

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FERREACRÍLICOS VALERA,
C.A PERIODO 2022-2026

Presentado por:
Br. Soriano Penso Mario D.

TRUJILLO, VENEZUELA
2022

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA
UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
VICERRECTORADO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES



PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FERREACRÍLICOS VALERA,
C.A. PERIDODO 2022-2026.

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

Presentado por:

Br. Soriano Penso Mario D.

Tutor

PROF. LCDO., MSC, DR.

TRUJILLO, VENEZUELA

2022

VEREDICTO

UNIVERSIDAD VALLE DEL MOMBOY
www.uvm.edu.ve
R.L.F: J-31702424-9



Av. Independencia con calle La Paz, Sede Mirabel, Urbanización Mirabel, Plata 1,
Diagonal al Parque SAPNNAET, Municipio Valera Estado Trujillo.

VICERRECTORADO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

VEREDICTO

Nosotros, **Prof. Lisbett Cabrera, Prof. Msc. Karla Dunn y Prof. Dra. María Teresa Bravo**, designados como miembros del Jurado Examinador del Trabajo Especial de Grado titulado **PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA FERREACRÍLICOS VALERA, C.A. PERIODO 2022-2026**. Que presenta el Bachiller **MARIO DANIEL SORIANO PENSO**, Portador de la C.I. N°. **28.206.094**, 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 un día (01) días del mes de julio del dos mil veintidós

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

JURADO

Prof. Dra. María T. Bravo.
C.I. 9.016.405.

TUTOR

Prof. Lisbett Cabrera.
C.I. 13.461.549

PRESIDENTE DEL JURADO



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



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

DEDICATORIA

Primeramente, a Dios, a mi Abuela Belki que es un motor fundamental en mi vida, a mi Mamá Marian que gracias a su apoyo soy quien soy hoy, a mi abuelo Mario que en paz descanse porque gracias a él, hoy tengo todo lo que necesito, a mi novia Maria Angelica que siempre me apoya.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primeramente a Dios por todas las cosas buenas y por la salud que me ha dado que gracias a todo eso estoy aquí, a mis mamas por el apoyo enorme en mi vida, a mi abuelo por ser como otro padre para mi, a mi papa por apoyarme, a toda mi familia, mis tías y tíos, a mis primas, tambien a mi novia que ha sido un apoyo enorme en mi vida para salir adelante con mis cosas, a mi orientadora especial que tanto me ayudo Leyla Araujo, a mis profesores de la carrera, en especial a la profesora Zaida Kassar y la profesora Lisbett Cabrera, y todas aquellas personas que me hayan ayudado por mi bien, muchas gracias a todos!

RESUMEN

En el presente trabajo especial de grado realizado para la empresa Ferreacrilicos Valera, C.A. para el periodo 2022-2026, la empresa es una pinturería que desarrolla su actividad económica en la ciudad de Valera, Trujillo Venezuela, su principal actividad es la compra y venta de pintura, pinturas Domesticas, Industrial, y su fuerte las pinturas Automotriz, así como también venden todos los insumos necesarios para el pintor y latonero, luego de una serie de entrevistas y análisis de resultados, se pudo observar las fallas que tiene la empresa, principalmente en el área de Marketing, área de Ventas, y en la Organización de Inventarios

Se puede apreciar en el primer capítulo la información de la empresa, así como también el diagnostico organizacional de la empresa, se hablas más a fondo de la problemática de la empresa y las posibles soluciones, hablamos de los objetivos generales y específicos sobre este trabajo, en el siguiente capítulo hablamos un poco sobre el entorno del país donde se encuentra la empresa, se elaboraron dos matrices, la MEFE Y la MEFI, así como también se desarrollaron los temas de las Fuerzas Porter, hablando sobre como son las negociaciones con clientes y proveedores, y la relación con sus competidores

Sin duda alguna Ferreacrílicos Valera, C.A. es una empresa con mucho potencial, solamente necesita buena orientación para que sea guiada a explotar su potencial y poder solucionar los problemas, para poder así aumentar sus ventas y que la empresa sea más exitosa

Palabras claves: **Marketing, Pinturería, Organización**

ABSTRACT

In this special degree work carried out for the company Ferreacrilicos Valera, C.A. for the period 2022-2026, the company is a paint shop that develops its economic activity in the city of Valera, Trujillo Venezuela, its main activity is the purchase and sale of paint, either Domestic paints, Industrial paints, and its strong Automotive paints, as well as they also sell all the necessary supplies for the painter and brass, after a series of interviews and analysis of results, it was possible to observe the faults that the company has, mainly in the Marketing area, Sales area, and in the Organization. of inventories

You can see in the first chapter the information of the company, as well as the organizational diagnosis of the company, we talk more in depth about the problems of the company and the possible solutions, we talk about the general and specific objectives of this work, In the next chapter we talk a little about the environment of the country where the company is located, two matrices were elaborated, the MEFE and the MEFI, as well as the topics of the Porter Forces, talking about how negotiations with clients and suppliers, and the relationship with its competitors

Without a doubt, FerreacrílicosValera C.A., It is a company with a lot of potential, it only needs good guidance to be guided to exploit its potential and be able to solve problems, in order to increase its sales and make the company more successful.

Keywords: Marketing, PaintShop, Organization

TABLA DE CONTENIDO

<u>INDICE DE TABLAS</u>	xi
<u>INDICE DE FIGURAS</u>	xii
<u>CAPÍTULO I ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO</u>	1
<u>1.1</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.2</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.3</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.4</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.5</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.6</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.7</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>1.8</u> <u>Objetivos del trabajo de investigación</u>	6
<u>1.8.1</u> <u>Objetivo general</u>	6
<u>1.8.2</u> <u>Objetivos específicos</u>	6
<u>CAPÍTULO II ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO</u>	8
<u>2.1</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.1.1.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.1.2.</u>	8
<u>2.1.3.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.1.4.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.1.5.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.1.6.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.2</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.2.1.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.2.2.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.2.3.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.2.4.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.2.5.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.2.6.</u>	¡Error! Marcador no definido.
<u>2.2.7</u> <u>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</u>	14
<u>CAPÍTULO III</u>	16
<u>3.1</u>	15

<u>3.2</u>	17	
<u>CAPÍTULO IV</u>		27
<u>FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026</u>		27
<u>4.1</u>	25	
<u>4.2</u>	26	
<u>4.3</u>	26	
<u>CAPÍTULO V</u>		33
<u>LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO</u>		33
<u>5.1</u>	32	
<u>5.2</u>	38	
<u>5.2.1.</u>		38
<u>5.2.2.</u>		42
<u>CAPÍTULO VI</u>		45
<u>PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN</u>		45
<u>6.1.2.</u>		¡Error! Marcador no definido.
<u>6.1.3.</u>		¡Error! Marcador no definido.
<u>6.1.4.</u>		¡Error! Marcador no definido.
<u>6.1.5. Ejecución de tareas del plan de marketing.</u>		53
<u>6.2. Plan funcional de operaciones.</u>		56
<u>6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones</u>		56
<u>6.2.2.</u>		¡Error! Marcador no definido.
<u>6.2.3.</u>		¡Error! Marcador no definido.
<u>6.2.4.</u>		¡Error! Marcador no definido.
<u>6.3 Plan funcional de recursos humanos</u>		67
<u>6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos</u>		67
<u>6.3.2.</u>		¡Error! Marcador no definido.
<u>6.3.3.</u>		¡Error! Marcador no definido.
<u>6.3.4.</u>		¡Error! Marcador no definido.
<u>6.3.5. Ejecución de tareas del plan de recursos humanos</u>		71
<u>6.4 Plan Contable-tributario</u>		71
<u>6.4.1. Situación actual de la gerencia contable-tributaria</u>		71

