamentos, para una mayor eficiencia del trabajo, aprovechando al mismo tiempo la rentabilidad de la empresa para poder fortalecerse cuando lleguen momentos de incertidumbre económica y política en el país.

CAPÍTULO VI.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

La gerencia de marketing de una empresa, busca mejorar, de cara al público en general, la percepción que las personas tienen de la marca, por medio de la implementación de una serie de estrategias que le permiten diferenciarse de las demás (Santos, 2023).

El marketing siempre ha sido un factor importantísimo y determinante en el éxito de una empresa, no obstante, con el cambio de paradigmas en la masificación de la información que nos ofrecen los avances tecnológicos, principalmente el internet y las redes sociales, se ha hecho aún más importante poder llevar la marca de la empresa al imaginario colectivo, por tal motivo, es necesario realizar una buena gestión de marketing en toda organización.

Para el caso específico de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se ha determinado que no cuenta con una división específica de marketing. Son los mismos vendedores que se encargan de llevar esta misión a través de llamadas telefónicas, visita directa a los clientes, uso de volantes y las redes sociales, sin embargo, se pudo visualizar una gran oportunidad de crecimiento con una buena gestión de este departamento.

6.1.2. Objetivos de marketing

- Incrementar la presencia de la empresa en Redes Sociales.
- Aumentar el número de personas que solicitan el servicio.
- Posicionar la empresa como una de las más populares en el servicio que se ofrece.

- Impregnar en el imaginario colectivo de la ciudad de Valera, la marca de la empresa.
- Incrementar los ingresos de la empresa.
- Generar mayor fidelización de los clientes.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

En busca de establecer una ruta que seguir para lograr los objetivos planteados, es necesario, plantear una serie de acciones que nos permitan alcanzar dicha meta, es por este motivo que se toma en consideración las siguientes estrategias.

Estrategia de cartera: Para esta estrategia se utilizará la matriz de McKinsey, la cual busca analizar la posición del producto, o para este caso, el servicio, en su mercado, para decidir si es conveniente invertir en el crecimiento o desinvertir (Roldan, 2017).

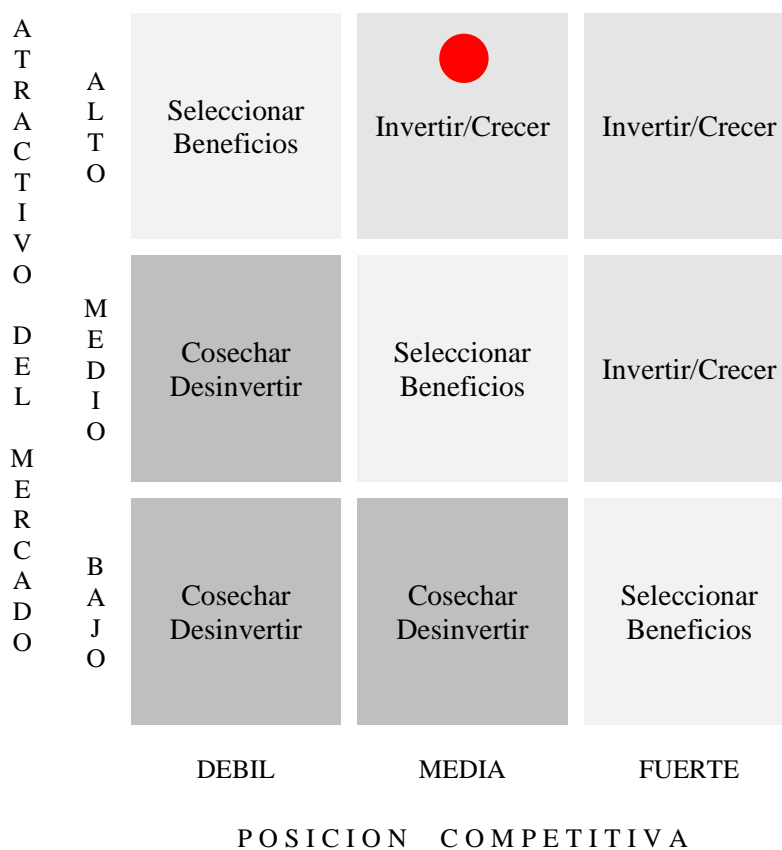


Figura 3. Matriz de McKinsey

Fuente Elaboración Propia (2024)

Como se puede observar en la matriz McKinsey, el producto de la empresa es de alto atractivo para el mercado y de competitividad media, lo que lo sitúa en el cuadrante Alto-Medio, lo que implica que se debe invertir en el crecimiento.

Para lograr dicho crecimiento se propone aumentar la presencia de la marca en el imaginario colectivo del trujillano, utilizando Redes Sociales, cuñas publicitarias en radio y la entrega de volantes.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización

Segmentación: Para el caso de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se tiene que la misma posee un producto fuerte dedicado principalmente a un público específico, que son la personas que desean la instalación del servicio de cable e internet.

Posicionamiento: Para este caso se empleará una estrategia en base a una combinación entre beneficio y Calidad/Precio, teniendo en cuenta que la empresa ofrece rapidez en los tiempos de solicitud y ejecución, precios muy competitivos, garantía del servicio y seguimiento postventa.

Fidelización: Se utilizará la estrategia de la gestión del valor percibido, ya que la empresa ofrece beneficios que otras no ofrece a precios bastante competitivos.

Estrategia funcional

Producto: Es un producto bastante demandado y al mismo tiempo con mucha competencia.

Precio: Los precios ofrecidos son de los más competitivos en el mercado.

Posición: Las ventas principalmente son presenciales, o través de previo contacto telefónico.

Promoción: No teniendo la empresa, una sede fija y siendo un servicio a domicilio, la mejor forma de llegar al público es a través de medios digitales, la radio que sigue teniendo en Valera un gran alcance y entrega de volantes.

Tomando en cuenta las famosas 4 P's, se debe establecer acciones de marketing direccionadas en estos elementos.

6.1.4. Presupuesto

Para poder llevar a cabo la ejecución del plan de marketing, se tiene el siguiente presupuesto.

Tabla 7. Presupuesto del plan funcional de marketing

PLAN DE MARKETING	Recursos	Costo Unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
<i>Acciones</i>							
Difusión del servicio a través de RRSS.	Contratación de Community manager para la gestión de RRSS.	\$30,00	\$360,00	\$432,00	\$518,40	\$622,08	\$746,50
Campaña Publicitaria en Radios locales.	Contratación de paquete de cuñas publicitaria en las emisoras de radio más popular del estado.	\$40,00	\$480,00	\$576,00	\$691,20	\$829,44	\$995,33
Entrega de Volantes.	Diseño e impresión de 1000 volantes.	\$100,00	\$100,00	\$120,00	\$144,00	\$172,80	\$207,36
	Contratación de repartidor de volantes (Mil volantes).	\$30,00	\$360,00	\$432,00	\$518,40	\$622,08	\$746,50

TOTAL (\$) \$1.300,00 \$1.560,00 \$1.872,00 \$2.246,40 \$2.695,68

Fuente: Elaboración Propia (2024)

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.

