

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY.
VICERRECTORADO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA.



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA
LA VALERANA C.A PERIODO 2023-2027.

Presentado por:

BR. GÉNESIS ARIADNA GIL VELÁSQUEZ

BR. ALBANI DANIELA TORRES PACHECO

TRUJILLO VENEZUELA

2023
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY.
VICERRECTORADO.
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA.



PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA
LA VALERANA C.A PERIODO 2023-2027.

Trabajo Especial de Grado para optar al título de Licenciado (os) en Administración de
Empresa. Contaduría Pública

Presentado por:

BR. GÉNESIS ARIADNA GIL VELÁSQUEZ
BR. ALBANI DANIELA TORRES PACHECO

Tutor:

MSC. ZAIDA KASSAR



VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Gilberto Rojas, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Zaida Kassar, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA LA VALERANA C.A PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **GIL VELÁSQUEZ GÉNESIS ARIADNA**, portador(a) de la C.I. No. **29.984.916**, 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 Mombuy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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


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


 Prof. Msc. Zaida Kassar.
 C.I. 19.175.011
 TUTOR


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


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




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





VICERRECTORADO ACADÉMICO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, Prof. Msc. Gilberto Rojas, Prof. Esp. Karelis Paredes y Prof. Msc. Zaida Kassar, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA LA VALERANA C.A PERIODO 2023-2027** que presenta el(la) bachiller **TORRES PACHECO ALBANI DANIELA**, portador(a) de la C.I. No. **30.380.072**, 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 Mombuy", referente a la evaluación de los Trabajos Especiales de Grado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública.

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

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

Prof. Msc. Zaida Kassar
C.I. 19.175.011
TUTOR

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

PRESIDENTE DEL JURADO

Prof. Msc. Gilberto Rojas
C.I. 19.285.228

DECANO



Prof. Dra. Ana Linares
C.I. 9.013.217

VICERRECTORA



**TRUJILLO VENEZUELA
2023**

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY.

VICERRECTORADO.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
ESCUELA DE CONTADURÍA.**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA
LA VALERANA C.A PERIODO 2023-2027.**

Autores:

Br. Génesis Ariadna Gil Velásquez

Br. Albani Daniela Torres Pacheco

RESUMEN

La investigación se centró en diseñar un plan estratégico para la Comercializadora La Valerana C.A para los años 2023-2027, la empresa cuenta con una actividad económica principal como lo es la compra y venta al mayor y al detal fabricación, envasado, empaçado, transporte, almacenamiento, importación y exportación de todo tipo de alimentos y bebidas tales como víveres, lácteos, queso, charcuterías, enlatados, todo tipo de carnes, pescados, granos, harinas, verduras, hortalizas, frutas, confiterías, bebidas, carbonaras y no carbonaras, agua potable, agua mineral, agua saborizada y no saborizada, bebidas isotónicas, con todo lo relacionado con panaderías, con todo tipo de licores nacionales, importados y artesanales, con todo tipo de alimentos para mascotas y otros animales, artículos e insumo para limpieza del hogar e higiene personal, productos eléctricos, artículos para la quincallería. Para llevar a cabo el presente estudio se realizó un diagnóstico organizacional con la observación a la empresa, la cual arrojó desconocimiento de la misión y visión de la organización, limitación en los avances tecnológicos que dificulta la captación de nuevos clientes viéndose esta última relegada en el análisis financiero al comparar el ejercicio durante los años 2021-2022.

Palabras clave: plan estratégico, empresa, objetivos

TABLA DE CONTENIDO.

<u>TABLA DE CONTENIDO</u>	4
<u>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN</u>	7
<u>1.1.- Idea Actual de Negocio/Nombre del Negocio</u>	7
<u>1.2.- Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer</u>	8
<u>1.3.- Equipo de trabajo</u>	8
<u>1.4.- Diagnóstico Organizacional</u>	11
<u>1.5.- Diagnóstico Situación contable financiera</u>	11
<u>1.6. Definición del problema</u>	12
<u>1.7.- Propuesta de valor</u>	14
<u>1.8.- Objetivos del trabajo de investigación</u>	14
<u>1.8.1.- Objetivo general</u>	14
<u>1.8.2.- Objetivos específicos</u>	14
<u>CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO</u>	16
<u>2.1.- Análisis del macroentorno (PESTEL)</u>	16
<u>2.1.1. Entorno político</u>	16
<u>2.1.3.- Entorno social</u>	16
<u>2.1.4.- Entorno tecnológico</u>	16
<u>2.1.6.- Entorno legal</u>	17
<u>2.2.- Análisis del Microentorno del Sector. Fuerzas del Poder</u>	19
<u>2.2.1.- Negocios con proveedores</u>	19
<u>2.2.2.- Negociación con clientes</u>	19
<u>2.2.3.- Rivalidad entre competidores existentes</u>	19

<u>2.2.4.- Desarrollo potencial de productos sustitutos</u>	19
<u>2.2.5.- Entrada de nuevos competidores</u>	20
<u>2.2.6.- Nivel de atractividad de la industria</u>	20
<u>2.2.7.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</u>	20
<u>CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO</u>	22
<u>3.1. Modelo de negocios CANVAS</u>	22
<u>3.2.- Análisis funcional de la empresa</u>	23
<u>3.2.1.- Gerencia de la Empresa</u>	23
<u>3.2.2 Recursos humanos</u>	23
<u>3.3.3 Investigación y Desarrollo</u>	23
<u>3.3.4 Finanzas</u>	24
<u>3.3.6 Operaciones</u>	24
<u>3.3.8 Servicios postventa</u>	25
<u>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023-2027</u>	26
<u>4.1.- Objetivo general</u>	26
<u>4.2. Objetivos estratégicos</u>	26
<u>4.3.- Análisis de los Objetivos Estratégicos 2023-2027</u>	26
<u>CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO</u>	27
<u>5.1.- Formulación de la Estrategia</u>	27
<u>5.1.1.- Matriz FODA Cruzada (MFODA)</u>	27
<u>5.1.2 Matriz Interna –Externa (MIE)</u>	28
<u>5.2. Selección de la Estrategia</u>	30
<u>5.2.1 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos</u>	30
<u>5.2.2.- Estrategias seleccionadas</u>	32
<u>REFERENCIAS</u>	33

ÍNDICE DE TABLAS.

<u>Tabla N° 1 Información contable financiera</u>	12
<u>Tabla N° 2. Matriz MEFE</u>	18
<u>Tabla N° 3. Matriz MEFI</u>	20
<u>Tabla N° 4 Matriz FODA Cruzada (MFODA)</u>	27
<u>Tabla N° 5 Resumen MEFI y MEFE</u>	28
<u>Tabla N° 6. Matriz Interna – Externa</u>	28
<u>Tabla N° 7 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos</u>	30

CAPÍTULO I. ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO.

1.1.- Idea Actual de Negocio/Nombre del Negocio.

Comercializadora La Valerana C.A, como empresa especializada en la distribución y venta de productos de consumo masivo. Constituida con Capital Venezolano el 24 de Septiembre del 2015, siempre en busca de la mejora continua y el constante desarrollo de los procesos y actividades, se dedica a la Venta, Distribución y Ejecución de Mercado, de Bebidas pertenecientes a las Marcas Coca Cola, en diferentes presentaciones, como también productos alimenticios, alimentos para mascotas y misceláneas en general, posee dos canales de distribución para las ventas, uno dirigido al detal con consumidores directos y el otro al mayor donde se distribuye a las bodegas, pequeños comerciantes en general, cuenta con el recurso humano e infraestructura necesaria apta para satisfacer la demanda y suministros de nuestros clientes en toda la extensión territorial Estado Trujillo y Timotes municipio Miranda del Estado Mérida, llegando a más de 1.400 Clientes clasificados y segmentados por canal de Comercialización., se encuentra ubicada en la Avenida México con calle Coromoto diagonal Local N° S/N Sector La Plata Valera estado Trujillo.