<u>6.4.2. Objetivos de la gerencia contable-tributaria</u>	72
<u>6.4.3. Estrategias</u>	72
<u>6.4.4. Presupuesto</u>	73
<u>6.4.5. Ejecución de tareas del plan de contable-tributario.</u>	74
<u>6.5 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)</u>	75
<u>6.5.1. Situación actual de la RSE</u>	75
<u>6.5.2. Objetivos de RSE</u>	76
<u>6.5.3 Actividades y Estrategia de RSE</u>	77
<u>6.5.4 Presupuesto</u>	79
<u>6.5.5 Ejecución del Plan De RSE</u>	80
<u>6.6 Plan funcional de finanzas y evolución financiera</u>	81
<u>6.6.1 Situación actual de la gerencia financiera</u>	81
<u>6.6.2 Objetivos de Finanzas</u>	82
<u>6.6.3 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2022-2026</u>	84
<u>6.6.4 Proyección de Ventas 2022-2026</u>	85
<u>6.6.5 Proyección de Costos y gastos operativos 2022-2026</u>	86
<u>6.6.6 Calculo del Capital del Trabajo</u>	89
<u>6.6.7 Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026</u>	90
<u>6.6.8 Estado de Resultado proyectado 2022-2026</u>	91
<u>6.6.9 Estado de Situación Financiera proyectado 2022-2026</u>	92
<u>6.6.10 Flujo de Caja proyectado 2022-2026</u>	93
<u>6.6.11 Flujo de Rentabilidad 2022-2026</u>	94
<u>CONCLUSIONES</u>	95
<u>RECOMENDACIONES</u>	96
<u>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</u>	97
<u>ANEXOS</u>	102

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2.	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3.	30
Tabla 4.	36
Tabla 5.	37
Tabla 6.	38
Tabla 7.	40
Tabla 8.	50
Tabla 9.	52
Tabla 10.	58
Tabla 11.	60
Tabla 12.	62
Tabla 13.	68
Tabla 14.	71
Tabla 15.	71
Tabla 16.	74
Tabla 17.	75
Tabla 18.	77
Tabla 19.	81
Tabla 20.	82
Tabla 21.	83
Tabla 22.	85
Tabla 23.	87
Tabla 24.	88
Tabla 25.	89
Tabla 26.	90
Tabla 27.	91

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.	2
Figura 2.	16
Figura 3.	17
Figura 4.	25
Figura 5.	31
Figura 6.	33
Figura 7.	37
Figura 8.	45
Figura 9.	47
Figura 10.	51
Figura 11.	54
Figura 12.	59
Figura 13.	62
Figura 14.	64

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DEL NEGOCIO

1.1 Idea actual de negocio/nombre del negocio

La empresa Ferreacrílicos Valera, C.A., es una empresa dedicada a la compra y venta de pintura arquitectónica, automotriz, industrial, así como también la compra y venta de solventes, materiales para el pintor, materiales para el latonero, materiales de construcción, y herramientas. Ubicada en Valera, Estado Trujillo, Venezuela, bajando por la Av. 6 entre Av. Caracas y Calle Rio de Janeiro, Edif. Framer, Sector la Plata.

Pertenece a un grupo de empresas familiares llamado Grupo Penso, con una trayectoria de más de 50 años de experiencia en el área de pinturas. Ferreacrílicos Valera, C.A. está dedicada a la venta de pintura automotriz siendo este rubro su fuerte en ventas, en general esta empresa se encarga de vender los productos que un latonero y pintor de carros necesite. En los últimos 5 años, la empresa ha atravesado por un cambio de administración, debido a la a una pésima gestión administrativa otrora, colocando a la empresa con un déficit significativo de mercancía, así como el área de trabajo deteriorado entre otras.

En el año 2019 la empresa cambio de administración, marcando el inicio de renovación en la empresa, dando lugar a mejoras en cuanto a servicio y atención.

1.2 Descripción del producto/servicio a ofrecer

La empresa Ferreacrílicos Valera, C.A., principalmente vende pintura automotriz y todo su ramo: Lacas Acrílicas, Pintura Poliéster, Transparente Poliuretano, Masilla Plástica, Masilla de Retoque, Estopa, Fondo Automotriz Alto Relleno, Masa de Pulir, Pulitura Liquida, Cera para Encerar, Cera Liquida, Pistolas Para Pintar, Lijas.

Sin embargo debido a las bajas ventas de los productos anteriormente dichos, la empresa también tiene como fuerte la pintura arquitectónica, que es la pintura que tradicionalmente se le conoce “para la casa”, donde últimamente se ha visto un aumento significativo en las ventas

Los productos arquitectónicos son la pintura en caucho mate, pintura en caucho satinado, esmaltes, bases solventes, así como las herramientas de un pintor, Brochas, Rodillos, Espátulas, Lijas, y Tirro.

El Producto más vendido de la empresa es el Thinner, es un solvente que se vende en diferentes presentaciones desde 300 600 y 900 mililitros, 1 litro 1 galón y 1 cuñete, la empresa lo compra por tambor de 200 litros. Los Productos que menos vende la empresa son las resinas de poliéster.

1.3 Equipo de trabajo

empresa está compuesta por:



Figura 1. Organigrama de Ferreacrilicos Valera, C.A.

Fuente: Adaptado de la empresa Ferreacrilicos Valera, C.A.

- Asamblea de Socios: Son los accionistas de la empresa
- Administrador: Velar por el bienestar de la empresa
- Administrador Suplente: Asistente del Administrador
- Departamento de Ventas: Son los trabajadores que están al frente de la empresa

- Vendedor: Es la persona encargada del área de ventas de la empresa
- Preparador: Es la persona encargada del área de preparación de pinturas y envasado de la misma
- Departamento Contable: Son los trabajadores encargados del área contable
- Contadora 1: Encargada de la contabilidad tributaria
- Contadora 2: Encargada de la contabilidad interna de la empresa

1.4 Diagnóstico organizacional

Mediante una serie de preguntas realizadas al encargado de la empresa, se obtiene información acerca de la situación organizacional; es una empresa con más de 40 años en el mercado destacándose como empresa líder lo que hace a los trabajadores y dueños llenarse de orgullo. A lo largo de su historia como negocio de venta de pinturas, ha tenido diferentes administraciones y formas de ejecutar el trabajo, previo a la administración actual, la empresa se encontraba al borde de la quiebra debido a la tan inexistente atención hacia el negocio; hoy por hoy la empresa ha mostrado mejorías en todos sus aspectos. La empresa se caracteriza por la atención tan experimentada que cuenta hacia sus clientes, posee personal altamente experimentado en conocimientos, lo cual garantiza una buena atención; el grupo de trabajo cuenta con un clima laboral excelente, existiendo una buena comunicación.

Lastimosamente, la empresa muestra deficiencia marcada en cuanto a ser especialista en el entorno de las pinturas automotrices, el área necesita una persona que se le denomina “Preparador”, quien es la persona entrenada para la igualación de los colores tanto de carro como de casa, debido a esto, la empresa ha perdido muchas ventas.

La empresa también presenta problemas en cuanto al control de inventario, debido a la actividad que desarrollan que consiste en preparar colores y el envasado de pinturas, la empresa presenta un

problema a la hora de contabilizar su inventario, han aplicado una solución para ello que es pesar la pintura, sin embargo, no ha sido muy exitoso esta solución pues mantienen el mismo problema

Sus principales competidores son una constante amenaza para la empresa, debido a que al no contar con un preparador pierden mucha clientela y se van a otros lugares donde si ofrezcan ese servicio, pero la empresa se ha caracterizado por poseer buenos precios en donde sin duda alguna es una venta muy buena

El desorden en cuanto al inventario, organización y limpieza también se considera como una debilidad que atenta contra el buen funcionamiento.

Uno de los principales problemas que la empresa posee es en el área del marketing y publicidad, la empresa posee mucho potencial para explotar estas áreas, pero no lo aprovecha, no tienen guías, no tienen planes de marketing, no manejan promociones, la publicidad es casi nula, poseen redes sociales, pero no son bien administradas, poseen un WhatsApp, pero no es bien administrado

Un punto a favor de la empresa es la buena organización en el área contable – financiero, la empresa cuenta con dos contadoras que hacen una encomiable labor, puesto que son organizadas y están al día con todo lo referente al tema legal y contable.