Tabla 8. Ejecución de tareas del plan de marketing.

Objetivos Específicos.	Estrategia	Acciones Generales	Acciones Específicas	Tiempo	Responsable
Aumentar la presencia de la marca en el imaginario colectivo del trujillano, utilizando Redes Sociales, cuñas publicitarias en radio y la entrega de volantes.	<p>-Cartera: Invertir /Crecer en Marketing.</p> <p>-Segmentación: Hacer llegar la publicidad a los clientes de inter que desean el servicio.</p> <p>-Posicionamiento: Publicidad enfocada a mostrar el beneficio y Calidad/Precio del servicio.</p> <p>- Fidelización: Publicidad enfocada a mostrar el valor percibido con respecto a la competencia.</p> <p>- Funcional: acciones de marketing direccionadas a las 4 P's.</p>	<p>Invertir en la contratación de un Community Manager tercerizado para la gestión de RRSS.</p> <p>Contratación de paquete de cuñas publicitaria en las emisoras de radio más popular del estado.</p> <p>Contratación de repartidor de volantes</p>	<p>Gestión de RRSS y generación de contenido Online (Imágenes y videos).</p> <p>Radiodifusión de cuña publicitaria.</p> <p>Impresión y reparto de volantes.</p>	<p>Dos Publicaciones diarias.</p> <p>Repetición de 8 veces diarias</p> <p>Reparto de 500 Volantes en un día cada 2 meses.</p>	<p>Servicio tercerizado.</p> <p>Servicio tercerizado.</p> <p>Servicio tercerizado</p>

Fuente: Elaboración Propia (2024)

6.2 Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

La gerencia de operaciones de una empresa, busca administrar de manera más eficiente los procesos operativos de la misma, dirigiendo, planificando coordinando y controlando cada fase de este, para lograr la mejor gestión posible de los procesos (Clavijo, 2023).

Es de suma importancia y determinante una buena gestión en las operaciones de la empresa, nunca en la historia de la humanidad hemos tenido tanto acceso a la información y es

en este contexto moderno donde se puede lograr conocer todos los aspectos de un proceso operativo, así como las estrategias para afrontarlo de mejor manera.

Con respecto a la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se ha determinado que no cuenta con un departamento específico dedicado a gestionar las operaciones de la empresa. El trabajo es dividido en cuadrillas y cada cuadrilla vela por conseguir sus clientes y organizar su propio trabajo. Estas cuadrillas están conformadas por un vendedor y dos técnicos instaladores, el vendedor busca los clientes y los técnicos realizan la instalación.

6.2.2. *Objetivos de operaciones*

- Mejorar las estrategias de comercialización del servicio.
- Generar nuevos clientes empresariales.
- Diversificar los productos ofrecidos.
- Mejorar la gestión administrativa.
- División equitativa del trabajo.

6.2.3. *Desarrollo de la estrategia de operaciones*

En aras de llevar una perfecta ejecución de los objetivos previamente planteados, se debe trazar la ruta que se seguirá a través de una serie de estrategias de operaciones, para esto se tomará en cuenta algunos elementos como costos, capacidad, calidad, procesos y flexibilidad.

Estrategia de costos – capacidad: Conociendo que la empresa hasta ahora ha resultado ser rentable y se tiene la capacidad necesaria, se plantea contratar nuevo personal, para ejecutar mejor las operaciones administrativas de la empresa, principalmente una persona de recursos humanos y un contador que puede ser tercerizado. En cuanto al aspecto comercial ya se cuenta

con los vendedores como personal fijo, por lo que no se generaran costos adicionales en ese aspecto.

Estrategia calidad – procesos: Buscando lograr una mejor calidad en los procesos, se generarán mecanismos para una mejor gestión administrativa, comercial y de marketing las cuales influirán directamente en la calidad de las operaciones de la empresa, al dividir el trabajo de una mejor manera se incrementará la calidad en los procesos.

Estrategia de flexibilidad – capacidad: La empresa se encuentra en total capacidad de adaptarse al nuevo entorno propuesto en su estructura actual, permitiendo reestructurarla para un mejor desempeño de los procesos operativos y afrontar los constantes cambios del país. De igual manera la diversificación de los productos demostrara la flexibilidad que posee la misma ante estos nuevos procesos.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 9. Presupuesto del plan funcional de operaciones

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
<i>Acciones</i>							
Mejorar las estrategias de comercialización del servicio.	Vendedores Actuales. (No genera costos adicionales)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Generar nuevos clientes empresariales	Vendedores Actuales y comisiones por cliente conseguido.	\$100,00	\$200,00	\$240,00	\$288,00	\$345,60	\$414,72
Diversificar los productos ofrecidos	Técnicos actuales el primer año, contratación de nueva cuadrilla a partir del segundo año.	\$600,00	\$0,00	\$600,00	\$720,00	\$864,00	\$1.036,80

Fuente: Elaboración Propia (2024)

6.3 Plan funcional de recursos humanos

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

Dado que en las últimas décadas las empresas han priorizado el factor humanista de sus organizaciones, la gerencia de recursos humanos adquiere una importancia suprema, siendo la encargada de gestionar el capital humano de la misma, velando que los trabajadores puedan tener las mejores condiciones laborales, así como los recursos materiales para una perfecta ejecución de sus actividades (Hammond, 2022).

Siendo este un área tan importante de la empresa, la persona encargada deberá contar con experiencia en el manejo de personal, también son necesarias ciertas cualidades como: Inteligencia emocional, liderazgo, buena comunicación, conocimiento de la ley de trabajo, organización y logística, entre otras. Otra herramienta a utilizar sería trabajar de la mano de un psicólogo que sirva como asesor en cuanto a un mejor manejo emocional de los trabajadores, aportando talleres y formación.

Para el caso de la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se ha determinado que no cuenta con una persona que se dedique específicamente a este departamento, hasta ahora es la administradora quien se ha encargado de la gestión del talento humano, por lo que al tener tantas obligaciones no ha podido desempeñar muy bien sus actividades en este sentido.

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

- Contratar un licenciado en Recursos humanos.

- Promover y reforzar un buen estado de ánimo y motivación de los trabajadores.
- Cumplir con las obligaciones de Ley para con los trabajadores.
- Velar por la seguridad laboral de los empleados.
- Gestionar las incomodidades de los trabajadores.
- Crear planes de recompensa por comisiones a los trabajadores.