1.2.- Descripción del Producto/Servicio a Ofrecer

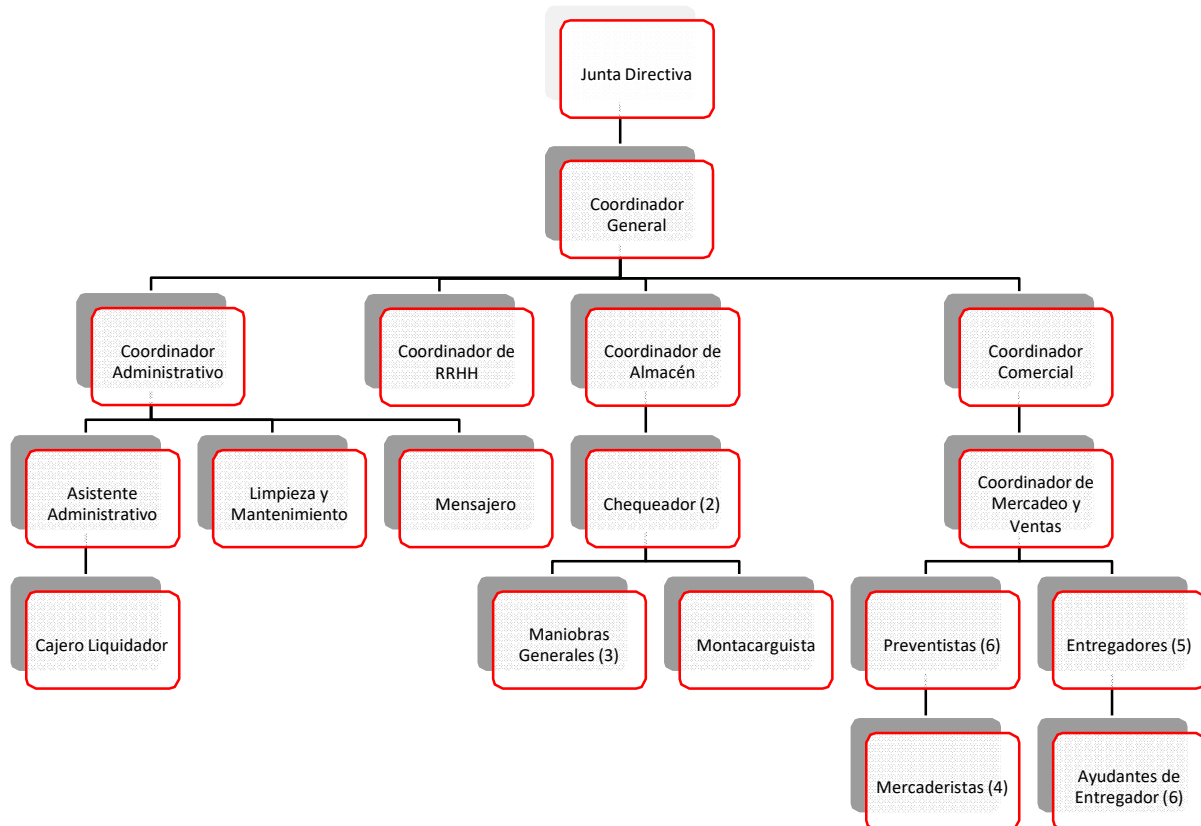
La Comercializadora La Valerana C.A especializada en la distribución y venta de productos de consumo masivo, donde la la satisfacción y preferencia de los clientes hacia los productos, consolidándose como empresa líder en la distribución de productos de todos los productos básicos como lo son alimentos para el consumo humano, refrescos, agua mineral, alimentos para mascotas, productos de limpieza y miscelánea en general. Actualmente mantienen una alianza comercial con la Empresa Coca Cola Femsa de Venezuela, S.A. como distribuidores exclusivos de los productos

en el Estado Trujillo y por encontrarse ubicada estratégicamente en el Sector La Plata de Valera, facilita la distribución de variedad de productos y su distribución de forma rápida y precisa.

1.3.- Equipo de trabajo

El equipo de trabajo de la Comercializadora La Valerana C.A garantiza con su labor alcanzar los objetivos propuestos. De acuerdo a ello el equipo de trabajo lo conforma un grupo de personas, todos con funciones asignadas de acuerdo al siguiente organigrama:

Figura N° 1 Organigrama
Fuente: Elaboración propia



Funciones por cargo

Junta Directiva: Es la encargada de generar valor a los socios que la integran, al ofrecer seguimiento del marco estratégico corporativo y políticas para ejecutarlo.

Coordinador General: Representa a la persona de mayor jerarquía de la empresa, se encarga de la autorización para las compras, pagos, trámite de documentos, decisiones organizacionales y financieras de la empresa, supervisa el trabajo realizado, realiza diagnóstico de inventario.

Coordinador administrativo: Mantiene al día los expedientes de solvencia legales, revisa que las facturas cumplan con los deberes formales, supervisa que se hayan registrado correctamente en los libros de compra y venta, mantiene organizado el plan de cuentas, interpreta la información financiera, verifica el soporte de los registros contables, atiende con oportunidad la información contable y financiera

Coordinador de Recursos Humanos: Facilita el flujo de candidatos a través del proceso de reclutamiento.

Coordinador Comercial: Gestiona las alianzas comerciales con distintas empresas y clientes.

Coordinador de Mercadeo y Ventas: Apoya las ventas, asegura el éxito de cada pedido, toma las riendas en las labores administrativas.

Asistente administrativo: Realiza funciones administrativas como actualización, registro y almacenamiento de información

Cajero liquidador: Recepcionar, entregar y cuidar el dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor.

Montacarguista: Descargar materiales y mercancías de vehículos entrantes

Empleado del almacén y distribución: Realiza la recepción e identificación de materiales. Realiza el almacenamiento y supervisa la reposición de materiales. Elabora la preparación de los pedidos. Procesa los pedidos y moviliza los materiales solicitados.

1.4.- Diagnóstico Organizacional

De acuerdo lo planteado por Rodríguez (2016) el diagnóstico organizacional se viene perfilando como un área de investigación social, donde el especialista detecta modelos de gestión, evalúa la situación de la empresa, problemas y potencialidades así como las vías eventuales de desarrollo (p.37). En función de ello, luego de conocer la situación de la empresa permite enfocarse en las áreas críticas para minimizarlas y proponer alternativas viables para su optimización.

Atendiendo lo descrito para elaborar el diagnóstico organizacional se aplicó una encuesta a los gerentes de la empresa Comercializadora La Valerana CA contentiva de 14 items donde se obtuvo información suficiente sobre su funcionamiento, entre las cuales se destaca que la organización no tenía un manual de gestión para guiarlos, ni un programa de capacitación para los empleados que los ayudara a desarrollar habilidades en las áreas en las que se quedaron cortos,

aunado a ello, se observó que la empresa desaprovecha las herramientas tecnológicas del entorno para dar a conocer sus productos.

Por otro lado se detectó que existen problemas que afectan el desenvolvimiento de la empresa, como lo son el porcentaje de devolución de los productos vendidos en el centro de distribución al cliente minorista y por razones de fecha de caducidad o deficiente trato al momento del traslado son devuelto por el cliente, situación que impacta directamente en los costos de la empresa, ya que absorbe recursos y no genera ganancias. Por otra parte las ventas se realizan sin planificación alguna, el dinero que entra está sujeto a la disponibilidad del cliente y los pagos se realizan de contado y en muy pocos casos con algún financiamiento.

A pesar de ello, se analizan los niveles de satisfacción de los clientes, aunque no en profundidad, por la ausencia de herramientas tecnológicas que ofrezcan información inmediata. Asimismo, debido a la gran variedad de sus servicios, la competencia y los clientes habituales (comerciantes), siempre busca mejorar continuamente sus servicios y tratar de ofrecer nuevos, característica que resulta muy atractiva para el público.

1.5.- Diagnóstico Situación contable financiera

Pérez (2010) señala que el diagnóstico financiero aplicado a la empresa “investiga la situación, las expectativas de la empresa para evaluar la capacidad de tomar decisiones y formular planes (p.9). En este sentido, para realizar el diagnóstico contable financiero de la empresa, se tomó en consideración los estados financieros de los últimos dos años (2021-2022), tomando en cuenta el nivel de liquidez que permite detectar la capacidad que tiene la empresa para generar dinero, así como también el nivel de endeudamiento, al establecer la cantidad de deuda para financiar sus

activos con relación al valor que tiene, la eficiencia y rentabilidad que proporciona información para determinar el número de productos necesarios para cubrir los costos, todo ello se presenta en la siguiente información:

Tabla N° 1 Información contable financiera

INDICADOR	2021	2022
Razón circulante	1,81	0 , 53
Prueba ácida	1,38	0 , 02
Rotación del activo	0,13	1,23
Días de Vta pendiente de cobro	25.00	7.00
Razón de endeudamiento	34%	50%

Fuente: Elaboración propia (2023)

Como se puede observar en la tabla 1, la comercializadora La Valerana C.A considere estos dos factores para calcular la razón circulante es 1,81, lo que significa que la empresa tiene suficiente capacidad financiera para cumplir con sus obligaciones a corto plazo y la liquidez total es mayor que 1, por lo que posee capacidad para generar el flujo de efectivo. Esto supone que la organización tiene un alto nivel de movilidad. La empresa tiene muy poca deuda y solo necesita cumplir con algunas obligaciones, con el dinero necesario para pagarlos. Generalmente hablando la empresa

tiene una rentabilidad aceptable y si bien es mejorable, y cuando cobrar por los servicios en efectivo porque las cuentas por cobrar son altas, invierte el dinero para protegerse de la inflación.

1.6 . Definición del problema

Las empresas siempre han buscado innovar para tener éxito. No obstante, las transformaciones que ha traído la tecnología durante los últimos años son significativas. Lo que parecía ser una mejora superficial se ha convertido en un tema de gran importancia sin precedente para las organizaciones, debido a que permite adaptar sus modelos de negocio y la cultura organizacional a las nuevas tecnologías.

Autores como Morales (2022) señala que la tecnología en las empresas puede mejorar la productividad, rentabilidad, costos de producción, inventario y otras medidas de rendimiento de la empresa (p.19) Es una medida de ventaja competitiva donde elementos como productos, servicios, operaciones y administraciones determinan el uso eficiente y efectivo de la tecnología para alcanzar sus metas.

Sin embargo, se detectan situaciones a nivel organizacional en donde pareciera existe desconocimiento de las herramientas tecnológicas que le ofrece el entorno, generando en ello, ausencia de información oportuna, poca difusión de los servicios y productos que ofrece. Un estudio realizado por Salazar (2017) señala que “las empresas venezolanas en su mayoría son consideradas un sector poco dependiente de la tecnología, lo que ha influido en el proceso para proyectar la productividad y competitividad” (p.3).