1.5 Diagnostico situación contable – financiera

Mediante una entrevista realizada al encargado de la empresa, se llegó a la conclusión de la que empresa Ferreacrílicos Valera C.A. es una empresa rentable, tiene muy buenas condiciones de compras de mercancía y precios accesibles para competir, permitiendo a la empresa mantener ventas estables en los meses donde la demanda de la pintura es baja, no obstante, la empresa aspira vender más debido a que cuenta con los medios para hacerlo. En el periodo 2021 la empresa tuvo un increíble aumento de ventas a pesar de la pandemia del COVID, y los meses de temporada que

fueron Octubre, Noviembre y Diciembre se generaron márgenes de ventas que la empresa no esperaba.

En conclusión, la empresa se encuentra en un aumento de su eficiencia y producción, obteniendo así más y mejores ventas, para tener una mayor rentabilidad, sin embargo, les hace falta un plan que organice a la empresa a conseguir dichos objetivos, utilizando métodos no usados o explotando ideas que ya usan.

1.6 Definición del problema

Latinoamérica esta constamente en un proceso de mejoría en cuanto a la economía , la adopción de modelos de gestión de calidad que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora son temas de vital importancia para las empresas, los intercambios del área financiera, del área de tecnológica y sobre todo los intercambios del área comercial crean fronteras, pues estos fenómenos lo han llevado a comerciar con criterios de certificaciones de calidad, estos criterios avanzan y son bien recibidos por un número creciente de empresas.

Desde hace un tiempo para aca, la crisis que atraviesa el país de Venezuela ha conseguido que la casi la totalidad de los productos comiencen a volverse casi que inaccesibles para el pueblo venezolano, donde hace un tiempo era necesario trabajar mas de 10 meses para poder comprar tan solo 1 cuñete de pintura

La empresa Ferreacrílicos Valera, C.A. tiene varios problemas que destacar, la empresa tiene mucho potencial en área de publicidad que no es aprovechada, su mala de gestión de redes y la mala planificación de promociones no le ha ayudado en nada a aumentar la productividad de la compañía. Por otra parte, presenta problemas en el inventario, debido a que es por peso y las fórmulas de preparación de colores no son exactas no existe un buen control del mismo, aunado a lo señalado, posee debilidades en su organización interna, es una empresa que no lleva un buen

control de ventas, por la desorganización, no posee planes y no tiene un modelo para guiarse y así desarrollar las actividades. En cuanto al área contable financiera no se observan problemas, la gestión del personal encargado es óptima lo que beneficia a la empresa.

1.7 Propuesta de valor

Una mejor organización dentro de la empresa, con un aumento de ventas, un plan de marketing y una solución al problema de inventario.

1.8 Objetivos del trabajo de investigación

1.8.1 Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para la empresa FERREACRILICOS VALERA, C.A. en los años 2022-2025 enfocado en la optimización de las áreas de marketing, inventarios y ventas.

1.8.2 Objetivos específicos

1. Describir el macroentorno competitivo en el que debe introducirse el servicio de la empresa FERREACRILICOS VALERA, C.A. en los años 2022-2025 enfocado en la optimización de las áreas de marketing, inventarios y ventas
2. Definir el modelo de negocio, características del producto y planes para la implementación de la propuesta de la empresa FERREACRILICOS VALERA, C.A. en los años 2022-2025 enfocado en la optimización de las áreas de marketing, inventarios y ventas.
3. Definir los objetivos estratégicos de la empresa FERREACRILICOS VALERA, C.A. en los años 2022-2025 enfocado en la optimización de las áreas de marketing, inventarios y ventas.
4. Proponer las estrategias de marketing, operaciones. Recursos humanos. Responsabilidad social empresarial y finanzas de la empresa FERREACRILICOS VALERA, C.A. en los

años 2022-2025 enfocado en la optimización de las áreas de marketing, inventarios y ventas.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

2

2.1 Análisis del macroentorno (PESTEL).

2.1.1. Entorno político

Di Stasio, (2017) señala que:

Las juntas directivas de dos de las empresas más importantes del país han sufrido importantes “movidas de mata” en los últimos 20 días. Petróleos de Venezuela (Pdvsa) y Petroquímica de Venezuela (Pequiven) fueron los blancos del presidente Nicolás Maduro, quien alegó presuntos actos de corrupción en los que habrían incurrido sus directivos como las razones para efectuar estos cambios. (p.1)

Venezuela desde los comienzos del siglo XXI, durante el periodo presidencial de Hugo Chávez, hasta los días durante el periodo presidencial de Nicolás Maduro de hoy está atravesando un periodo de crisis política, en donde abunda la corrupción política, afectando indirectamente a la empresa debido a posibles corrupciones en alcaldías y gobernaciones.

2.1.2. Entorno económico

Es aquel entorno existente para el desarrollo de los individuos, ya sean personales o jurídicos (Como el Estado o empresas), los cuales generan en la macroeconomía ciertos indicadores globales “Es inobjetable la pésima situación económica en que se encuentra Venezuela. Su manifestación más evidente son las masivas migraciones de ciudadanos de ese país hacia Colombia, Brasil y el Perú, entre muchos otros” (Alarcón, s.f, p.1).

La crisis económica por la cual esta atravesando el país presenta actualmente muchos desequilibrios tanto financieros como económicos, destacando problemas como una alta

inflamación, este afectando a la empresa debido a una subida de costos inesperada en la materia prima aumentando así el precio del producto final

2.1.3. Entorno social

El entorno venezolano se ha vuelto sorpresivo, discontinuo e impredecible. La situación social por la que atraviesa Venezuela en estos momentos es desastrosa: alta tasa de desempleo, migración masiva a otros países, entre otros.

Malaver (2016) dice

La migración de venezolanos al país ha aumentado año tras año, alcanzando cifras importantes. Casi dos millones ochocientos mil nacionales del país vecino han llegado desde el año 2003, de los cuales 1'426.000 ingresaron por el puesto de control migratorio del aeropuerto El Dorado. De todos estos, 40.127 están en calidad de residentes (Malaver, 2016).

Por otra parte:

El gran problema de las empresas y del país no está en el aumento del salario mínimo, independientemente de su magnitud, sino en el creciente desempleo que azota a la economía venezolana, que está en el orden de 35% sin incluir a la economía informal que también está aumentando aceleradamente (Armando, 2019).

Directamente la alta tasa de migración de venezolanos afecta a la empresa debido a que disminuye la cantidad de clientes a medida que más personas migran

2.1.4. Entorno tecnológico

Venezuela actualmente no está en la vanguardia del desarrollo tecnológico, son muy pocas las noticias que hay sobre avances tecnológicos hechos en la región. Concheso (2018) señala en este aspecto:

Nos referimos también a avances, que pudieran parecer más modestos, peor resultan igual de importantes para los aumentos de productividad, como las mejoras continuas e innovación en los procesos de producción, Es en estos últimos en los que Venezuela sufre

un rezago importante y creciente, y el mismo tiene que ver con cómo las políticas gubernamentales, sobre todo aquellas relacionadas con la expropiación y confiscación de empresas productivas, nos han alejado del mundo globalizado. (p. 1)

El rezago hacia la tecnología en el país ha derivado indirectamente en las empresas proveedoras de mercancía a Ferreacrilicos Valera, C.A. pudiendo ser todos los procesos más eficientes y así abaratar costos para tener mejores precios.

2.1.5. Entorno ecológico

Existen varios factores negativos en el entorno ecológico venezolano, lastimosamente no existe una buena gestión que sepa administrar bien los recursos naturales “Los problemas que perjudican al medio ambiente en un país como Venezuela son muy diversos y principalmente están causados por la sobrepoblación en zonas urbanas, incumplimientos de leyes ambientales, la explotación de recursos y el aumento de las industrias” (Roper, 2020, p.1).

2.1.6. Entorno legal

Recientemente el entorno legal de Venezuela está recibiendo una nueva providencia por parte del SENIAT.