6.3.3. Estrategias

Objetivo: Contratar un licenciado en Recursos humanos.

- Estrategias: - Realizar un proceso de entrevistas para seleccionar la persona mejor capacitada.

Objetivo: Promover y reforzar un buen estado de ánimo y motivación de los trabajadores.

- Estrategias: - Realizar talleres motivacionales y de manejo de estrés laboral.

Objetivo: Cumplir con las obligaciones de Ley para con los trabajadores.

- Estrategias: - Verificar que se tenga todos los requisitos de ley en regla, y regularizar lo que no se esté cumpliendo.

Objetivo: Velar por la seguridad laboral de los empleados.

- Estrategias: - Siendo un trabajo de riesgo alto, se debe garantizar que los trabajadores posean todos los implementos de seguridad necesario para resguardar su integridad física al ejecutar sus actividades diarias.

Objetivo: Gestionar las incomodidades de los trabajadores.

- Estrategias: - Poner a disposición el departamento de Recurso Humanos para que los trabajadores se sientan cómodos de comunicar sus inconformidades.

Objetivo: Crear planes de recompensa por comisiones a los trabajadores.

- Estrategias: - Realizar un tabulador de comisiones mensuales para los trabajadores por ventas e instalaciones realizadas.

6.3.4. Presupuesto

Tabla 11. *Presupuesto del plan funcional de recursos humanos.*

PLAN DE OPERACIONES Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Realizar un proceso de entrevistas para seleccionar la persona mejor capacitada.	Gerente y administrador.	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Realizar talleres motivacionales y de manejo de estrés laboral.	Formadores Tercerizados	\$200,00	\$400,00	\$480,00	\$576,00	\$691,20	\$829,44
Verificar que se tenga todos los requisitos de ley en regla, y regularizar lo que no se esté cumpliendo.	Licenciado en RRHH	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Garantizar que los trabajadores posean todos los implementos de seguridad necesarios.	Licenciado en RRHH	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gestionar las incomodidades de los trabajadores.	Licenciado en RRHH	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Realizar un tabulador de comisiones mensuales para los trabajadores por ventas e instalaciones realizadas.	Licenciado en RRHH y Administrador.	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL (\$)			\$400,00	\$480,00	\$576,00	\$691,20	\$829,44

Fuente: Elaboración Propia (2024)

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

Tabla 12. Ejecución de tareas del plan de recursos humanos.

Objetivos Específicos.	Estrategia	Tiempo	Responsable
Contratar un licenciado en Recursos humanos.	Realizar un proceso de entrevistas para seleccionar la persona mejor capacitada.	Una semana	Gerente y administrador.
Promover y reforzar un buen estado de ánimo y motivación de los trabajadores.	Realizar talleres motivacionales y de manejo de estrés laboral.	Cada seis meses	Formadores tercerizados.
Cumplir con las obligaciones de Ley para con los trabajadores.	Verificar que se tenga todos los requisitos de ley en regla, y regularizar lo que no se esté cumpliendo.	Un mes	Licenciado en RRHH
Velar por la seguridad laboral de los empleados.	Garantizar que los trabajadores posean todos los implementos de seguridad necesario para resguardar su integridad física.	Un mes	Licenciado en RRHH
Gestionar las incomodidades de los trabajadores	Poner a disposición el departamento de Recurso Humanos para que los trabajadores se sientan cómodos de comunicar sus inconformidades.	Un mes	Licenciado en RRHH
Crear planes de recompensa por comisiones a los trabajadores	Realizar un tabulador de comisiones mensuales para los trabajadores por ventas e instalaciones realizadas.	Un mes	Licenciado en RRHH y Administrador.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

6.4 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.4.1. Situación actual de la RSE

En los últimos años ha habido un cambio de paradigmas en cuanto a concientización de las empresas a nivel mundial, el usuario o cliente les demanda una mayor responsabilidad con todo su entorno, tanto de carácter social como carácter ambiental, las personas quieren sentir que están haciendo algo por mejorar la sociedad actual y se lo hacen saber y exigen a las corporaciones que formen parte de esta nueva visión empresarial.

Es en este sentido que aparece la figura de la Responsabilidad social empresarial, para injertarse en la cultura empresarial de muchas organizaciones. Esta se podría definir como algunos compromisos que adquieren las empresas, voluntariamente o impuestos por la ley, para buscar contribuir en el entorno social en el que realizan sus actividades. Estos compromisos pueden ser de tipo ambientales, culturales, económicos, entre otros (Santos, Hubspot, 2023).

Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, no cuenta con ningún plan de RSE, ni mucho menos se han preocupado por el mismo. Hasta ahora no lo han visto como parte importante dentro de sus valores como empresa. No obstante, al ser una empresa de telecomunicaciones, tienen una estrecha relación con el medio ambiente, dado que muchas veces deben solicitar los permisos al ministerio del ambiente para realizar la poda de la maleza en el mantenimiento de las redes, por lo que cuidar los árboles protegidos es de suma importancia.

6.4.2 *Objetivos de RSE*

- Garantizar las obligaciones de ley y beneficios de los trabajadores.
- Promover dentro de la cultura empresarial el buen trato y servicio a los clientes.
- Generar promociones para las familias más necesitadas o sectores de bajos recursos.
- Obtener todos los permisos antes de realizar cualquier poda de maleza que afecte las redes.
- Cuidar de no dejar ningún residuo de cable, plástico o fibra óptica en las zonas trabajadas.

6.4.3. *Actividades de RSE*

- Verificar con el departamento de RRHH que los trabajadores posean todos los beneficios exigidos por ley.

- Realizar cursos esporádicos de trato al cliente.
- Crear tabuladores especiales de acuerdo a las zonas y familias de escasos recursos.
- Acudir al ministerio del ambiente y a las autoridades competentes antes de realizar cualquier poda de maleza.
- Realizar talleres de cuidado del ambiente para concientizar a los trabajadores de no dejar residuos en la calle.

6.4.4. Presupuesto

Tabla 13. *Presupuesto del plan funcional de responsabilidad social empresarial.*

PLAN DE OPERACIONES	Recursos	Costo unitario (\$)	Año 1 (\$)	Año 2 (\$)	Año 3 (\$)	Año 4 (\$)	Año 5 (\$)
Acciones							
Verificar con el departamento de RRHH que los trabajadores posean todos los beneficios exigidos por ley.	Gerente y RRHH.	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Realizar cursos esporádicos de trato al cliente	Formadores Tercerizados	\$200,00	\$400,00	\$480,00	\$576,00	\$691,20	\$829,44
Crear tabuladores especiales de acuerdo a las zonas y familias de escasos recursos.	Gerente y Administrador	\$50,00	\$600,00	\$720,00	\$864,00	\$1.036,80	\$1.244,16
Acudir al ministerio del ambiente y a las autoridades competentes antes de realizar cualquier poda de maleza.	Administrador	\$100,00	\$200,00	\$240,00	\$288,00	\$345,60	\$414,72
Realizar talleres de cuidado del ambiente para concientizar a los trabajadores de no dejar residuos en la calle.	Formadores Tercerizados	\$200,00	\$400,00	\$480,00	\$576,00	\$691,20	\$829,44
TOTAL (\$)			\$1.600,00	\$1.920,00	\$2.304,00	\$2.764,80	\$3.317,76

Fuente: Elaboración Propia (2024)

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de RSE.