En este sentido, se les dificulta asimilar la tecnología, mediante compra de equipos y asistencia técnica asistida generando estancamiento, asumir nuevos retos, garantizar el logro de

los objetivos propuestos. En función de ello la Comercializadora L Valerana, C.A, pudiese estar presentando una situación similar, por la limitada transformación tecnológica, debido a la restringida apertura de los canales de clientes para la venta/comercialización de sus productos, en ocasiones los empleados desarrollan las actividades de último momento, situación que crea incertidumbre al momento de realizar una transacción, aunado a ello existen situaciones externas que perjudican el cumplimiento de las actividades como la inflación, falta de electricidad e internet que atrasan todo el procedimiento.

Por tal circunstancia la Comercializadora La Valerana C.A requiere de un plan estratégico que le permita el crecimiento continuo y aboque a atender las situaciones críticas que se presenten y puedan ser solucionables a través de la transformación tecnológica.

1.7.- Propuesta de valor

Las empresas de consumo masivo examinan estrategias innovadoras y herramientas para posicionarse en el mercado y atraer clientes. En este sentido, la Comercializadora La Valerana C.A estando siempre a la vanguardia de las innovaciones ofrece como propuesta de valor que la diferencia de otras empresas del ramo el hecho de garantizar la satisfacción y preferencia hacia los productos que distribuye, posicionada dentro del mercado local y nacional como una empresa que se rige bajo los estándares de calidad y excelencia, con amplia gama de productos y servicios que permite ofrecer alternativas atractivas al mercado, expandiendo operaciones en todo el territorio Nacional y creciendo de manera sostenida y rentable, todo ello generando valor económico a los accionistas, clientes.

1.8.- Objetivos del trabajo de investigación.

1.8.1.- *Objetivo general.*

Diseñar un plan estratégico sobre transformaciones tecnológicas para la Comercializadora La Valerana C.A para los años 2023-2027.

1.8.2.- *Objetivos específicos.*

Describir el macroentorno y microentorno que tiene actualmente la Comercializadora La Valerana C.A durante el período 2023-2027 enfocado en transformaciones tecnológicas.

Definir el modelo de negocio para la Comercializadora La Valerana C.A para los años 2023-2027.

Definir objetivos estratégicos para la Comercializadora La Valerana C.A enfocados en transformaciones tecnológicas.

Proponer estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas para la Comercializadora La Valerana C.A enfocadas en transformaciones tecnológicas

Realizar la ejecución de las transformaciones tecnológicas para la Comercializadora La Valerana C.A en el periodo de octubre a diciembre de 2023.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2.1.- Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1 . Entorno político.

El entorno político en el que se encuentran las empresas venezolanas está conformado por políticas públicas que deterioran los esfuerzos del sector privado, fundamentando estas políticas en la ejecución de leyes fuera de contexto sin tomar en cuenta la realidad de las empresas en una idea socialista que ha destruido el aparato productivo del país. Esta situación ha generado desconfianza por dichas acciones gubernamentales conllevando al país a la hiperinflación generando limitaciones comerciales y demás acciones ejecutadas que redundan en el salario de los ciudadanos, siendo éste cada día uno de los bajos del mundo. (Niemietz, 2019)

2.1.2.- Entorno económico.

Las empresas venezolanas producen bienes y servicios, sin embargo la recesión económica y la hiperinflación afecta el crecimiento de ellas, generando condiciones muy difíciles por producto de la hiperinflación galopante, sentida en la variación en los precios de los productos, deteriorando la cartera de clientes y la dolarización de mercado que limita la capacidad de compra de la población. Según el observatorio de Finanzas (2023) Venezuela alcanzó una inflación para diciembre del 2022 del 37,2%, estando la anual ubicada en 305,7%. En general el país presenta una crisis con condiciones muy difíciles que afecta el desarrollo de las empresas.

2.1.3.- Entorno social.

La situación económica y los cambios en material legal venezolana afectan directamente al entorno social del país, debido a que la población está obteniendo menos ingresos y la inflación es cada vez más alta, por otra parte, la insatisfacción por los bajos salarios conduce a inmigración obligada para buscar mejores condiciones de vida, según Freite (2021) el venezolano no posee poder adquisitivo ni cuentan con los servicios básicos de ningún tipo, aunado a ello, las dificultades para obtener gasolina generan crisis en el sector transporte, por la limitada producción y exportación del petróleo, lo cual ha generado problemas a la economía siendo esta la principal fuente de ingresos.

2.1.4.- Entorno tecnológico.

Es de gran ayuda a las empresas el uso de la tecnología, porque puede ser usada a su favor, Conatel (2019) señala que la mayoría de la empresas completan sus servicios con el internet, sin embargo, debido a las fluctuaciones de energía eléctrica se dificulta satisfacer las necesidades comerciales, como también realizar los pagos por la banca electrónica que atrasa la venta de productos, por lo que genera a la empresa la búsqueda de alternativas para hacer frente a las demandas de los clientes, no obstante con algunas dificultades de capacitación del recurso humano en tecnología digital, generando una brecha entre la tecnología y el recurso humano.

2.1.5.- Entorno Ecológico.

Los problemas ambientales que afectan la situación del país no son excluyentes en los alrededores de la Comercializadora La Valerana, ya que observa con facilidad en los alrededores de la empresa desechos sólidos, generados por las personas que transitan hacia el terminal de

pasajeros, según la página de aulaabierta (2023) el 65% de los venezolanos, no poseen el servicio de aseo urbano, generando vertederos abiertos (calle) como medios de recolección, aunado a ello, la generación de residuos plásticos en gran escala, propician el aumento del consumo de medios digitales para la promoción de productos de consumo masivo.

2.1.6.- Entorno legal.

El funcionamiento de una empresa depende en parte del cumplimiento de las obligaciones legales, sin embargo, se hace evidente en Venezuela la implementación de política fiscal implementados por el Seniat y la Alcaldía que deteriora las ganancias obtenidas por la empresa, por lo que Martínez (2021) señala, “la política fiscal ha sido mal manejada a través de los años”, situación que preocupa la supervisión de funcionarios que implementan la Ley de Precios Justos, escenario poco efectivo para cumplir con los objetivos de estabilización y crecimiento sostenido, generando inflación del cual resulta difícil, mas no imposible de salir.

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

Tabla N° 2. Matriz MEFE

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
Oportunidades	Incremento de demanda de productos por parte de los canales de distribución.	0,2	4	0 , 8
	Dolarización en la compra y venta productos.	de 0,2	4	0 , 8
	Expansión en el mercado.	0,1	4	0 , 4

	Certificación de sistemas de calidad.	0,1	3	0 , 3
Amenazas	Inflación progresiva.	0,05	1	0 , 05
	Aplicación de leyes tributarias.	0,05	2	0 , 10
	Tasa de cambio fluctuante.	0,1	1	0 , 1
	Desmejoramiento de los servicios Públicos.	0,2	2	0 , 4
Totales		1,0	2 , 95	

Nota: Se reflejan los factores macroentorno de la idea de negocio
Fuente; Adaptado al modelo D`Alessio (2008)

La matriz MEFE corresponde a una evaluación externa, esta información está directamente relacionada con aspectos de intervención en el desarrollo de la empresa, como en el análisis MEFE de Comercializadora La Valerana C.A, que tiene la oportunidad de participar en actividades comerciales, con el uso de herramientas tecnológicas y soporte de Internet, facilitará el proceso.

2.2.- Análisis del Microentorno del Sector. Fuerzas del Poder.

2.2.1.- Negocios con proveedores.

La empresa mantiene un registro de proveedores para asegurar el inventario, donde los pagos son precisos y se realizan de acuerdo a los cronogramas establecidos. Es importante señalar que el precio de compra del producto está expresado en USD (dólares estadounidenses) y bolívares,

este último se determina mediante la conversión a las variaciones esperadas por el tipo de cambio oficial del Banco Central de Venezuela.

2.2.2.- Negociación con clientes.

La segmentación del mercado es amplia, sin discriminación de género, edad o clase social, gusto o preferencia. Cabe señalar que los productos se venden en USD (dólares estadounidenses) y bolívares, los cuales se convierten a los cambios esperados en el tipo de cambio oficial del Banco Central de Venezuela para minimizar pérdidas.

2.2.3.- Rivalidad entre competidores existentes.

La Comercializadora La Valerana ofrece servicios a un gran número de clientes en pequeña y mediana escala, también al mayor y al detal. Sin embargo, existen otras empresas que utilizan medios digitales para llamar la atención a los clientes con el uso de redes sociales

(Instagram Whatsapp, Facebook) para promocionar sus servicios.

2.2.4.- Desarrollo potencial de productos sustitutos.

Aunque la empresa tiene una gran ventaja porque es conocida por su buen servicio, calidad y compromiso, hasta el momento ha mantenido una buena respuesta del público, por lo tanto, es necesario mejorar diversas áreas para ser más competitivos frente a los desafíos y alcanzar la entrada de nuevos competidores.

2.2.5.- Entrada de nuevos competidores.

Mercado amplio que garantiza la entrada de competidores del ramo de consumo masivo.

Entrada del negocio digital con mayor fuerza.