Torres (2022) nos dice:

El Seniat establece que las empresas contribuyentes especiales deben hacer la declaración y el pago del IGTF de 3 % de forma quincenal, pero al final el tributo lo terminarán pagando los consumidores si la operación es en divisas. Las empresas se enfrentan a que no todas las máquinas fiscales permiten reflejar el impuesto en las facturas. (p. 1)

2.1.7. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Esta Matriz, funciona como instrumento el cual, ayuda a formular estrategias que pueden subestimar peligros externos, también da paso a tener un diagnóstico y por medio de él, realizar una evaluación e identificación de factores que influyan en la ampliación de una marca.

Tabla 1. Matriz MEFE

Factores	Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES			
Los grandes talleres de la zona utilizan con frecuencia a la empresa	0,01	2	0,02
Crecimiento del sector de la construcción	0,1	3	0,3
Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad	0,1	3	0,3
La disponibilidad de servicios es muy buena para la empresa	0,1	2	0,2
Flexibilidad para establecer horarios de atención a los clientes	0,1	2	0,2
Nuevos canales de venta de mediano tamaño como almacenes ferreteros y pequeños fabricantes	0,02	2	0,04
Los clientes del sector prefieren proveedores que inviertan en tecnología	0,2	3	0,6
AMENAZAS			
Mejoramiento fortalecimiento y creación de competidores nuevos	0,1	2	0,2
Incremento en los costos de materia prima consecuencia de la actual crisis económica	0,1	2	0,2
Competidores rudos en cuanto a la publicidad y promoción de productos en medios masivos así como mejoras en áreas de marketing	0,1	2	0,2
Las regulaciones de control de la contaminación afectan directamente a la empresa	0,05	2	0,1
Demanda posiblemente afectada por la variación en el clima	0,02	3	0,06
La disponibilidad de energía eléctrica no es favorable para el crecimiento de la empresa	0,05	3	0,3
Las políticas de pago de prestaciones sociales afectan a la empresa	0,05	2	0,1
TOTAL	1		2,82

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio – Ferreacrilicos Valera, C.A (2022)

2.2 Análisis del microentorno del sector: Fuerzas de Porter.

2.2.1. Negociación con proveedores

Quiroa (2022), nos dice que “El poder de negociación de los proveedores, se define como la capacidad superior que poseen estos agentes económicos a la hora de vender insumos, materias primas, bienes o servicios a las empresas” (p.1). La administración de Ferreacrilicos Valera,

C.A., apuesta por el precio por mayoreo o volumen ya que es uno de los principales beneficios de contar con un proveedor. Ofrecer un anticipo hace las cosas más sencillas porque transmite confianza; es normal que los proveedores pidan el 50% de anticipo, pero al ofrecer un poco más de dinero la oferta se haga más atractiva para el.

2.2.2. Negociación con clientes

Un buen servicio genera fidelización de clientes y buenas referencias con futuros consumidores. Esto es algo extremadamente importante para Ferreacrílicos Valera, C.A. El servicio de calidad que se quiere brindar mejorará la oferta de valor que el mercado ha venido otorgando, facilitando la gestión de calidad entre los clientes a precios módicos.

2.2.3. Rivalidad entre competidores existentes

Una rivalidad entre oponentes tiene como objetivo mejorar la posición de una empresa utilizando técnicas como la competencia en precios bajos, batallas de marketing, introducción de productos nuevos e incrementar el servicio al cliente para obtener una mejor imagen ante los clientes

Ferreacrílicos Valera, C.A., tiene gran competencia debido a que otras empresas están haciendo alianzas para poder mejorar los procesos, invertir en nuevos productos y probar nuevos canales de comunicación con los clientes finales y distribuidores, además de realizar estrategias de mercado que permitan conocer cuáles son las necesidades de sus consumidores. Por lo tanto, encuentra gran rivalidad en:

- Personal capacitado
- Publicidad y marketing
- Fidelización de clientes/imagen de marca

Por la competencia de colores en las industrias de mayor presencia en el mercado regional ha comenzado a preparar sus estrategias publicitarias para defender su posición ante los competidores: Ferre Colores Terán y Quimicolor.

2.2.4. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Dichos productos son semejantes a otros productos, que cumplen relativamente con el mismo propósito, pero no son totalmente iguales, por esto es que se dice que son semejantes y no del todo idénticos. El consumidor ve al producto sustituto como otra opción para preferir, que quizás sea más accesible al producto inicial; en este punto, es donde se da el tema de la competencia entre productos, debido a que un producto sustituto a buen precio y con una calidad notable, puede llegar a afectar grandemente en las ventas del producto ya existente.

En el caso de la empresa de pinturas, al ser esta una empresa multimarca esto ocurre ocasionalmente debido a que en el mercado de pinturas la línea domestica cuenta con diferentes tipos de calidad, estos son el A B Y C.

2.2.5. Entrada de nuevos competidores

Se piensa que el mercado interno de las pinturas está bien abastecido, pero no es así, satisfacer la demanda de las pinturas con una misma marca de pinturas es muy complicado, es por eso que con el tiempo nuevos competidores con nuevas mercancías innovadoras dan entrada al mercado siendo una competencia fuerte.

Colorfrut, está en el mercado interno ofreciendo todas las líneas de pinturas, pero se inclina por los acrílicos, con el propósito de diversificar los colores y ofrecer mayor resistencia de las pinturas a la intemperie

2.2.6. Nivel de atractivita de la industria

Ferreacrílicos Valera, C.A., aumenta su amplia gama de productos, siendo este su principal atractivo, trayendo toda la línea de lacas acrílicas para el repintado del vehículo, así como también líneas de transparentes, pulituras y ceras. Adicionalmente la empresa cuenta con un respaldo al cliente por parte de las fábricas de pinturas

2.2.7 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Funciona como instrumento clave para la realización de un chequeo en cuanto a la administración, de esta manera, notar la validez de todas las estrategias que fueron empleadas permitiendo observar su resultado, de igual forma, observar las desventajas en ámbitos específicos para desde allí analizar y buscar soluciones, a modo de resolver la debilidad.

La matriz de factores internos se muestra en la Tabla N° 2.

Tabla 2. Matriz MEFI

Factores	Peso	Valor	Ponderado
FORTALEZAS			
Calidad y confiabilidad que respaldan nuestros productos	0,02	2	0,04
El negocio realiza un esfuerzo consciente para tener una buena comunicación en este caso con los clientes potenciales	0,15	2	0,3
Los propietarios tienen experiencia técnica previa	0,01	3	0,03
Los procesos administrativos internos son sencillos	0,01	3	0,03
Los gerentes responsable de la empresa realizan la planificación del trabajo	0,01	3	0,03
La calidad de los productos y el servicio son bien percibidos por los clientes	0,1	2	0,2
Los clientes pueden devolver los productos adquiridos si no le satisfacen y sin incurrir en gastos	0,05	3	0,15

El negocio busca mantener una red de contactos con los compradores de los clientes	0,15	1	0,15
DEBILIDADES			
Proceso de toma de decisiones altamente centralizado en la cabeza de la organización	0,05	2	0,1
Baja participación en los mercados regionales	0,1	2	0,2
Tecnología obsoleta en los procesos de producción	0,05	2	0,1
No existe una de estrategia de marketing	0,2	2	0,4
Poco o nulo presupuesto para invertir en promociones y publicidad	0,2	2	0,4
TOTAL		1	2,43

Fuente: Adaptado al modelo de D'Alessio – Ferreacrílicos Valera, C.A (2022)

CAPÍTULO III ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO

3.1 Modelo de negocio CANVAS

El modelo Canvas es una herramienta colaborativa que puede describir como una empresa, proporciona y capta valor. Es totalmente visual puesto que se trabaja como una composición, recogiendo los elementos esenciales tomando en consideración en el diseño el modelo de negocio (mapeo del negocio). Un modelo de negocio se define como el elemento al cual se debe innovar al momento de crear o poner en marcha una empresa o a la hora de lanzar un producto y servicio.