Tabla 14. *Ejecución de tareas del plan de responsabilidad social empresarial.*

Objetivos Específicos.	Estrategia	Tiempo	Responsable
Verificar con el departamento de RRHH que los trabajadores posean todos los beneficios exigidos por ley.	Realizar un proceso de auditoría para confirmar que se están cumpliendo con los beneficios del trabajador.	Una semana	Gerente, administrador y RRHH.
Realizar cursos esporádicos de trato al cliente	Buscar formadores para realizar talleres sobre cómo dar un trato adecuado a los clientes.	Cada seis meses	Formadores tercerizados.
Crear tabuladores especiales de acuerdo a las zonas y familias de escasos recursos.	Analizar la capacidad de la empresa de subsidiar a través de promociones para personas de bajos recursos y crear los tabuladores para estos casos.	Un mes	Gerente y Administrador
Acudir al ministerio del ambiente y a las autoridades competentes antes de realizar cualquier poda de maleza.	Realizar planes de limpieza y poda de maleza en las redes obteniendo los permisos necesarios.	Cada seis meses	Gerencia de operaciones
Realizar talleres de cuidado del ambiente para concientizar a los trabajadores de no dejar residuos en la calle.	Buscar formadores para realizar talleres sobre concientización y cuidado del ambiente y los efectos de dejar residuos en las calles.	Cada seis meses	Formadores tercerizados.

Fuente: Elaboración Propia (2024)

6.5 Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

6.5.1. Situación actual de la gerencia financiera

Toda empresa para ser rentable requiere un buen balance entre riesgo y rentabilidad, así que contar con una buena gestión financiera es de suma importancia. Es de esta forma, que aparece la figura de la Gerencia financiera, la cual se encarga de orientar y direccionar las distintas estrategias financieras, buscando garantizar el constante flujo de capital dentro de la

organización, controlando de manera eficiente los gastos y logrando así una mejor gestión general económica de la compañía (Gasbarrino, 2023).

En cuanto a Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, no se pudo obtener datos contables de la empresa durante la entrevista realizada al Sr. Manuel Terán, para el diagnóstico de situación contable-financiera, ya que uno de las únicas condiciones que planteo, fue que no se le pidiera esta información debido a que ellos prefieren mantener la confidencialidad en esa área, no obstante, se pudo conocer que, según sus propias afirmaciones, hasta el momento de la entrevista, la empresa ha sido rentable, con una liquidez alta ya que el cliente cancela inmediatamente al ser instalado, requiriendo de igual manera poco endeudamiento, tomando en consideración que al recibir el material por parte de Inter no requieren endeudarse con la compra del mismo, invirtiendo principalmente en el mantenimiento de los vehículos y algún otro gasto administrativo. Por lo tanto, dicho lo anterior, todas las proyecciones para el plan funcional financiero, se realizarán en base a estimaciones realizadas por el autor.

Para la ejecución de las siguientes proyecciones se implementó la herramienta del simulador financiero, en la cual se introdujeron valores estimados de acuerdo con la realidad del país, tomando en cuenta los costos actuales.

6.5.2. Objetivos de finanzas

- Incrementar el volumen total de las ventas para el periodo 2024-2028.
- Realizar promociones especiales para sectores de bajos recursos.
- Obtener las distintas proyecciones financieras para el periodo 2024-2028.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Incrementar el número de cuadrillas de técnicos.

- Disminuir gastos innecesarios.
- Diversificar la oferta de servicios de la empresa.
- Estimar y gestionar los gastos ocasionados por la ejecución del presente plan estratégico.
- Invertir en Marketing.
- Garantizar la liquidez de la empresa.

6.5.3. Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2024-2028.

Se presenta las inversiones de la empresa tanto del inicio de actividades, así como del periodo proyectado. Se toma en cuenta que para cada año se espera sumar una cuadrilla de técnicos lo que implica compra de un vehículo y herramientas. También se estima la vida útil de cada activo, y la necesidad de adquirir nuevos activos.

Tabla 15. Inversión en activos (fijos e intangibles) 2024-2028.

Inversiones	Inicio de Actividad	2024	2025	2026	2027	2028	Vida Útil	(%) Amort.
ACTIVO NO CORRIENTE (A)								
Vehículos	\$7.200,00	\$1.800,00	\$2.500,00	\$2.800,00	\$3.200,00	\$10.000,00	10	10%
Equipos informáticos	\$400,00			\$400,00	\$800,00	\$1.200,00	5	20%
Herramientas	\$2.500,00	\$625,00	\$1.625,00	\$4.125,00	\$3.625,00	\$5.200,00	3	33%
Mobiliario	\$1.000,00				\$400,00		10	10%
TOTAL NO CORRIENTE	\$11.100,00	\$2.425,00	\$4.125,00	\$7.325,00	\$8.025,00	\$16.400,00		
ACTIVO CORRIENTE (B)								
Tesorería (Caja Bancos)	\$4.500,00							
TOTAL CORRIENTE	\$4.500,00							
TOTAL INVERSIÓN (A + B)	\$15.600,00	\$2.425,00	\$4.125,00	\$7.325,00	\$8.025,00	\$16.400,00		

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Se observa la inversión inicial de la empresa y como para cada año se suma un vehículo nuevo debido a que se estima sumar una cuadrilla nueva de técnicos, en cuanto equipos informáticos, se proyecta sumar una maquina en 2026 y dos maquina más para el 2027 y dado a que la vida útil se es de 5 años, para el último año se adquieren nuevos equipos.

Con respecto a las herramientas se comprará un juego cada año para la nueva cuadrilla, de igual manera siendo su vida útil de 3 años se adquirirán nuevos juegos. También se hace una inversión en mobiliario en 2027. Se cuenta con 4.500,0\$ en tesorería.

Tabla 16. Depreciación y amortización 2024-2028.

TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	Inicio de Actividad	2024	2025	2026	2027	2028
Vehículos	\$7.200,00	\$9.000,00	\$11.500,00	\$14.300,00	\$17.500,00	\$27.500,00
Equipos informáticos	\$400,00	\$400,00	\$400,00	\$800,00	\$1.600,00	\$2.800,00
Herramientas	\$2.500,00	\$3.125,00	\$4.750,00	\$8.875,00	\$12.500,00	\$17.700,00
Mobiliario	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.000,00	\$1.400,00	\$1.400,00
TOTAL	\$11.100,00	\$13.525,00	\$17.650,00	\$24.975,00	\$33.000,00	\$49.400,00
DOTACIÓN						
AMORTIZACIONES						
Vehículos		\$900,00	\$1.150,00	\$1.430,00	\$1.750,00	\$2.750,00
Equipos informáticos		\$80,00	\$80,00	\$160,00	\$320,00	\$560,00
Herramientas		\$1.041,67	\$1.583,33	\$2.958,33	\$4.166,67	\$5.900,00
Mobiliario		\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$140,00	\$140,00
TOTAL		\$2.121,67	\$2.913,33	\$4.648,33	\$6.376,67	\$9.350,00
AMORTIZACIÓN ACUMULADA						
Vehículos		\$900,00	\$2.050,00	\$3.480,00	\$5.230,00	\$7.980,00
Equipos informáticos		\$80,00	\$160,00	\$320,00	\$640,00	\$1.200,00
Herramientas		\$1.041,67	\$2.625,00	\$5.583,33	\$9.750,00	\$15.650,00
Mobiliario		\$100,00	\$200,00	\$300,00	\$440,00	\$580,00
TOTAL		\$2.121,67	\$5.035,00	\$9.683,33	\$16.060,00	\$25.410,00

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Aquí podemos observar las amortizaciones para cada activo, teniendo en cuenta su periodo de vida útil, la cual nos indica cual será el porcentaje de amortización. Estos montos

serán importantes para poder determinar cuánto será la situación de la tesorería al final de cada año del periodo estudiado.

6.5.4. Proyección de ventas 2024-2028

Se refleja las proyecciones de ventas que se espera tener en el periodo estudiado, estimando 6240 ventas al primer año lo que implica que serán 17 instalaciones diarias, 20 para el segundo, 23 para el tercero, 27 para el cuarto y 30 para el quinto.

Tabla 17. *Proyección de ventas 2024-2028*

VENTAS / INGRESOS		2024	2025	2026	2027	2028
Servicio de instalación de Internet por fibra óptica directa al hogar	unidades	6.240,00	7.488,00	8.736,00	9.984,00	11.232,00
	precio	\$23,00	\$28,00	\$32,00	\$37,00	\$45,00
	ingresos	\$143.520,00	\$209.664,00	\$279.552,00	\$369.408,00	\$505.440,00
TOTAL INGRESOS		\$143.520,00	\$209.664,00	\$279.552,00	\$369.408,00	\$505.440,00

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Se observan el total de ingresos que se espera tener por ventas realizadas en cada año, el precio del producto tendrá un aumento anual, así como las ventas ya que se sumara una cuadrilla, que permitirá que estas aumenten.

6.5.5. Proyección de costos y gastos operativos 2024-2028

Hasta ahora Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, no ha tenido la necesidad de invertir en materiales, ya que estos han sido facilitados por la empresa a la que le prestan el servicio, sin embargo, como se estima ofrecer el servicio a otras empresas, no todas facilitaran el material por lo que es necesario comprar lo más básico.

Se realizan las estimaciones en base en costos reales del mercado actual, tomando en cuenta el incremento que puedan llegar a tener, así como la necesidad de comprar más material

cada año al sumar una nueva cuadrilla. Si se compara la tabla anterior con esta se detalla que cada año los ingresos duplican el costo de las compras y suministros.

Tabla 18. *Proyección de costos 2024-2028*

COMPRAS /SUMINISTROS		2024	2025	2026	2027	2028
Bobina de cable de fibra óptica tipo Drop	unidades	520,00	624,00	728,00	832,00	936,00
	precio	\$90,00	\$92,00	\$95,00	\$98,00	\$105,00
	costes	\$46.800,00	\$57.408,00	\$69.160,00	\$81.536,00	\$98.280,00
Conectores Fast SC/APC	unidades	12.480,00	14.976,00	17.472,00	19.968,00	22.464,00
	precio	\$1,00	\$1,20	\$1,50	\$1,80	\$2,50
	costes	\$12.480,00	\$17.971,20	\$26.208,00	\$35.942,40	\$56.160,00
Tensores de Fibra Plana	unidades	24.960,00	29.952,00	34.944,00	39.936,00	44.928,00
	precio	\$0,50	\$0,60	\$0,70	\$0,80	\$1,20
	costes	\$12.480,00	\$17.971,20	\$24.460,80	\$31.948,80	\$53.913,60
TOTAL COSTES		\$71.760,00	\$93.350,40	\$119.828,80	\$149.427,20	\$208.353,60

Fuente: Elaboración Propia (2024)

También se tiene en cuenta los salarios de los trabajadores, partiendo de un promedio de 180\$ y con un aumento anual del 30%, sumando a su vez los nuevos empleados que ingresan cada año. De igual manera se estiman los gastos en servicios públicos, publicidad, internet, materiales de oficina, limpieza y mecánicos, con una subida anual del 15%.

Tabla 19. *Proyección de gastos operativos 2024-2028*

PERSONAL	DATOS	CÁLCULOS INTERMEDIOS				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	\$180,00	\$28.080,00	\$54.756,00	\$80.673,84	\$117.214,34	\$168.418,50
Incremento salarial anual	30,00%					
N° de empleados año 1	13					
N° de empleados año 2	15					
N° de empleados año 3	17					
N° de empleados año 4	19					
N° de empleados año 5	21					
% coste Seguridad Social	15,00%	\$4.212,00	\$8.213,40	\$12.101,08	\$17.582,15	\$25.262,78
Total gastos de personal		\$32.292,00	\$62.969,40	\$92.774,92	\$134.796,50	\$193.681,28
OTROS GASTOS						
Servicios públicos	\$200,00	\$2.400,00	\$2.760,00	\$3.174,00	\$3.650,10	\$4.197,62

Publicidad	\$70,00	\$840,00	\$966,00	\$1.110,90	\$1.277,54	\$1.469,17
Internet	\$30,00	\$360,00	\$414,00	\$476,10	\$547,52	\$629,64
Materiales de Oficina	\$30,00	\$360,00	\$414,00	\$476,10	\$547,52	\$629,64
Limpieza	\$100,00	\$1.200,00	\$1.380,00	\$1.587,00	\$1.825,05	\$2.098,81
Mecánicos	\$500,00	\$6.000,00	\$6.900,00	\$7.935,00	\$9.125,25	\$10.494,04
Subida media anual en %	15,00%					
TOTAL OTROS GASTOS		\$11.160,00	\$12.834,00	\$14.759,10	\$16.972,97	\$19.518,91
TOTAL GASTOS		\$43.452,00	\$75.803,40	\$107.534,02	\$151.769,46	\$213.200,19

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Incluso sumando los gastos operativos, que se observan en esta tabla, sigue habiendo ganancias por las ventas realizadas cada año.