Fortalecimiento digital de sucursales en otros municipios del estado.

2.2.6.- Nivel de atraktividad de la industria.

Realiza distribución de productos de forma rápida.

Servicio de transporte pesado, el producto se entrega directamente al cliente.

Se concentra en las necesidades de productos del cliente cada semana.

2.2.7.- Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Tabla N° 3. Matriz MEFI

	Factores	Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas	Distribución apropiada de productos.	0,2	4	0 , 8
	Ventas de calidad.	0,2	3	0 , 6
	Experiencias y conocimientos en ventas.	0,17	4	0 , 68
	Servicio personalizado al cliente.	0,08	4	0 , 32
Debilidades	Poco uso de herramientas tecnológicas.	0,1	1	0 , 1
	Retraso de los clientes para la entrega de facturas.	0,05	2	0 , 1
	No cuenta con una página web.	0,05	1	0 , 05
	No aplica publicidad continua de sus productos.	0,05	2	0 , 1

Total	1	2 , 75
-------	---	-----------

Nota: Factores de microentorno

Fuente: Adaptado al modelo D'Alessio (2008)

En cuanto a la matriz MEFI, se destaca que evalúa la información interna para determinar sus fortalezas y debilidades, que en ocasiones impiden el logro de los fines planteados. Para ello, Comercializadora La Valerana C.A permitirá a la gerencia ampliar sus almacenes para obtener más stocks de productos, vender productos de calidad e implementar la venta digital.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 . Modelo de negocios CANVAS

El Modelo de negocios Canvas, permite trazar modelos de operación de facetas, está diseñado para idear modelos operativos creativos y rentables, se divide en nueve secciones principales: Clientes, Ofertas, Canales, Relaciones con los clientes, Fuentes de ingresos, Recursos clave, Actividades clave, Socios clave y Costos, interconectados como un aspecto colaborativo para ser efectivo. A continuación se presenta el Modelo de negocios Canvas creado para la Empresa Comercializadora La Valerana C.A

Figura N° 2 Modelo de negocios CANVAS

ALIANZAS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Proveedores a gran escala de productos de consumo masivo. Pequeños y medianos comerciantes. Instituciones financieras.	Pedir presupuestos. de Compra de mercancía. de Distribución de productos. Evaluar la satisfacción del cliente.	Garantizar la satisfacción y preferencia de los clientes hacia los productos que distribuye, posicionada dentro del mercado local y nacional como una empresa que se rige bajo los estándares de calidad y excelencia.	Atención a los clientes. Ofrecer descuentos.	Pequeños, medianos y grandes comerciantes. Público en general.
	RECURSOS		CANALES	
	Talento humano Mercancía para la distribución y venta.		Publicidad de masas (radio, televisión). Redes sociales.	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FLUJO DE INGRESOS		
Mercancía para la venta. Gastos de oficina. Sueldos y salarios. Beneficios para los trabajadores..		Distribución y ventas al mayor y al detal.		

Fuente: Elaboración propia (2023)

3.2.- Análisis funcional de la empresa.

3.2.1.- Gerencia de la Empresa.

El modelo que se adapta es el Modelo planteado por Fayol (1916) citado en Chiavenato (2019), el cual consiste en dirigir la empresa tomando decisiones que cumplan con su sostenibilidad y el servicio vivencial a los consumidores (p.126). Visto así, se espera para el cargo a una persona para planear, controlar, dirigir, desarrollar e implementar el plan estratégico optimizando el tiempo y recursos establecidos por la Junta directiva.

3.2.2 Recursos humanos.

El recurso humano es la pieza más importante que conforma una empresa, porque son las encargadas de cumplir eficazmente con las tareas, actividades y oficios encomendados por la gerencia y su labor se distribuye de acuerdo a sus capacidades, competencias en el ramo de venta y distribución de productos de consumo masivo. En vista de ello, se trae a colación lo planteado por Porret (2008) cuando señala que el recurso humano posee capacidades y ventajas competitivas que garantizan optimizar la labor de la empresa.

3.3.3 Investigación y Desarrollo.

La creación de nuevos procedimientos o innovaciones que promuevan el incremento de las ventas, como foco principal del desarrollo de la empresa. Por lo tanto la empresa Comercializadora La Valerana, C.A, constantemente busca el desarrollo de innovaciones tecnológicas para alcanzar el crecimiento en las ventas.

3.3.4 Finanzas.

Alcanzar un control en las finanzas favorece los recursos de la empresa, por ello que, la empresa Comercializadora La Valerana C.A realiza gestiones a través de sus gastos, ingresos y obtener mayor control de ellos. En vista de lo expuesto, el responsable de esta área analiza la situación financiera antes de tomar decisiones y trazarse metas por medio del balance y las cuentas de los resultados.

3.3.5 Logística y aprovisionamiento.

Los servicios de la empresa Comercializadora La Valerana C.A, son atendidos por medio de la rotación de inventario, considerando la fecha de caducidad, en tal sentido, hace la revisión del inventario para determinar los productos faltantes y verifica la posibilidad de incluir nuevos productos que se presentan en el mercado, obteniendo con ello un stock variado de los productos a comprar por los clientes.

3.3.6 Operaciones.

Las operaciones se destinan en la realización de actividades favorecen prestar un servicio de calidad por los trabajadores de la empresa, en este sentido, se enfoca en buscar la complacencia de los clientes, otorgando una mejor alternativa para satisfacer sus necesidades y optimizar su calidad de vida.

3.3.7 Marketing y Ventas.

Se ejecutarán estrategias para incrementar las ventas, por medio de contenido interactivo a través de las redes sociales (Instagram, TikTok, Telegram y Facebook), todo enfocado en la distribución y calidad de los productos.

3.3.8 Servicios postventa

Se propone hacerle seguimiento a los clientes y crear un base de datos con la intención de ofrecerles descuentos por compras realizadas, promociones, concursos con la intención de no olvidar la fidelidad ante la empresa.

CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2023-2027.

4.1.- Objetivo general.

Implementar un plan estratégico sobre transformaciones tecnológicas para la

Comercializadora La Valerana C.A para los años 2023-2027.

4.2 . Objetivos estratégicos.

- a) Promover políticas y estrategias de marketing para incrementar la cartera de clientes.
- b) Desarrollar capacidades en el personal para el manejo de la tecnología.
- c) Utilizar herramientas para el cambio tecnológico que viabilice su uso.
- d) Desarrollar en la empresa cambios tecnológicos a través de innovación.
- e) Mejorar las ventas brutas de la empresa a través de la captación de nuevos clientes.

4.3.- Análisis de los Objetivos Estratégicos 2023-2027

En la búsqueda del desarrollo de los objetivos planteados, en relación al objetivo (a) se plantea convertir a las redes sociales en aliadas de la empresa, donde los productos y servicio que ofrece diariamente sean parte del contenido de las publicaciones, para ofrecer ventajas y características de cada uno , luego para desarrollar las capacidades en el personal (b), se destina la realización de talleres sobre el manejo de la tecnología, luego como forma de utilizar

herramientas para el cambio tecnológico (c) se propone capacitar al personal seleccionando la herramienta que más se adapte de acuerdo al tipo de negocio (d), para cumplir con el siguiente objetivo (e) se propone posicionar a la empresa en los motores de búsqueda, como también realizar actividades destinadas al intercambio corporativo con compromiso social que equilibren lo económico, social y ambiental de las acciones planificadas.

CAPÍTULO V. LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.

5.1.- Formulación de la Estrategia.

Una gestión empresarial requiere esfuerzo y seguridad para que las metas sean alcanzadas de la mejor forma posible. En este sentido, para obtener oportunidades de crecimiento, la empresa se apoya en estrategias de negocios que le permitan alcanzar beneficios o poseer ventajas ante la competencia. Al respecto, Frumento (2019) define la estrategia de negocios “son las tácticas que una empresa pone en acción para implementar una planificación comercial que le permita alcanzar los objetivos” (p.34), en este sentido, corresponde a la guía de trabajo de toda empresa que respalda a realizar las acciones y obtener resultados concretos.

Para la Empresa La Valerana, formular una estrategia de negocio le facilita trazar objetivos claros en función de los pasos a seguir para mantener su crecimiento partiendo de la base en que obtenga crecimiento, penetración en el mercado, solidez financiera y liderazgo en el sector.

5.1.1.- Matriz FODA Cruzada (MFODA).