E lienzo se compone de cuatro áreas fundamentalmente donde se responde a cuatro preguntas, la primera es el ¿Quién?, observándose cuál es el segmento de clientes, como se relaciona la empresa con él, y a través de que canales de comunicación y distribución se llega. En cuanto a la segunda, esta se refiere al ¿Qué?, donde está la propuesta de valor, es decir, la solución; en tercer

lugar, se tiene el ¿Cómo?, como se va acercar esa propuesta de valor a esos clientes; ahí se encuentran las habilidades, capacidades, actividades claves que se necesitan, así como los recursos y aquellas alianzas o partners que son esenciales para llevar esa propuesta de valor. Por último se tiene al ¿Cuánto?, por un lado estarán los ingresos y por el otro la estructura de costos de la empresa en cuestión.

Este modelo es como se señaló anteriormente, por un lado visual donde se puede observar de un vistazo el modelo de negocio de una empresa, orientada hacia el cliente como punto de partida a la hora de diseñar cualquier estrategia al lanzar o afianzar un producto; por el otro lado, es una herramienta flexible puesto que permite realizar cambios, en poco tiempo y ver de una manera más global lo que es el modelo de negocio, así como el funcionamiento de la empresa.



Figura 2. Modelo de negocio CANVAS (Ferreacrílicos Valera, C.A.)

Fuente Soriano, M (2022)

Cadena de valor

El concepto de cadena de valor fue acuñado por Michael Porter (1980), quien lo define como: “Una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés. De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa” (p.1).

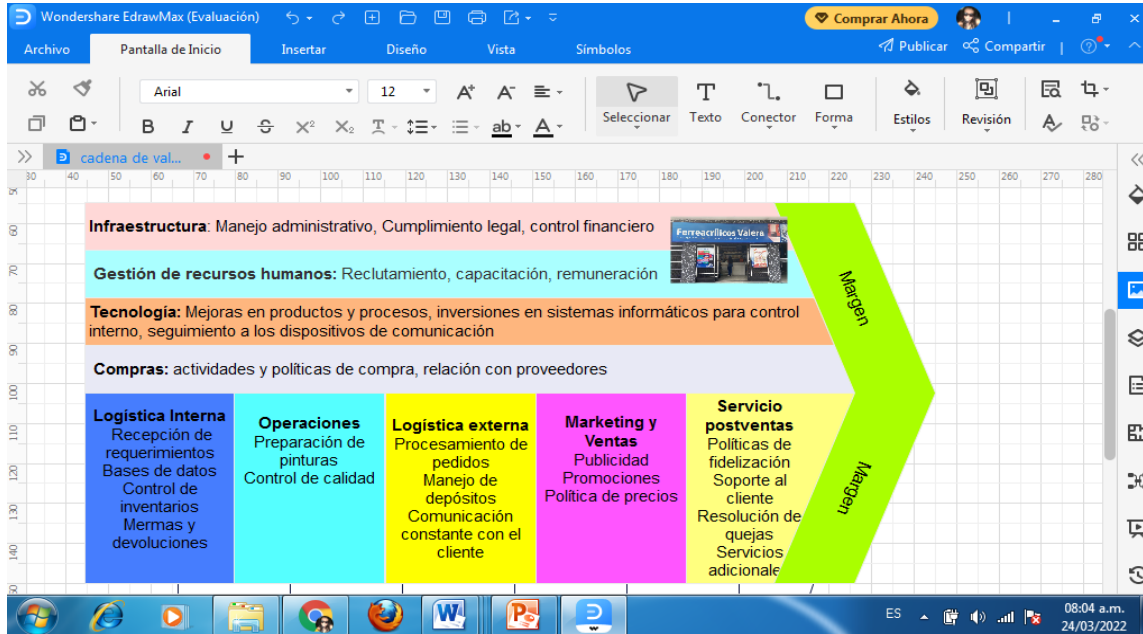


Figura 3. Cadena de valor (Ferreacrílicos Valera, C.A.)

Fuente Soriano, M (2022)

Al analizar la causa de la raíz del problema en una empresa, el conjunto de actores busca la solución, para hacer que toda la cadena de valor funcione mejor, lo que conlleva a un aumento en los ingresos, así como una mejor calidad de trabajo.

3.2 Análisis funcional de la empresa.

3.2.1. Gerencia de la empresa

Cada organización se diferencia en su cultura y estructuras, también el país influye mucho en ellas. Ferreacrílicos Valera C.A., buscará que cada empleado ponga en práctica competencias como la creatividad, la pasión y el buen juicio en pro de buscar resultados sobresalientes. El desempeño se mide por la capacidad de alcanzar grandes resultados; esto asegura una cultura de creatividad, autodisciplina, libertad y responsabilidad.

Existen tres principios para organizar una empresa, el primero es estar alineado con la estrategia, es decir, se tiene que poseer una estrategia, saber hacia dónde se va; el segundo tiene que ver con la división del trabajo, como organizarla, y el tercero, después de dividir el trabajo integrarlo, con mecanismos de coordinación referente a las actividades correspondientes así como quienes lo van a realizar. Siempre se debe planear antes de organizar, para luego decir quién y cómo lo va a realizar. Según Mintzerbg (2009): “La estructura de la organización puede definirse como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (p.33).

De acuerdo con Álvarez (2009), “el modelo de gerencia es una referencia o guía de administración de una empresa, sobre este modelo se fundamentan las acciones y decisiones que se toman ante una situación determinada para alcanzar los objetivos de la empresa” (p.22). En lugar de tener una gerencia controladora, esta debe proporcionar estrategias claras, metas realizables y toma de decisiones en forma transparente. En este sentido, la innovación y el empresariado innovador son vitales en la sociedad, ambos prometen mantener funcionando flexible y capaz de renovarse a la economía; industria, instituciones de servicios públicos y también a los negocios.

3.2.2. Recursos humanos

La competitividad y productividad de cualquier empresa depende primordialmente de la calidad y capacitación de los recursos humanos y de la manera de gestionar este activo. Dessler (2001) define a la Administración de Recursos Humanos como: “las políticas y las prácticas que se requieren para llevar a cabo los aspectos relativos a las personas o al personal del puesto administrativo que se ocupa” (p. 2). Para los empresarios y gerentes actuales el reto que tienen delante es triple. En primer lugar, abrirse a la competencia, en segundo lugar, mejorar la gestión de las empresas y administrar el proceso de manufactura y, en tercer lugar, hacerlo de una manera novedosa que rompa con los esquemas tradicionales y convencionales de gestión, es decir con las viejas formas de administrar el Recurso Humano.

Dentro de este marco, el premio Nobel de economía, Schultz T (1985) afirma: “Los recursos naturales, el capital físico y el trabajo bruto no son suficientes para desarrollar una economía altamente productiva. Hay una amplia gama de habilidades humanas que son esenciales para alimentar debidamente la dinámica del desarrollo” (p.22). Visto de esta forma, la misión de los encargados de recursos humanos en las empresas realizan un rol revitalizador en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y productividad. La misión de la Gerencia de Recursos Humanos es en definitiva: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones.

3.2.3. Investigación y desarrollo

La investigación y la innovación son los pilares fundamentales para el desarrollo de la competitividad de una nación, como para permitir que los negocios sobrevivan en un mercado que es más estandarizado y más competitivo. En este mercado no se puede seguir con la inercia de

siempre o vivir de éxitos pasados, se necesita innovar en productos, servicios, procesos o modelos de negocio que permitan seguir el ritmo de la competencia e incluso superarla.

Los estudios relacionados con el ámbito de la Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i) han ido migrando de estar centrados exclusivamente en áreas técnicas y productivas, a considerar las relaciones de las organizaciones con el entorno, donde proveedores, clientes, competidores, agentes científicos, académicos y públicos, entre otros, son fundamentales en la generación y transferencia de conocimiento, así como en el aprendizaje organizacional y, por consiguiente, de las capacidades organizacionales para la innovación, entendida como proceso y resultado. (Becerra-Rodríguez et al, 2013, p.1)

“Estos procesos deben llevarse a cabo de manera sistemática, diligente, crítica, objetiva y lógica” (Sekaran y Bougie, 2016). Puesto que los resultados finales esperados serían un descubrimiento que ayude a la gestión y administración de la empresa al abordar las oportunidades en las que está inmersa. La investigación, desarrollo e innovación en las organizaciones puede describirse como un esfuerzo sistemático y organizado para investigar una oportunidad específica, que necesita una solución.