6.5.6. Cálculo del capital de trabajo 2024-2028

El simulador financiero nos ofrece los resultados del capital del trabajo con el que se cuenta anualmente, el cual es calculado restando el Activo Corriente menos el Pasivo corriente.

Tabla 20. Capital de trabajo 2024-2028

Años	2024	2025	2026	2027	2028
Capital de Trabajo	18.887,20	38.767,38	62.761,13	95.802,04	130.566,86

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Se puede ver como se cuenta con un buen capital de trabajo para cada año el cual aumenta exponencialmente, más adelante veremos si es suficiente para cubrir las necesidades de la empresa.

6.5.7. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, desde sus inicios de actividades ha utilizado financiamiento propio dada las dificultades de obtener créditos actualmente en el país, es por eso

que obtenemos una financiación inicial de 15.600,00\$. Reinvirtiendo luego de las ganancias propias.

Tabla 21. Estructura y opciones de financiamiento 2024-2028

FINANCIACIÓN		INICIO DE ACT.	2024	2025	2026	2027	2028
Recursos Propios		\$15.600,00					
Prestamos		\$0,00					
TOTAL FINANCIACIÓN		\$15.600,00					
COMPARACIÓN	Inversión	\$15.600,00	\$2.425,00	\$4.125,00	\$7.325,00	\$8.025,00	\$16.400,00
	Financiación	\$15.600,00					

Fuente: Elaboración Propia (2024)

La financiación será propia ya que resulta muy difícil conseguir créditos en el país, no obstante, la empresa reinvierte de sus ganancias para seguir creciendo.

6.5.8. Estado de resultado proyectado 2024-2028.

Se presenta ahora el Estado de resultado de Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, para el periodo estimado, teniendo en cuenta todos los factores necesarios en el mismo. Cabe destacar que la empresa cuenta con local propio por lo que no debe gastar en alquiler.

Tabla 22. Estado de resultado proyectado 2024-2028

CUENTA DE RESULTADOS	2024	2025	2026	2027	2028
Ventas	\$143.520,00	\$209.664,00	\$279.552,00	\$369.408,00	\$505.440,00
Aprovisionamiento	\$71.760,00	\$93.350,40	\$119.828,80	\$149.427,20	\$208.353,60
Variación de existencias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Margen	\$71.760,00	\$116.313,60	\$159.723,20	\$219.980,80	\$297.086,40
Gastos de personal	\$32.292,00	\$62.969,40	\$92.774,92	\$134.796,50	\$193.681,28
Alquileres	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Otros gastos	\$11.160,00	\$12.834,00	\$14.759,10	\$16.972,97	\$19.518,91
EBITDA	\$28.308,00	\$40.510,20	\$52.189,18	\$68.211,34	\$83.886,21
Amortizaciones	\$2.121,67	\$2.913,33	\$4.648,33	\$6.376,67	\$9.350,00
EBIT	\$26.186,33	\$37.596,87	\$47.540,85	\$61.834,67	\$74.536,21
Gastos financieros	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
BAI	\$26.186,33	\$37.596,87	\$47.540,85	\$61.834,67	\$74.536,21
Impuesto sobre beneficios	\$8.903,35	\$12.782,93	\$16.163,89	\$21.023,79	\$25.342,31
Resultado	\$17.282,98	\$24.813,93	\$31.376,96	\$40.810,88	\$49.193,90
DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS					

DIVIDENDO	\$2.592,45	\$3.722,09	\$4.706,54	\$6.121,63	\$7.379,08
RESERVAS	\$14.690,53	\$21.091,84	\$26.670,42	\$34.689,25	\$41.814,81

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Se observa que los ingresos por ventas luego de restar todos los gastos, se tienen ganancias para cada año del periodo estudiado lo que resulta positivo para la empresa.

6.5.9. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028.

En el Estado de situación financiera, podemos observar las proyecciones realizadas para la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, en el periodo 2024-2028, se observan el activo y el pasivo para cada año proyectado.

Tabla 23. Estado de situación financiera proyectado 2024-2028

BALANCE PREVISIONAL	Inicio de Actividad	2024	2025	2026	2027	2028
ACTIVO						
Inmovilizado	\$11.100,00	\$13.525,00	\$17.650,00	\$24.975,00	\$33.000,00	\$49.400,00
Amortizaciones	\$0,00	\$2.121,67	\$5.035,00	\$9.683,33	\$16.060,00	\$25.410,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$11.100,00	\$11.403,33	\$12.615,00	\$15.291,67	\$16.940,00	\$23.990,00
Existencias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Clientes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Tesorería	\$4.500,00	\$19.870,21	\$40.046,15	\$64.402,62	\$97.848,99	\$133.421,02
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$4.500,00	\$19.870,21	\$40.046,15	\$64.402,62	\$97.848,99	\$133.421,02
TOTAL ACTIVO	\$15.600,00	\$31.273,55	\$52.661,15	\$79.694,28	\$114.788,99	\$157.411,02
PASIVO						
Recursos propios	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00	\$15.600,00
Reservas		\$14.690,53	\$35.782,38	\$62.452,79	\$97.142,04	\$138.956,86
Resultados negativos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Prestamos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL NO CORRIENTE	\$15.600,00	\$30.290,53	\$51.382,38	\$78.052,79	\$112.742,04	\$154.556,86
Proveedores		\$983,01	\$1.278,77	\$1.641,49	\$2.046,95	\$2.854,16
Tesorería negativa		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
TOTAL CORRIENTE	\$0,00	\$983,01	\$1.278,77	\$1.641,49	\$2.046,95	\$2.854,16
TOTAL PASIVO	\$15.600,00	\$31.273,55	\$52.661,15	\$79.694,28	\$114.788,99	\$157.411,02

Fuente: Elaboración Propia (2024)

Se logra observar que existe un equilibrio financiero ya que hay balance entre activos y pasivos.

6.5.10. Flujo de caja proyectado 2024-2028.

Se proyecta ahora el flujo de caja para cada año, donde observa un buen flujo, con tendencia al incremento exponencial anualmente.