<p>O2. Cobertura del mercado..</p> <p>O3. Dolarización en la compra y venta De productos.</p> <p>O4. Existencia de inventario.</p>	<p>clientes (F2,O2).</p> <p>FO3 Acceder a nueva cartera de clientes (F3,F4,O3, O4).</p>	<p>DO2 Generar beneficios por la entrega y pago oportuno de facturas (D2,D3,O2, O4).</p> <p>DO3 Impulsar la imagen de la empresa a través de redes sociales (D1, D4,,O2.)</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. Inflación progresiva.</p> <p>A2. Aplicación de leyes tributarias.</p> <p>A3. Tasa de cambio fluctuante.</p> <p>A4. Desmejoramiento de los servicios públicos.</p>	<p>Estrategias AF</p> <p>AF1 Mantener precios accesibles en el mercado (A1, A3, F3).</p> <p>AF2 Aplicación de técnicas financieras para el resguardo económico (A2, F1,F2).</p> <p>AF3: Buscar alternativas para salvaguardar los documentos digitales de listas de clientes (A4,F3).</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>DA1 Capacitar a los trabajadores sobre medios digitales (D1, A1).</p> <p>DA2 Ofrecer descuentos para fortalecer motivación en clientes (D2,D3,D4,A4).</p>

Leyenda
 Productos
 Desarrollo del mercado
 Enfoque de costos
 Diferenciación

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 4 Matriz FODA Cruzada (MFODA)

<p>Ambiente interno</p>	<p>Fortalezas</p> <p>F1. Distribución de productos de marca reconocida.</p> <p>F2. Buena atención.</p> <p>F3. Puntualidad en la entrega a los clientes.</p> <p>F4. Experiencias y conocimientos en ventas</p>	<p>Debilidades</p> <p>D1. Poco uso de herramientas tecnológicas</p> <p>D2. Retraso de los clientes a la entrega de Facturas.</p> <p>D3. Ausencia de una página Web.</p> <p>D4. Falta de publicidad continua de sus Productos.</p>
<p>Ambiente externo</p>	<p>Estrategias FO</p> <p>FO1 Mantener buenos precios para atraer clientes (F1,O1).</p> <p>FO2 Proporcionar buen servicio a los</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>DO1 Incrementar el uso de herramie tecnológicas para facilitar los pedidos (D1,O1).</p>

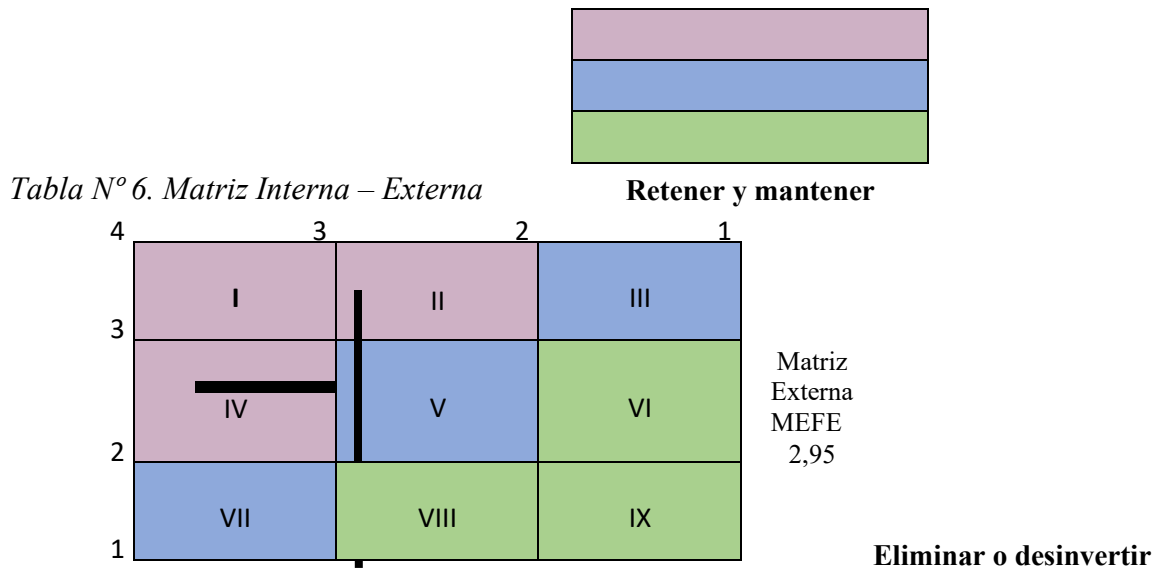
5.1.2 Matriz Interna –Externa (MIE)

La matriz interna-externa (MIE) establece dos líneas distintas de investigación que evalúan los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas) de una organización. Para lograr esto, se pondera un índice que se encuentra en uno de los nueve cuadrantes de la matriz. El resultado se basa en dos dimensiones importantes: los totales ponderados de la Matriz EFI para el eje X y los totales ponderados de la Matriz EFE para el eje Y.

Autores como Pulgarin y Rivera (2012) señalan que la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, “identifica y evalúa las variables asociadas al contexto, mostrando las incidencias positivas y negativas a la empresa” (p.72), es de considerar que este tipo de variables permite a la empresa diseñar estrategias de mejora y aproximar la realidad del entorno.

Tabla N° 5 Resumen MEFI y MEFE

Matriz Resultado
MEFE 2 , 95
MEFI 2 , 75
Nota: Totales de las Matrices MEFI y MEFE
Fuente: Elaboración propia



Matriz Interna MEFI 2,75

Fuente: Elaboración propia

Al hacer el cruce entre las matrices MEFI y MEFE el punto de encuentro resultó en el cuadrante V orientado a “Retener y Mantener”, lo que indica que se debe ejecutar acciones para que la Empresa mejore las estrategias y alcance el éxito empresarialww

5.2 . Selección de la Estrategia

5.2.1 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos

La aplicación de la matriz de estrategia Vs Objetivos estratégicos, permite obtener una visión clara de cada estrategia prioritaria para alcanzar los objetivos que plantearon con anterioridad, en este sentido, luego de un análisis preciso converger con los pasos para la ejecución del plan estratégico, la empresa La Valerana por medio del cruce de la Matriz de Estrategia con los objetivos Estratégicos se condensa toda la información en forma ordenada y ayuda a tener un

conocimiento amplio de la empresa tanto de lo externo como de lo interno, para valorar los recursos y determinar cuáles son los puntos fuertes y débiles de la misma. Esto se hace a través de una visión objetiva y realista de la empresa, para establecer un nexo de unión entre la planificación y la implementación como un proceso continuo por lo cambiante del mercado.

Tabla N° 7 Matriz de Estrategia Vs Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos							
Estrategias							
capacidades tecnología	para el cambio en la brutas y en el tecnológico que empresa de la empresa a estrategias personal viabilice su uso cambios través de marketing para el tecnológicos de la captación de para manejo a través nuevos clientes. innovación de clientes	Promover	Desarrollar	Utilizar herramientas	Desarrollar	Mejorar las ventas	
		en el para el incrementar	tecnológico que tecnológicos la	de la de	de la de	de la de	
	FO1 Mantener buenos precios para atraer clientes.				X		X
	FO2 Proporcionar buen servicio a los clientes.	X			X		X
	FO3 Acceder a nueva cartera de clientes		X	X	X		X
	DO1 Incrementar el uso de herramientas tecnológicas para facilitar los pedidos.	X	X	X	X		X
	DO2 Generar beneficios Por la entrega y pago oportuno de facturas.	x	X	X	X		X
	DO3 Impulsar la imagen						

de la empresa a través de redes sociales	X	X	X	X	X
AF1 Mantener precios accesibles en el mercado			X	X	X
AF2 Aplicación de técnicas financieras para el resguardo económico			X	X	X
AF3: Buscar alternativas para salvaguardar las listas de clientes				X	X
DA1 Capacitar a los trabajadores sobre medios digitales	X	X	X	X	X
DA2 Ofrecer descuentos para fortalecer la motivación en clientes	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia

.5.2.2.- Estrategias seleccionadas

Las estrategias fueron seleccionadas de acuerdo al grado de vinculación con los objetivos estratégicos, en vista de ello cuando se analizaron los objetivos estratégicos con cada estrategia, se consideró que incrementar el uso de herramientas tecnológicas para facilitar los pedidos (1) permite a la empresa hacer uso de diferentes métodos de publicidad para atraer clientes y vinculen el contacto con la organización, así como impulsar la imagen de la empresa a través de las redes sociales (3).

De igual manera, se seleccionó generar beneficios por la entrega y pago oportuno de facturas (2) lo cual permitirá desarrollar políticas de descuento para motivar a los clientes (5) y cumplir a la

vez con las obligaciones fiscales. Además, se busca capacitar a los trabajadores sobre medios digitales (4), estrategia importante para su ejecución, porque actualiza a todos los trabajadores para lograr un solo fin.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Una propuesta de implementación es el camino a seguir para lograr uno o más objetivos, en el sentido de que si en una planificación se detalla la estrategia para lograr un objetivo, se explica paso a paso cómo lograr ese objetivo.

6.1.- Plan funcional de Marketing

La empresa se apoya en el plan de marketing, estableciendo la ruta a seguir para alcanzar las metas propuestas, lo que se convierte en un paso crítico para aprovechar las oportunidades centrado en obtener ganancias mientras se satisfacen las necesidades o especificaciones del cliente.