3.2.4. Finanzas

Las finanzas pasan por cada parte de las operaciones de una organización o empresa . Esta área debe ser competente y organizada puesto que repercute en los movimientos de fondos de la empresa. A través de ella se toman las grandes decisiones en cuanto a gasto de recursos, obtención de ganancias y el consecuente saldo de balances, así como el registro contable de estos procesos.

El dinero es una herramienta de intercambio realmente importante en la sociedad, tanto para las empresas como para las personas es importante saber cómo manejar los recursos económicos ya que estos suplirán las necesidades y permitirán alcanzar sus metas. Las finanzas, tratan

básicamente de estudiar la oportunidad y las condiciones de cómo conseguir y usar el dinero, así como actúa el mundo de los capitales y como se mueven las inversiones locales y mundiales.

3.2.5. Logística y aprovisionamiento

El vocablo "logística" (del inglés: Logistics) proviene del ámbito militar y es usado en el mundo empresarial como el posible flujo de los recursos que una empresa va a necesitar para la ejecución de sus actividades. Para, Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004) la logística es: “Una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes” (p. 282).

La logística de aprovisionamiento en una empresa es prever sus necesidades, planificarlas, expresarlas, satisfacerlas por medio de las compras asegurándose de recibir lo que se pide, pagar lo que se recibe y enviarlo a los servicios que utilizan los materiales comprados. La función del aprovisionamiento es comprar, almacenar y gestionar los stocks. En ese sentido, Escudero (2014) lo define como: “Es el conjunto de acciones que desarrolla una empresa para abastecerse de bienes o materiales dentro de su proceso productivo o de comercialización, si es utilizado adecuadamente busca cumplir con los objetivos de la empresa” (p.33).

La misión del aprovisionamiento es cubrir las necesidades de los materiales de la empresa que se basa en la calidad, costo y tiempo. Esto ocurre por varios pasos; primero la previsión de la demanda, es decir, cuanto se venderá; luego, definir un portafolio de insumos o productos, categorizar los proveedores, identificar las capacidades de los almacenes, conocer sobre la entrega de las materias primas, la cadena de suministro inteligente para coordinar con el departamento de compra, finanzas y almacenes.

3.2.6. Operaciones

“La operación de una empresa se refiere a todo aquello que está detrás de cámaras, es decir, lo que no está frente al cliente, por ejemplo como los inventarios, la logística; es la parte de la empresa que tiene una serie de ramas y de problemas que debe resolver la administración. La administración de operaciones es el diseño, la operación y el control del proceso de transformación que convierte los recursos en bienes o servicios terminados” (Lee J. Krajewski, 2013, p.1).

La administración de operaciones está compuesta de dos tipos de actividades: periódicas, que se realizan cada cierto tiempo y las continuas. Dentro de las actividades periódicas se tienen: la selección de productos, procesos, equipos y fuerza laboral; el diseño de productos, procesos, equipos de trabajo, métodos, sistemas de operación y control, y, la actualización que tiene que ver con la revisión de sistemas de producción con mantenimiento con el fin de adecuarlos a las necesidades de la organización. Dentro de las actividades continuas se tiene el control mismo de las operaciones.

A fin de poder evaluar la administración de operaciones y posterior control, es necesario hacer una revisión en la cadena de valor. La cadena de valor como fue descrita anteriormente, tiene como uno de sus aspectos principales el concepto de valor, con aquellas características, rasgos y atributos de rendimiento o cualquier otro aspecto de los bienes y servicios que los clientes perciben y por los cuales están dispuestos a pagar un precio. Dentro de las actividades primarias se tienen las etapas de logística interna, operaciones, logística externa, marketing, ventas y servicios; y, en las actividades de apoyo, las de infraestructura de la empresa, la dirección de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y actividades de realización. Estas actividades finalmente originan bienes y servicios, donde la empresa coloca un margen es decir, una ganancia que el cliente paga.

La administración de operaciones posee un campo de aplicación extenso dentro de las empresas puesto que, por una parte inciden en la productividad, elevándola, al analizar las funciones de las operaciones y las relaciones de estas con el resto de las funciones de la empresa; al sistematizar los procesos productivos, se aprovecha al máximo la elaboración de bienes y servicios, y, la optimización de los procesos de producción y operaciones, buscando reducir costos.

3.2.7. Marketing y ventas

Marketing tiene como objetivo principal definir el perfil del cliente potencial, ir por él, definiendo a través de cuales vías hacerlo para atraerlo y se interese por el producto que ofrece la empresa. Ventas, básicamente tiene que vender, apoyándose en marketing, usando los recursos generados por ese departamento para acelerar el proceso de compra de los tópicos que le han dado.

Kotler, considerado el gurú del marketing, se refiere a este como una forma de comunicación e intercambio o interacción con los clientes. “El Marketing es un proceso administrativo y social, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la generación, la oferta y el intercambio de productos de valor con sus iguales”. (Kotler, P. 2000)

La venta es una de las actividades más anheladas por las empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente del número de veces que ejecuten la actividad y de cuán rentable les resulte hacerlo. El Diccionario de Marketing de Cultural S.A. (2015), define a la venta como: "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero" (p.340).

Resulta ineludible separar el marketing y las ventas, puesto que ambos hacen parte de un mismo sistema, como un engranaje, para de este modo lograr que la empresa sea rentable y proporcione

ingresos y beneficios. El conocimiento acerca del marketing, la gestión de ventas y el marketing de servicios en general proporciona información que determinan los comportamientos organizativos, de las empresas de servicios.

3.2.8. *Servicios postventa*

Muchas empresas creen que el servicio postventa debe centrarse en contestar quejas de los usuarios por email, esto no es suficiente; se podría estar incurriendo en pérdida de clientes fieles simplemente por el hecho de no ofrecer un buen servicio al cliente. Con el servicio al cliente, se abarca mucho más, no solo por aquellos clientes que realizan una compra; estas se refieren a las acciones implementadas antes, durante y después de la compra, esto es en resumen lo que se le brinda al usuario para mejorar la experiencia al adquirir un producto. La atención al cliente inicia y finaliza con la interacción, limitándose a responder las necesidades inmediatas de los usuarios, como el manejo de quejas, las consultas y asistencia técnica. Se tendría una buena atención al cliente si sabe cómo manejar las quejas, en cambio se tendría un buen servicio al cliente si se es capaz de cumplir con los tiempos del envío o hacer programas de fidelización.

Según, Cancer (2005) “El concepto de postventa integra un conjunto de facetas diversas: asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica (en su caso) de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de la marca, comercialización de recambios y accesorios, entre otros” (p. 43). La postventa es un cúmulo de áreas entrelazadas, centradas en la obtención de la satisfacción del cliente, tal como se aprecia en la figura 5.