Tabla 24. *Flujo de caja proyectado 2024-2028.*

TESORERÍA AL FINAL DE CADA AÑO	2024	2025	2026	2027	2028
SALDO INICIAL	\$4.500,00	\$19.870,21	\$40.046,15	\$64.402,62	\$97.848,99
+ Beneficio	\$17.282,98	\$24.813,93	\$31.376,96	\$40.810,88	\$49.193,90
+ Amortizaciones	\$2.121,67	\$2.913,33	\$4.648,33	\$6.376,67	\$9.350,00
+ Prestamos obtenidos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Ampliaciones de capital	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Crédito de proveedores	\$983,01	\$295,76	\$362,72	\$405,46	\$807,21
- Crédito a clientes	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
- Dividendos	\$2.592,45	\$3.722,09	\$4.706,54	\$6.121,63	\$7.379,08
- Devoluciones de préstamos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
- Inversiones	\$2.425,00	\$4.125,00	\$7.325,00	\$8.025,00	\$16.400,00
- Existencias	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
SALDO FINAL	\$19.870,21	\$40.046,15	\$64.402,62	\$97.848,99	\$133.421,02

Fuente: Elaboración Propia (2024)

La empresa como se observa en la tabla cuenta con un buen flujo de caja anual, esto ya lo indicaba el gerente de la empresa al momento de la entrevista, aunque decidió reservarse los montos.

6.5.11. Punto de Equilibrio 2024-2028 (En cantidades y unidades monetarias).

Se presenta el Punto de equilibrio proyectado para el periodo 2024-2028 donde se tiene el monto obtenido por ventas, los costes variables y el margen. Como se observa, se tiene un buen porcentaje de margen, por encima de los costes fijos, y un umbral de rentabilidad menor al de ventas, lo que indica que se tiene un buen punto de equilibrio.

Tabla 25. Punto de Equilibrio 2024-2028

PUNTO DE EQUILIBRIO	2024	2025	2026	2027	2028	LIMITES
Ventas (V)	\$143.520,00	\$209.664,00	\$279.552,00	\$369.408,00	\$505.440,00	
Costes variables (C)	\$71.760,00	\$93.350,40	\$119.828,80	\$149.427,20	\$208.353,60	
Margen (M)	\$71.760,00	\$116.313,60	\$159.723,20	\$219.980,80	\$297.086,40	>CF
% Margen s/ventas	50%	55%	57%	60%	59%	
Costes fijos (CF)	\$43.452,00	\$75.803,40	\$107.534,02	\$151.769,46	\$213.200,19	<M
Umbral Rentabilidad	\$86.904,00	\$136.641,32	\$188.209,03	\$254.862,48	\$362.722,44	<V

Fuente: Elaboración Propia (2024)

6.5.12. Indicadores de rentabilidad 2024-2028.

Se obtiene que la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, es rentable en el periodo estudiado según las proyecciones realizada, como se observa, se cumple con todos los parámetros exigidos por los límites, obteniendo buenos resultados en términos porcentuales del ROE, lo que se confirma lo dicho por el Sr. Manuel Terán durante la entrevista, donde indico que la empresa era muy rentable siempre y cuando se obtuvieran buenas ventas al mes. Teniendo en consideración el porcentaje del ROE, se estima que vale la pena el riesgo de implementar este plan estratégico.

Tabla 26. Indicadores de rentabilidad 2024-2028

RENTABILIDAD	2024	2025	2026	2027	2028	LIMITES
Económica						
Rotación	4,59	3,98	3,51	3,22	3,21	>0
Margen	0,18	0,18	0,17	0,17	0,15	>0
Financiera						
Apalancamiento	1,03	1,02	1,02	1,02	1,02	>=1
Efecto fiscal	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE	0,57	0,48	0,40	0,36	0,32	>0
ROE en %	57,06%	48,29%	40,20%	36,20%	31,83%	>0

Fuente: Elaboración Propia (2024)

CONCLUSIONES

Culminado finalmente este estudio realizado a la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, se ofrecen los resultados obtenidos en base a los objetivos propuestos por el autor.

En primer lugar, el diagnóstico de la empresa permitió conocer la situación actual de la misma, descubriendo que existen ciertas falencias tanto en la división de trabajo como en la necesidad de nuevos departamentos.

Luego a través del diagnóstico del entorno, se vislumbró el macro y microentorno en el que se desenvuelve la empresa, ofreciendo la oportunidad de conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, de las cuales se deduce que la empresa posee un escenario favorable dentro de las limitaciones que se tienen en un país como Venezuela.

Continuando, se pudo definir el modelo de negocio que debe seguir la empresa, teniendo en cuenta que es una empresa de servicios tercerizados de mano de obra técnica, proponiendo de igual manera, la diversificación y creación de nuevos productos a futuro.

Consecutivamente, el diagnóstico interno, aportó la información necesaria para conocer los principales problemas que tiene la empresa, que, para este caso, fueron la falta de un departamento de RRHH, desorden en las finanzas, carencia de marketing y una mejor gestión del departamento comercial.

En base a los problemas anteriormente descritos, se plantearon una serie de objetivos enfocados principalmente en atacar esas fallas. De la misma forma se propusieron una serie de estrategias para lograr conseguir dichos objetivos.

Por último, se realizó una propuesta de implementación del plan estratégico, en donde se estudiaron los costos y la factibilidad del mismo, que según apreciación del autor y tomando en cuenta las proyecciones realizadas, se concluye que este plan estratégico es completamente factible y aplicable a la realidad actual de la empresa y del país y que realmente puede aportar grandes beneficios a la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.

RECOMENDACIONES

Para finalizar el presente trabajo de grado, el autor propone a la empresa Proyectos y Servicios Fiber System, C.A, las siguientes recomendaciones:

- Tomar muy en cuenta el presente plan estratégico para aplicarlo en el periodo proyectado.
- Realizar una reevaluación anual de los elementos estudiados en este plan estratégicos y descubrir si se sigue manteniendo vigente o se deben modificar enfoques.
- Estudiar otras posibles fallas que no se hayan podido estudiar en el presente plan estratégico por falta de información interna no compartida en la entrevista.
- Apuntar al continuo crecimiento de la empresa y la diversificación de los productos y servicios ofrecidos.
- Realizar capacitaciones, actualizaciones y talleres semestralmente.
- Enfocarse en los departamentos que se encontraron con mayores falencias en este estudio.
- Aspirar siempre a la calidad de servicio y el buen trato con los clientes.
- Estimar la importancia que tiene el buen marketing para cualquier empresa.
- Estar muy atentos a los cambios del macroentorno de Venezuela, para poder adaptarse a las nuevas realidades de un país tan cambiante.
- Y, por último, tener mucha constancia y disciplina.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Anonimo. (7 de julio de 2017). *Xfinity*. Obtenido de Un resumen de televisión por satélite:
<https://es.xfinity.com/hub/tv-video/satellite-tv>
- Anonimo. (19 de junio de 2023). *BnAmericas*. Obtenido de Radiografía al plan de telecomunicaciones de Venezuela para 2023-2025:
<https://www.bnamericas.com/es/reportajes/radiografia-al-plan-de-telecomunicaciones-de-venezuela-para-2023-2025>
- Castellanos, L. (25 de enero de 2015). *lcestrategia.wordpress.com*. Obtenido de Matriz Interna Externa (IE): <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>
- Clavijo, C. (20 de diciembre de 2023). *Hubspot*. Obtenido de Gerente de operaciones: funciones, habilidades y responsabilidades: <https://blog.hubspot.es/sales/gerente-operaciones>
- Francisco. (2015). *Carta encíclica "LAUDATO SI"*. Roma: Tpografia Vaticana.
- Gasbarrino, S. (19 de Junio de 2023). *Hubspot*. Obtenido de Qué es la administración financiera: características y funciones: <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-administracion-financiera>
- Hammond, M. (14 de diciembre de 2022). *Hubspot*. Obtenido de Gerente de Recursos Humanos: funciones y habilidades: <https://blog.hubspot.es/service/gerente-recursos-humanos>
- Lopez, P. (12 de agosto de 2020). *Geeknetic*. Obtenido de ¿Qué es FTTH y para qué sirve?: <https://www.geeknetic.es/FTTH/que-es-y-para-que-sirve>