6.1.1.- Situación actual de la Estrategia de Marketing

La Empresa Comercial La Valerana, actualmente presenta dificultades para establecer objetivos palpables y tomar medidas para alcanzarlos, este escenario limita las alternativas para identificar las oportunidades para penetrar un mercado determinado y alcanzar sus objetivos de ganancia. Además presenta situaciones que restringe la apertura de los canales de los clientes para vender/comercializar sus productos, en ocasiones los empleados realizan actividades de última hora, esta situación genera incertidumbre a la hora de realizar las transacciones, además de esto, existen algunas circunstancias externas que pueden lesionar las transacciones en dinero como son la inflación, falta de efectivo, la falta de electricidad e internet que retrasan todo el proceso

6.1.2 . Objetivos de Marketing

- Aumentar la presencia digital

- Impulsar el mercado digital para obtener nuevos clientes
- Contar con alta cuota de productos para expandir su presencia en el mercado
- Proporcionar un buen servicio al cliente

6.1.3 . Acciones estratégicas de Marketing

- Crear un sitio web optimizado y ligero
- Impulsar el uso de las redes sociales de manera efectiva
- Asegurarse que la empresa se encuentre en Google
- Integrar estrategia, tecnología y diseño alineados a los objetivos del negocio

6.1.4 Presupuesto

Tabla N° 8 Presupuesto del Plan Funcional de Marketing

PLAN DE MARKETING INDUSTRIAL Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	Total (\$)
Contratación de un Community Manager para el manejo de las redes sociales	1500 horas x 1 persona	0,50 \$	750 \$
Contrato de un diseñador Web para la elaboración del sitio web	12 mensualidades x 1 empresa	35 \$	420 \$

Rediseño de la marca publicitaria Honorarios x 1 persona	120\$	120 \$
--	-------	--------

Total		1290 \$
-------	--	---------

Nota: Representación del presupuesto del Plan Funcional de Marketing

Fuente: Elaboración propia

Como parte de las promociones en desarrollo se propone pagar publicidad en redes sociales (Instagram, Tiktok, Facebook) con el fin de fidelizar a los clientes a la empresa, esto con la intención de captar los nuevos clientes en la compra y venta de alimentos de consumo masivo.

6.1.4 Ejecución de tareas del Plan de Marketing

- Creación de contenido atractivo y de calidad para las redes sociales y blog corporativo de la empresa.
- Planificación y distribución del contenido en los canales de las redes sociales.
- Construcción de redes sociales enfocada en la comunidad.

6.2 Plan funcional de operaciones

En este plan, la empresa asocia su importancia a que determinará quiénes son sus clientes reales y le permitirá captar nuevos compradores, es decir, dirige el comportamiento al entorno específico en el que se encuentra el cliente potencial.

6.2.1 Situación actual de la Gerencia de Operaciones

La Empresa La Valerana, C.A se dedica únicamente a la compra y venta de productos de consumo masivo. Si bien amplía la cantidad de productos que ofrece, esta situación crea algunos desafíos relacionados con la falta de canales de productos para satisfacer las demandas de los clientes potenciales, búsqueda de nuevos proveedores tomando en consideración el precio y la calidad de los mismos.

6.2.2 Objetivos de Operaciones

- Ofrecer la venta de productos con la mayor calidad posible.

- Realizar revisión de proveedores

- Formación en nuevas herramientas tecnológicas para la mejora de servicios

6.2.3 Desarrollo de la Estrategia de Operaciones

Estrategias de costo-capacidad

- Estudiar y conocer las tendencias del momento

- Actualización de equipos electrónicos y suministros administrativos

Estrategias calidad-procesos

- Establecer comparaciones de proveedores y productos en función de las necesidades potenciales de los clientes.

- Ampliar la calidad de servicio en los productos que se ofrecen

Estrategia de flexibilidad-capacidad

- Implementar un sistema de costos en dólares para proteger los activos económicamente.
- Ofrecer descuentos para premiar fidelidad en los clientes

6.2.4 Presupuesto

Tabla N° 9 Presupuesto del Plan Funcional de Operaciones

PLAN DE OPERACIONES	Costo unitario (\$)	Recursos	Total (\$)
Acciones			
Revisión de proveedores	160 h x 1 gerente	2,00 \$	320 \$
Compra de equipos electrónicos	3	400 \$	1200 \$
Contratación de personal necesario para elaborar sistema de costos	80 h x 1 persona de	600\$	600 \$
Total			2120 \$

Nota: Representación del presupuesto del Plan Funcional de Operaciones

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto del plan de operaciones está diseñado para crear un proceso distribución de productos a los clientes minimizando el tiempo de entrega y controlando cada paso.

6.2.5 Ejecución de tareas del Plan de Operaciones

- Se mantendrá un fondo para la actualización de equipos electrónicos
- Comparar diferentes productos y proveedores y determinar la relación preciorendimiento.
- Generar revisiones constantes para fortalecer el proceso de calidad de los productos

6.3 . Plan funcional de Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos es uno de los principales procesos para un desarrollo humano y organizacional eficaz. Se espera que las necesidades de las organizaciones formulen pasos para satisfacer esas necesidades por medio de planes, estrategias que garanticen su funcionamiento.

6.3.1 Situación actual de la Gerencia de Recursos Humanos

Actualmente la empresa Distribuidora La Valerana, lleva una gestión de recursos humanos muy básico, la crisis que atraviesa el país ha tenido incidencia muy alta en el área de recursos humanos, debido a que por ser una empresa de múltiples actividades han sido muy selectivos a la hora de contratar personal, porque las funciones deben ser desarrolladas por el personal que se encuentre altamente calificado, esto genera incertidumbre en los trabajadores por la falta de capacitación para cumplir con las expectativas de la empresa y por ende a las metas trazadas.

6.3.2 *Objetivos de Recursos Humanos*

- Mejorar el clima laboral y establecer relación directa con la línea gerencial
- Crear un ambiente que aumente la satisfacción de los empleados a través de un trabajo confortable
- Establecer la capacitación de los empleados como estrategia organizacional para mejorar la ejecución de las actividades

6.3.3 *Estrategias*

- Crear lazos entre los trabajadores
- Aumentar beneficios a los trabajadores de acuerdo a su productividad
- Proporcionar nuevas oportunidades de formación y crecimiento

6.3.4 *Presupuesto*

Tabla N° 10 Presupuesto del Plan Funcional de Recursos Humanos

PLAN DE RECURSOS	Recursos	Costo unitario	Total (\$)
HUMANOS (\$)			
Acciones			

	40 horas x 1 gerente	8 \$	320 \$
Crear lazos con los trabajadores			
Implementaciones de bonificaciones al personal por productividad	Fondo de ahorro para bonificaciones	1500 \$	1500 \$
Desarrollar talleres de capacitación al personal	40 horas x 1 persona	8\$	320 \$
Total			2140 \$

Nota: Representación del presupuesto del Plan Funcional de Recurso Humano

Fuente: Elaboración propia

El presupuesto asignado en el plan de personal sugiere crear un grupo con los trabajadores (social, deportivos) para conectarse e intercambiar ideas con ellos y conocer de primera fuente sus inquietudes y expectativas para con la empresa. Los gastos asignados incluyen pagos mensuales de planes telefónicos, determinación de bonos de productividad del personal y realización de talleres sobre capacitación de empleados.

6.3.5 Ejecución de tareas del Plan de Recursos Humanos

- Se implementará sistema de bonos por productividad de los trabajadores
- Se elaborarán guías funcionales para mejorar la productividad de los trabajadores.

- Se realizarán talleres de desarrollo personal para mejorar la productividad de los trabajadores mejorar áreas de la organización

6.4 Plan de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial representa el apoyo sostenible de la a los trabajadores, por lo tanto, busca cumplir su compromiso con la colectividad.

6.4.1 Situación actual de la RSE

La Empresa Comercial La Valerana ha estrechado vínculos con la comunidad donde se encuentra ubicada atendiendo de circunstancia responsable con donativos al liceo de la comunidad interviniendo de forma oportuna con cables, bombillos y herramientas que coadyuvan a resolver las dificultades encontradas.

6.4.2 Objetivos de RSE

Tabla N° 10. Objetivos del RSE

Objetivo	Indicador	Metas propuestas			Fuentes de información
		Corto plazo (1 año)	Mediano plazo (2 a 3 años)	Largo plazo (4 a 5 años)	

Respetar principios ambientalistas dentro y fuera de la empresa	Prácticas sociales	2 100%	5 100%	7 100 %	Investigar las necesidades de la comunidad
					Situación

Establecer	Relaciones			actual de la
vínculos	sociales			comunidad
	con los			
	clientes			
para compartir				
valores	de			Cuidado del
responsabilidad				medio
social				ambiente
	Cuidado del			
	medio			
	ambiente			
Crear canales de				
diálogo con la				
comunidad				
		100 %	100%	100 %

Nota: Análisis de los objetivos de RSE

Fuente: Elaboración propia

6.4.3 Estrategias del RSE

Tabla N° 11. Estrategia del RSE

Estrategias Objetivos

Respetar Establecer Crear

principios vínculos con los canales de ambientalistas clientes
para diálogo

dentro y fuera compartir con la

de la empresa valores comunidad
de

responsabilidad
social

Identificar acciones de

responsabilidad social para reducir X
el impacto al medio ambiente

Fortalecer la vinculación con los

clientes y proveedores

X

Crear un plan de actividades de

responsabilidad social integrando la empresa con la comunidad

X

Fuente: Elaboración propia

6.4.4 Presupuesto

El presupuesto expresa los gastos generados en la implementación del plan de RSE.