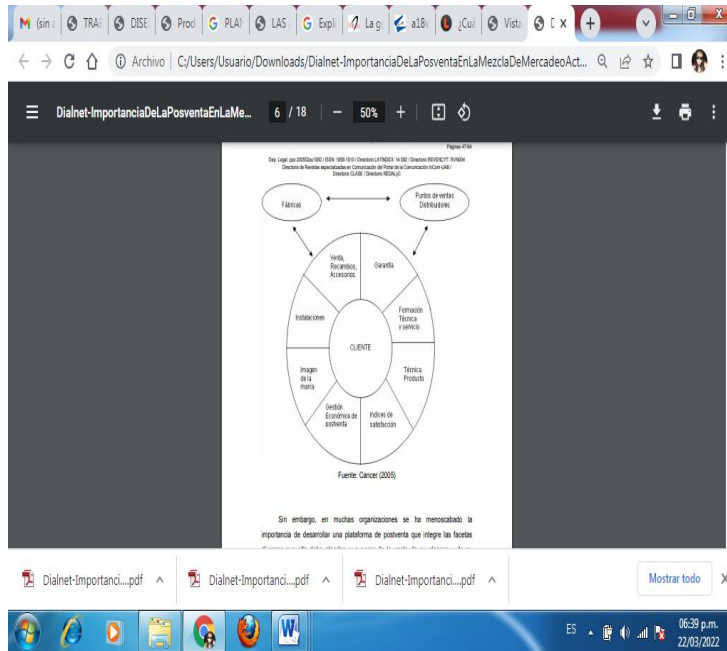


Figura 4. El cliente como centro de toda la actividad de postventa y de las interconexiones entre fabricante y distribución, **Cancer (2005)**

CAPÍTULO IV

FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 2022 – 2026

4.1 Objetivo general 2022-2026

Implementar un plan estratégico para posicionar a Ferreacrílicos Valera, C.A. en el mercado, mediante el desarrollo de un plan de ventas a clientes actuales y captando la atención de los potenciales compradores del Estado Trujillo durante los años 2022 – 2026 enfocado en un plan de marketing innovador.

4.2 Objetivos estratégicos 2022-2026

1. Incrementar las ventas totales desde un 15% anual promedio con tendencia al aumento desde las ventas del 2022 a 2026.
2. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 30% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2022 a 2026.
3. Determinar la viabilidad del plan de negocio en un horizonte de tres años.
4. Desarrollar la marca de la empresa a través de las redes sociales como estrategia de marketing.
5. Realizar el 40% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de tres años.

4.3 Análisis de los Objetivos estratégicos 2022-2026.

Con la buena planificación estratégica implementada se pueden adecuar parámetros que pueden ser buenos para el avance e impulso dentro del proceso productivo de la compañía, este es el que permite examinar y analizar todas las alternativas posibles que puedan llegar a ejecutarse.

El segmento elegido por Ferreacrílicos Valera, C.A. (clientes) se caracteriza porque cada uno es un universo diferente con necesidades, expectativas y objetivos distintos de acuerdo con su razón social, por esta razón la empresa asume el desafío de conocer profundamente su segmento y dar respuesta eficazmente a estos requerimientos. La empresa puede diseñar sus productos y

servicios teniendo en cuenta los requerimientos de cada uno de los grupos de consumidores potenciales.

1. Incrementar las ventas totales desde un 15% anual promedio con tendencia al aumento desde las ventas del 2022 a 2026.

Se pretende abrir un nuevo canal de venta haciendo uso de herramientas digitales y aprovechando las diferentes estrategias que se plantean para aumentar las ventas de la empresa Ferreacrílicos Valera, C.A.; tener un buen producto o servicio no es suficiente para vender, lo ideal sería crear una estrategia bien estructurada. La captación de clientes nuevos, con estrategias de comunicación, describiendo con palabras exactas el producto; una buena estrategia comercial consiste en presentar el producto de manera idónea, colocándose en el lugar del cliente, ayudándolo a decidir mostrándole los beneficios al comprar el producto, escuchando sus opiniones, haciéndole sentir importante.

Se busca escalar como la empresa más importante en el mercado regional en el rubro de venta de pinturas para el año 2022, resolviendo los problemas y necesidades de los clientes logrando una posición de liderazgo dentro de este importante mercado. El cliente cuando realice la compra de nuestro producto, es importante mostrarle que se le ha entregado más valor del costo pagado, constituyendo como la mayor herramienta para la fidelización de los clientes.

2. Incrementar los niveles de rentabilidad en a partir de un 30% anual con tendencia hacia al crecimiento promedio desde los resultados anuales del 2022 a 2026.

Ferreacrílicos Valera, C.A. para incrementar la rentabilidad, primero consiguiendo más clientes, nuevas personas que no sean clientes habituales; en segundo lugar, hacer que compren más a menudo los clientes actuales a través de una constante actualización de ofertas, aumentando la frecuencia de compra de los mismos, y por último, aumentar el monto de compra de los clientes

actuales, es decir, si el promedio de transacción de la compra es de un millón de bolívares al año incrementarlo a cinco millones.

Para conseguir más clientes se hará mediante descuentos y promociones, asociación con otras empresas que promuevan y vendan los productos, y por medio de una publicidad a nivel de todos los medios de comunicación (radio, televisión, flyers, Instagram, Facebook, entre otros). Un elemento importante es la viralidad, como se conoce en internet, la venta por recomendación es una de las más efectivas para conseguir clientes, incentivando a los clientes actuales a que nos recomienden a otros (snowball – efecto bola de nieve), dando premios, descuentos o incluso comisiones por la referencia. En otro sentido, optimizando el marketing logrando así una mejoría a la percepción del valor del producto, mejorando las palabras con las que se describen los productos y hacer que esas personas que aún no compran se sientan atraídas y tomen la decisión de comprar.

3. Determinar la viabilidad del plan de negocio en un horizonte de tres años.

Desarrollar proyecciones financieras para la puesta en marcha puede parecer una tarea difícil en cuanto a cómo saber qué tipo de ingresos y costos enfrentará la empresa en un año y mucho menos en tres años. Colocando las proyecciones en el plan y presentarlo a los accionistas también parece tan definitivo al decir que se pueden mantener las cifras. Se deben escribir todas las metas y objetivos financieros en la proyección financiera, incluyendo la planificación del impuesto sobre la renta; obviar la planificación fiscal traería consecuencias negativas.

Se deben aplicar balances generales, donde se observe claramente en que situación está el negocio lo que determina la viabilidad donde los inversionistas potenciales casi siempre pedirán los estados financieros, incluidos los balances, estado de los resultados, estado de las ganancias retenidas y el estado de flujo de efectivo para la gestión de riesgos y el seguro. En proyecciones

financieras el flujo de efectivo muestra las salidas y entradas del efectivo de la empresa en un período de tiempo. La planificación de inversiones es imprescindible si se desea reducir los riesgos de pérdida de dinero. Para que el negocio gane solo necesita un plan sólido y una proyección financiera que garantice el éxito financiero en el futuro a tres años, estudio abarcará en su horizonte temporal por tres años.

4. **Desarrollar la marca de la empresa a través de las redes sociales como estrategia de marketing.**

Desde su surgimiento las redes sociales se convirtieron en parte de los planes de Marketing de la mayoría de empresas. Aportaron una proximidad con el público que nunca antes había existido y que transformó las relaciones entre marcas y consumidores. El marketing en redes sociales es la práctica de utilizar los canales sociales para vender o promover una marca, producto o servicio. El marketing en redes sociales ayuda a las empresas a:

- a) Aumentar la conciencia de marca
- b) Construir comunidades involucradas
- c) Vender productos y servicios
- d) Medir qué piensan las personas sobre su empresa
- e) Ofrecer atención al cliente a través de las plataformas de redes sociales
- f) Anunciar sus productos y servicios a audiencias objetivo
- g) Monitorear su desempeño y ajustar la estrategia según sea necesario

La gran diferencia entre las redes sociales y otros canales de Marketing es el poder de interactuar con las personas. El consumidor es pasivo frente a un anuncio de televisión o vallas publicitarias, pero en las redes sociales, puede comentar, compartir, enviar mensajes e interactuar de varias maneras, con tan solo hacer un clic.

Además, los consumidores permanecen cerca de la marca en su vida diaria, cuando navegan por las plataformas aumentando, de esta manera, el engagement con ella y construyendo relaciones más sólidas. Para el plan de medios se llevará a cabo por el Departamento de Marketing junto con otros departamentos que sean necesarios. Para el plan de medios, se expone quienes ejecutarán las acciones y cuáles son los recursos.



Tabla 3. Estrategias de plan de medios

Estrategias	Recurso humano
<p>Actualizar constantemente el Instagram @grupopenso</p>	<p>Las personas encargadas del servidor y que estén constantemente actualizando la página web serán:</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Analista de sistemas. ● Analista de mercados. ● Supervisado por el director de ventas.