- Maisanaba, A. (20 de abril de 2023). *Rastreator*. Obtenido de Tecnología HFC, la unión del cable y la fibra: <https://www.rastreator.com/telefonía/guías/tecnología-hfc>
- Meza, A. (3 de enero de 2020). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas*. Obtenido de Mi espacio: <https://www.infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 114.
- Roldan, P. (7 de junio de 2017). *Economipedia*. Obtenido de Matriz de Mckinsey: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-mckinsey.html>
- Santos, D. (30 de noviembre de 2023). *Hubspot*. Obtenido de Gerencia de marca: por qué es clave en tus resultados: <https://blog.hubspot.es/marketing/gerencia-marca>
- Santos, D. (01 de Noviembre de 2023). *Hubspot*. Obtenido de Qué es la responsabilidad social empresarial (RSE) y su relevancia: <https://blog.hubspot.es/marketing/responsabilidad-social-empresarial>
- Seijas, C. (12 de octubre de 2023). *EFE*. Obtenido de Venezuela reduce el rezago de sus telecomunicaciones.
- Sordo, A. (6 de octubre de 2021). *HubSpot*. Obtenido de 9 tipos de estructuras organizacionales y sus elementos clave: <https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>

ANEXOS

Anexo 1. *Logotipo de Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Anexo 2. *Kit de instalación de Fibrahogar de Inter.*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Anexo 3. ONU de Fibrahogar de Inter.



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Anexo 4. *Tensores de Fibra para instalación de Fibrahogar de Inter.*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Anexo 5. Patch Cord para instalación de Fibrahogar de Inter.



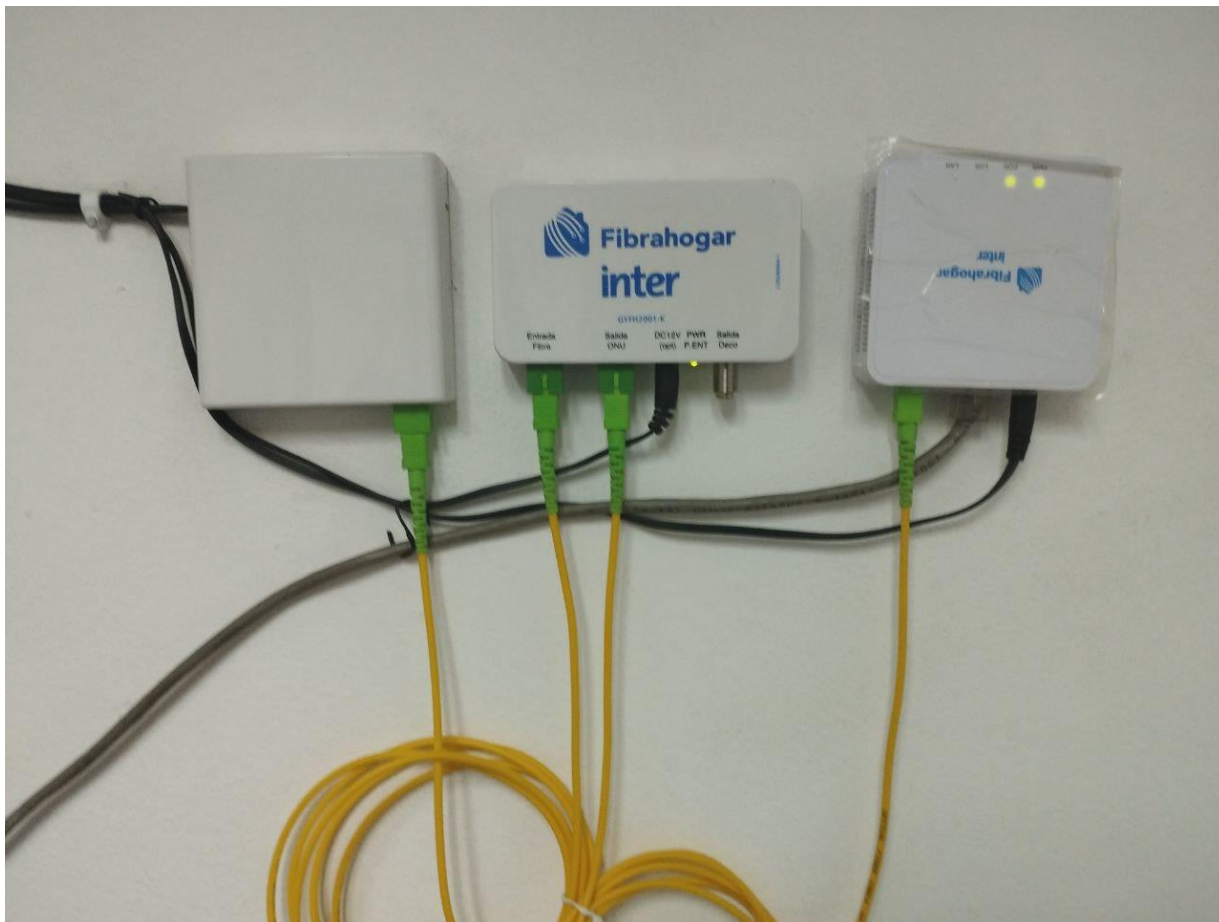
Fuente: Elaboración Propia (2023)

Anexo 6. Bobina de fibra óptica para instalación de Fibrahogar de Inter.



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Anexo 7. *Instalación finalizada de Fibrahogar de Inter realizada por Proyectos y Servicios Fiber System, C.A.*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Anexo 8. *Kit Fast Tool para instalación de Fibrahogar de Inter.*



Fuente: Elaboración Propia (2023)

Anexo 9. *Herramientas varias usadas por los técnicos.*



Fuente: Elaboración Propia (2023)