Tabla N° 12 Presupuesto

Descripción	Año	Año	Año	Año	Año	Total
	2023	2024	2025	2026	2027	
Fondo para realizar actividades comunitarias	500\$	625\$	750\$	875\$	1000\$	3750 \$
Fondo de recuperación de áreas verdes	250\$	375\$	500\$	625\$	750\$	2500 \$
Fondo para donaciones	100\$	150\$	200\$	250\$	300\$	1000 \$
Total presupuesto	850\$	1150\$	1450\$	1750\$	2050\$	7250 \$

Fuente: Elaboración propia

6.4.5 Ejecución de tareas del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

- ✓ Implantar un borrador de expansión social con la protección con entidades públicas para donaciones, guarnición de áreas verdes y sitios de recreación
- ✓ Reducir el consumo de papel y fondos
- ✓ Realizar eventos comunitarios para la integración y fortalecimiento de entes productivos
- ✓ Respetar el espacio espacio minimizando la enrarecimiento y vivientes de residuos

6.5 Pqlan de Finanzas y Evaluación Financiera

6.5.1 Situación actual de la Gerencia Financiera

Las economía de la Empresa Comercial La Valerana se han venido reformando, ella se encuentra en de alzado crecimiento, sin embargo, tiene el requerimiento de mejorar y obtener metas en función de mejorar las ventas.

6 .5.2 Objetivos de finanzas

- ✓ Incrementar las ventas de los mercancías desde un 20% anual media con empeño al encarecimiento desde el añada 2023 inclusive el 2027
- ✓ Incrementar los niveles de rentabilidad en un 10% anual media con empeño al encarecimiento desde el añada 2023 inclusive el 2027
- ✓ Aumentar la interés de las ventas en un 20% anual en los primaveras 2023 al 2027

6.5.3

Inversión de activos (fijos e intangibles) Depreciación y amortización 2023-2027*Tabla N° 13 Activos tangibles*

CONCEPTO	AÑOS				
	2023	2024	2025	2026	2027
Mobiliario y equipo de oficina	760\$	1900\$	2300\$	2700\$	3800 \$
Equipos de computación	1200\$	2400\$	3600\$	4800\$	6000 \$
TOTAL ACTIVOS TANGIBLES	1960\$	4300\$	5900\$	7500\$	9800
\$					

Nota: Resultados obtenidos de los activos tangibles.

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra la inversión de activos que se proyecta desde el año 1 de implementación del Plan Estratégico, como bien se observa a lo largo de los años va en aumento debido al uso del equipo, y al costo de ellos con el fin de mejorar la productividad.

Tabla N° 14 Activos intangibles

CONCEPTO	AÑOS				
	2023	2024	2025	2026	2027

Sistemas integrales administrativas	de gerencia	650,00\$	1300,00\$	2200,00\$	2600,00\$	2900,00 \$
---	-------------	----------	-----------	-----------	-----------	---------------

TOTAL	DE OBRA					
MANO						
DIRECTA		650,00\$	1300,00\$	2200,00\$	2600,00\$	2900,00 \$

Nota: Resultados obtenidos de los activos intangibles.

Fuente: Elaboración propia

6.5.4 Proyección de ventas 2023-2027

Tabla N° 15 Proyección de las ventas e ingresos

	AÑOS				
	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas	35050,00\$	450000,00\$	624890,00\$	809874,00\$	1256345,00 \$
Costos de ventas	22729,00\$	325678,90\$	426789,00\$	673256,89\$	893456,67 \$
Total de ingresos finales	12321,00\$	124321,10\$	198101,00\$	136617,11\$	362888,33 \$
% de ingresos después del costo de venta	33%	33%	33%	33%	33 %

Nota: La proyección está reflejada en dólares

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior representa el valor de ventas e intereses a conquistar por la empresa durante los años 2023-2027 con la implantación del plan estratégico, es de estimar un 33%

6.5.5 Proyección de costos y gastos operativos

Tabla N° 16 Costos y gastos operativos 2023-2027

EGRESOS ESTIMADOS (\$)

	2023	2024	2025	2026	2027
<u>Gastos operacionales</u>					
<u>Gastos administrativos</u>					
Gastos de papelería	500,00\$	600,00\$	700,00\$	800,00\$	900,00 \$
Sueldos y salarios	2500,00\$	3800,00\$	4600,00\$	5800,00\$	6900,00 \$
Servicios de internet	60,00\$	60,00\$	60,00\$	60,00\$	60 ,00\$
Serv. De telefonía Plan fijo	12,00\$	12,00\$	12,00\$	12,00\$	12 ,00\$
Servicio de agua	6,00\$	6,00\$	6,00\$	6,00\$	6 ,00\$
Servicio de luz	6,00\$	6,00\$	6,00\$	6,00\$	6 ,00\$
Pago de especialista en marketing	750,00\$	750,00\$	800,00\$	850,00\$	900,00 \$
Talleres	800,00\$	800,00\$	800,00\$	800,00\$	800,00 \$
<u>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</u>	<u>4634\$</u>	<u>6034\$</u>	<u>6984\$</u>	<u>8334\$</u>	<u>9584 \$</u>
Gastos de depreciación por					
<u>inversión de activos</u>					
Depreciación maquinaria			44,00\$	44,00\$	44 ,00\$
Depreciación equipo					de

computación				22,00\$	22 ,00\$
-------------	--	--	--	---------	----------

TOTAL	GASTOS	DE			
-------	--------	----	--	--	--

<u>DEPRECIACIÓN</u>	0,00	0,00	44,00\$\$	66,00\$	66 ,00\$
---------------------	------	------	-----------	---------	----------

Gastos de inversión	1960,00\$	4300,00\$	5900,00\$	7500,00\$	9800,00\$
---------------------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Sortware	650,00\$	1300,00\$	2200,00\$	2600,00\$	2900,00\$
----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Otros gastos	800,00\$	800,00\$	800,00\$	800,00\$	800,00 \$
--------------	----------	----------	----------	----------	-----------

<u>TOTAL GASTOS</u>	3410,00\$	6400,00\$	8900,00\$	10900,00\$	13500,00\$
---------------------	-----------	-----------	-----------	------------	------------

<u>TOTAL DE EGRESOS</u>	8044,00\$	12434,00\$	15928,00\$	19300,00\$	23150,00\$
-------------------------	-----------	------------	------------	------------	------------

Nota: La tabla presenta los egresos desde 2023 hasta el 2027

Fuente: Elaboración propia

La tabla señala los montos estimados desde el año 2023 inclusive el año 2027, aquí se denota los costos que se planificaron para cada actividad.

6.5.6 Cálculo de capital de trabajo 2023-2027

Tabla N° 17 Cálculo de capital de trabajo

Años	2023	2024	2025	2026	2027
CAPITAL DE TRABAJO	76807,23\$	94836,74\$	116620,56\$	150815,54\$	220480,22 \$

Nota: Cálculo de la estimación del capital de trabajo 2023-2027

Fuente: Elaboración propia

La tabla muestra el capital de trabajo con que la empresa iniciará sus operaciones en cada ejercicio.

6.5.7 Estructura y opciones de financiamiento 2023-2027

Tabla N° 18 Financiamiento proyectado

FINANCIAMIENTO PROYECTADO

Años	2023	2024	2025	2026	2027
Recursos propios	5000,00\$			6200,00\$	7500,00 \$
Prestamos					
Banca privada					
Condiciones					
Años					
TOTAL DE FINANCIACIÓN	5000,00\$	0,00	0,00	6200,00\$	7500,00 \$

Nota: Calculo de la estimación financiamiento proyectado 2023-2027

Fuente: Elaboración propia

6.5.8 Estado de resultado proyectado 2023-2027

Tabla N° 19 Estado de Resultado proyectado

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

	2023	2024	2025	2026	2027
--	------	------	------	------	------

INGRESOS

	35050,00	450000,00	624890,00	809874,00	1256345
Ventas	\$	\$	\$	\$	\$
					1256345
<u>Total ingresos</u>	35050,00	450000,00	624890,00	809874,00	\$
	\$	\$	\$	\$	
	22729,00	325678,90	426789,00	673256,89	893456,67
Costos	\$	\$	\$	\$	\$
	22729,00	325678,90	426789,00	673256,89	893456,67
<u>Total costos operativos</u>	\$	\$	\$	\$	\$
	12321,00	124321,10	198101,00	136617,11	362888,33
<u>UTILIDAD BRUTA</u>	\$	\$	\$	\$	\$
<u>EGRESOS</u>					
<u>Gastos administrativos</u>					
Gastos de papelería	500,00\$	600,00\$	700,00\$	800,00\$	900,00 \$
Sueldos y salarios	2500,00\$	3800,00\$	4600,00\$	5800,00\$	6900,00 \$
Servicios de internet	60,00\$	60,00\$	60,00\$	60,00\$	60 ,00\$
Serv. De telefonía Plan fijo	12,00\$	12,00\$	12,00\$	12,00\$	12 ,00\$
Servicio de agua	6,00\$	6,00\$	6,00\$	6,00\$	6 ,00\$
Servicio de luz	6,00\$	6,00\$	6,00\$	6,00\$	6 , 00
Pago de especialista en marketing	750,00\$	750,00\$	800,00\$	850,00\$	900,00 \$
Talleres	800,00\$	800,00\$	800,00\$	800,00\$	800,00 \$
TOTAL GASTOS					

	4634,00\$	6034,00\$	6984,00\$	8334,00\$	9584,00 \$
<u>ADMINISTRATIVOS</u>					
<u>Gastos de depreciación por</u>					
<u>inversión de activos</u>					
Depreciación maquinaria			44,00\$	44,00\$	44 ,00\$

Depreciación equipo	de				
				22,00\$	22 ,00\$
computación					
TOTAL	GASTOS	DE			
			0,00	0,00	44,00\$
				66,00\$	66 ,00\$
<u>DEPRECIACIÓN</u>					
Gastos de inversión		1960,00\$	4300,00\$	5900,00\$	7500,00\$
					9800,00 \$

Sortware	650,00\$	1300,00\$	2200,00\$	2600,00\$	2900,00 \$
Otros gastos	800,00\$	800,00\$	800,00\$	800,00\$	800,00 \$
TOTAL DE GASTOS	3410,00\$	6400,00\$	8900,00\$	10900,00\$	13500,00 \$
<u>OPERACIONALES</u>					
<u>UTILIDAD NETA EN</u>	117921,00	189201,00	125717,11	349388,33	
<u>OPERACIONES</u>	8911,00\$	\$	\$	\$	\$
Otros egresos	4997,00\$	4997,00\$	4997,00\$	4997,00\$	4997,00 \$
TOTAL OTROS EGRESOS	4997,00\$	4997,00\$	4997,00\$	4997,00\$	4997,00 \$
UNIDAD DEL EJERCICIO		112924,00	184204,00	120720,11	344391,33
ANTES DEL ISLR	3914,00\$	\$	\$	\$	\$

Nota: Estado de resultado proyectado 2023-2027

Fuente: Elaboración propia

6.5.9 Estado de situación financiera proyectado 2023-2027

Tabla N° 20 Estado de situación financiera proyectada

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERO PROYECTADO

	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVOS					

Activos corrientes

	36345,00		120000,00	180000,00
Bancos	\$ 6000,00\$	90000,00\$	\$	\$
	21378,00			
Cuentas por cobrar clientes	\$ 28967\$	30456,00\$	34789,00\$	43789,00\$
	57723,00	120456,00	154789,00	223789,00
Total activos corrientes	\$ 34967\$	\$	\$	\$

Activos no Corrientes

Equipos de computación	1200,00\$	2400\$	3600,00\$	4800,00\$	6000,00 \$
Mobiliario y equipo de oficina	760,00\$	1900\$	2300,00\$	2700,00\$	3800,00 \$
Total activos no corrientes	1960,00\$	4300\$	5900,00\$	7500,00\$	9800,00 \$
	61643,00	43567\$	132256,00	169789,00	243389,00
TOTAL ACTIVOS	\$	\$	\$	\$	\$

PASIVOSPasivos corrientes

Cuentas por pagar	8900,00\$	12500\$	12532,00\$	12300,00\$	14325,00\$
	12000,00				\$
Impuestos por pagar	\$ 11000\$	13000,00\$	15800,00\$		18170,98\$
					32495,98
TOTAL PASIVOS	20900,00	23500\$	25532,00\$	28100,00\$	\$

	\$				
CAPITAL					
	76807,23	76807,23			
Capital social	\$	\$	76807,23\$	76807,23\$	76807,23\$
Utilidad	6362,2\$	4899,00\$	2000,64\$	2695,64\$	3528,63\$
	40743,00	20067,00	106724,00	141689,00	210893,02
Total capital	\$	\$	\$	\$	\$
	61643,00	43567,00	132256,00	169789,00	243389,00
TOTAL PASIVO+CAPITAL	\$	\$	\$	\$	\$

Nota: Estado de situación financiera proyectado 2023-2027

Fuente: Elaboración propia

6.5.10 Flujo de caja proyectado 2023-2027

Tabla N° 21 Flujo de caja proyectada

	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas al contado					

				450000,00	624890,00	809874,00	1256345,00
			35050,00 \$				
Ventas \$	\$	\$	\$				

Total ingresos al contado 35050,00\$ 450000,00 624890,00 809874,00 1256345,00
\$ \$ \$ \$

Compras del período

Compras pagadas ^a los	124500,00	256000,00	280898,00	345000,00	
proveedores	\$	\$	\$	\$	420000,00
	124500,00	256000,00	280898,00	345000,00	420000,00
					\$
Total compras	\$	\$	\$	\$	

Activos

Activos de Mobiliario	600,00\$	1200,00\$	1800,00\$	2400,00\$	3600,00 \$
Activos de Equipos					
Electrónicos	1200,00\$	2400,00\$	3600,00\$	4200,00\$	4920,00 \$
Total Activos Comprados	1800,00\$	3600,00\$	5400,00\$	6600,00\$	8520,00 \$

Gastos del Periodo

Sueldos y Salarios	1200,00\$	2400,00\$	3400,00\$	4300,00\$	5400,00 \$
Gastos Parafiscales	960,00\$	423,00\$	486,68\$	559,68\$	643,63 \$
Honorarios Profesionales	368,00\$	1900,00\$	2500,00\$	2800,00\$	3500,00 \$
Bonificación al Personal	1600,00\$	2000,00\$	2500,00\$	3000,00\$	3500,00 \$

Mantenimiento de equipos	1000,00\$	720,00\$	800,00\$	900,00\$	1090,00 \$
Servicios de electricidad	680,00\$	180,00\$	220,00\$	280,00\$	300,00 \$
Servicios de internet	150,00\$	680,00\$	800,00\$	900,00\$	1200,00 \$
Servicios de Agua	550,00\$	300,00\$	325,00\$	420,00\$	500,00 \$
Artículos de Limpieza	240,00\$	190,00\$	250,00\$	280,00\$	300,00 \$
Depreciación Mobiliario	y				
Equipo	180,00\$	112,00\$	130,00\$	180,00\$	200,00 \$
Publicidad	97,00\$	350,00\$	400,00\$	600,00\$	780,00 \$
Donaciones	300,00\$	550,00\$	800,00\$	900,00\$	1030,00 \$
Total gastos del Periodo	7325,00\$	9805,00\$	12611,68\$	15119,68\$	18443,63 \$
Estimaciones de impuesto					
Impuesto sobre la Renta	6000,00\$	7600,00\$	8000,00\$	9800,00\$	10300,00 \$
Impuesto al Valor Agregado	6000,00\$	3400,00\$	5000,00\$	6000,00\$	7000,00 \$
Total impuestos Estimados	12000,00\$	11000,00\$	13000,00\$	15800,00\$	1730 ,00 \$

Nota: Flujo de caja proyectado 2023-2027

Fuente: Elaboración propia

6.5.11 . Indicadores de rentabilidad

Tabla N° 22 Márgenes de rentabilidad

AÑOS 2023	2024	2025	2026	2027
-----------	------	------	------	------

Estimación de costos 75%	75%	75%	75%	75 %
Estimación de Gastos 16%	16%	16%	16%	16 %
Rotación de inventarios 1115%	1164%	854%	864%	475 %
Rotación de inventarios en 32,74	31,35	42,73	42,25	76 , 9

días

Liquidez	2,18	1,24	1,16	1,15	1 , 10
Liquidez sin inventario	1,84	1,04	0,93	0,90	0 , 77

Nota: Márgenes de rentabilidad 2023-2027

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Una empresa logra ser eficiente con la implementación de objetivos, en este sentido, la empresa Comercial La Valerana busca alcanzar sus metas con planes que le permiten alcanzar los resultados. Es por ello donde radica su su dinámica importancia, en un marco competitivo como el consumo masivo de alimentos conseguir los objetivos sin un plan definido.

En vista de ello, se plantean las conclusiones atendiendo los objetivos de investigación, en cuanto al objetivo N° 1 destinado a Describir el macroentorno y microentorno que tiene la empresa Comercial La Valerana durante el transcurso 2023-2027 enfocado en estrategias promocionales a través del diagnóstico organizacional y la seguimiento de los estados financieros (2020-2021) presentó dificultad para generar un mayor número de ventas lo que ha generado, pérdida de clientes por dificultades técnicas generando la comercialización de los inventarios retrasando la logro de nuevos existencias.

En relación al objetivo N°2 referido a Definir el modelo de negocio para la empresa Comercial La Valerana durante el transcurso 2023-2027 se elaboró el plan decisivo que implican involucramiento y contribución de todos los que hacen vida activa en la organización, promoviendo la contribución activa de los involucrados.

Es de distinguir que los resultados del objetivo N°3 destinado a Definir objetivos estratégicos de la empresa Comercial La Valerana enfocados en estrategias promocionales, el entorno interno reflejó la público de desafíos en aras a las actividades de gestión permitiendo lineamientos estratégicos y propuestas para contraponer situaciones futuras.

En cuanto a los resultados del objetivo N° 4 referido a Proponer estrategias de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y economía para la empresa se enfocó en estrategias para solicitar ayuda técnica en redes sociales, con la contratación de un community manager y talleres de capacitación a sus trabajadores que promoverán el alcance de las metas propuestas por la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Realizar constantemente campañas de comercialización de los productos por espacio de escenarios digitales, para el constante incremento tecnológico.
- ✓ Implementar incentivos económicos laborales para corregir la satisfacción, motivación y productividad de los trabajadores.
- ✓ Establecer manuales de procedimientos de todas las áreas operativas y funcionales.
- ✓ Realizar gestiones para alcanzar los objetivos

REFERENCIAS

Chiavenato, I (2019) **Introducción a la teoría general de Administración.** México. Mc Graw Hill

Morales, A (2022) **Transformación digital en las empresas.** México. Ediciones ECOE

Porret, M (2008) **Recursos humanos. Dirigir y gestionar personas en las organizaciones.** Barcelona. ESIC

Salazar, D (2017) **Tecnología aplicada a empresas venezolanas.** Maracaibo-Venezuela. Revista de Ciencias Sociales