Fuente Soriano, M (2022)

5. Realizar el 40% de las ventas por el canal e-commerce (comercio electrónico) en un plazo de tres años.

El e-commerce, se refiere a la de venta por internet, es una nueva manera de hacer negocios y comprar online.

Figura 5. Publicidad de Redes Sociales
Fuente: Soriano M, 2022

En primer lugar es necesario conocer el ciclo de venta, saber el tiempo que tarda una persona desde que visita hasta que compra, esto es importante porque las estrategias de marketing y acciones de retargeting dependen de ese recorrido. Otro de los puntos fundamentales que en ocasiones son olvidados por las compañías es la descripción del producto, esto es una clave para el éxito puesto que el potencial comprador resuelve sus dudas y cuando vea el producto quede impactado; la imagen o fotografía es otro elemento a tener en cuenta para la muestra del producto, al estar comprando on line no se tiene el producto en físico por lo tanto deben tener una excelente calidad.

Es importante destacar que el potencial de la tienda on line depende del mercado en este rubro, así como de la cantidad de productos, a mayor cantidad de productos ofrecidos mayor será el volumen de ventas. Se debe generar tráfico orgánico de varias partes, lanzando anuncios para que se escale rápidamente generando incremento en las ventas. Optimizar el check out, para que el usuario realice sus pagos de manera rápida, mientras más simplificado mejores resultados. Con esta estrategia, se estará asumiendo la responsabilidad sobre todas las operaciones comerciales, desde el almacenamiento hasta la gestión de los pedidos y su entrega al cliente.

CAPÍTULO V

LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO

5.1 Formulación de la estrategia

Se define como formulación de la estrategia a la fase anterior a la implementación de una estrategia, esta fase como finalidad la de diseñar o plantearse la estrategia que la empresa tomara para el desarrollo de sus actividades en los próximos años.

La formulación de la estrategia caracteriza la línea de productos, los servicios ofrecidos, los segmentos de mercado y los canales de distribución, entre otros. Para la formulación de la estrategia se hace necesario elaborar un diagnóstico, tanto del entorno interno de la organización como del externo. (Gutiérrez, 1999)

5.1.1 *Matriz FODA cruzada (MFODA)*

La matriz de hoja cruzada es una herramienta que permite combinar los factores internos con los externos identificados en el análisis DOFA. Para ejecutar esta matriz se deben tomar en cuenta las diferentes estrategias o acciones para confrontar con éxito las variables. Al confrontar las fortalezas y oportunidades da como resultado FO que significa ofensivo, se deben hacer la mayor combinación de estos para que generen estrategias que fortalezcan la empresa. La combinación entre fortalezas y amenazas da FA que significa ajuste, para que las fortalezas sean más fuertes se dice restaurar las fortalezas y así pueda atacar las amenazas y riesgos.

La combinación entre debilidades y oportunidades genera DO que significa defensivo, es decir, observar a su oponente, para definir las estrategias que le ayuden a contrarrestar la competencia dentro del mercado. La combinación entre debilidad y amenaza da como resultado el DA – sobreviva; surgen las estrategias que permiten la permanencia dentro del mercado. Todas estas estrategias que nacen de este cruce protegen a la empresa para que tenga éxito y sea competitiva dentro del mercado.

De acuerdo a lo descrito, para Sigüenza & Javier, (2015) “la matriz FODA cruzado consiste en identificar acciones estratégicas, las cuales junto con las grandes estrategias de la empresa serán el marco para concretar el plan estratégico y operativo de la empresa” (p. 12). Esto es una excelente manera de visualizar fortalezas contra las debilidades, fortalezas contra oportunidades y sus fortalezas contra sus amenazas, todo al mismo tiempo.



Figura 6. Matriz FODA Cruzado

<p align="center">Matriz FODA Cruzado Empresa <i>FERREACRÍLICOS VALERA,</i> <i>C.A.</i></p>	<p align="center">OPORTUNIDADES</p>	<p align="center">AMENAZAS</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ● Los grandes talleres de la zona tienden a utilizar con preferencia a la empresa ● Crecimiento del sector de la construcción ● Los clientes tienen actitudes hacia los productos de calidad ● La disponibilidad de servicios es favorable a la empresa ● Flexibilidad para establecer horarios de atención a los clientes ● Nuevos canales de venta de mediano tamaño como almacenes ferreteros y pequeños fabricantes ● Los clientes del sector prefieren proveedores que inviertan en tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortalecimiento y creación de nuevos competidores ● Incremento en los costos consecuencia de la actual crisis económica ● Competidores agresivos en cuando a publicidad y promoción de productos en medios masivos ● Las regulaciones de control de la contaminación afectan a la empresa ● Demanda afectada por la variación en los estados climatológicos ● La disponibilidad de energía eléctrica no es favorable para el crecimiento de la empresa ● Las políticas de pago de prestaciones sociales afectan a la empresa
<p align="center">FORTALEZAS</p>	<p align="center">FO (FORTALEZAS - OPORTUNIDADES)</p>	<p align="center">FA (FORTALEZAS - AMENAZAS)</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Calidad y confiabilidad que respaldan nuestros productos ● La empresa hace un esfuerzo consciente para mantener una efectiva comunicación con los clientes ● Los propietarios tienen experiencia técnica previa ● Los procesos administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> ● .Aprovechar la variedad y adaptabilidad del portafolio de productos, las fortalezas en servicio y bajos costos de materias primas para mejorar la oferta a las constructoras y así poder captar nuevos clientes constructores, almacenes ferreteros y talleres. ● Aprovechar las negociaciones con proveedores de materia prima para mantener el liderazgo en la distribución a pequeños fabricantes de pinturas ● Aprovechar las negociaciones con proveedores de 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar la calidad, variedad y reconocimiento de los productos de Ferreacrílicos Valera, C.A. para contrarrestar el bombardeo de ofertas de nuevos competidores. ● Aprovechar las negociaciones con los proveedores de materias primas para mantener el diferencial en el costo de producción y así contrarrestar el incremento en precio de las materias primas.

<p>internos son sencillos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los gerentes realizaran una planificación de trabajo • La buena calidad de los productos y el servicio son bien captados por los compradores • Si los clientes no les gusto el producto adquirido pueden devolverlo sin tener gastos • La compañía establece buscar una red de contactos entre los clientes y los compradores 	<p>materia prima para mantener el liderazgo en la distribución a pequeños fabricantes de pinturas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos productos a la medida de cada cliente, que se conviertan en soluciones innovadoras con el uso de nuevas materias primas de menor costo.
<p>DEBILIDADES</p>	<p>DO (DEBILIDADES - OPORTUNIDADES)</p>	<p>DA (DEBILIDADES - AMENAZAS)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de toma de decisiones altamente centralizado en la cabeza de la organización • Baja participación en los mercados regionales • Tecnología obsoleta en los procesos de producción • No existe una de estrategia de marketing • Poco presupuesto para publicidad y promoción 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de marketing que incluya el mercado de las constructoras, el mercado inmobiliario, empresas públicas y pequeños distribuidores de pinturas • Certificación de los productos de la línea arquitectónica para de esta manera aumentar la competitividad en este sector • Aumentar los canales de distribución dirigiéndose a las grandes constructoras e inmobiliarias del estado, con el objetivo de ganar participación en el mercado regional. • Diseñar una estructura organización más plana donde se elimine la burocracia y agilice el proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las características de calidad de los productos para que el factor decisivo de compra no sea el precio. • Aprovechar economías de escala para lograr la reducción de costos de las materias primas • Incluir dentro del plan de marketing campañas de publicidad en medios masivos.

	de toma de decisiones en la organización, logrando de esta manera una compañía más competitiva acorde a las condiciones cambiantes del mercado	
--	--	--

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

Tabla 4. Matriz FODA Cruzada (MFODA)

Fuente Soriano, M (2022)



5.1.2. Matriz Interna – Externa (MIE)

Dentro del modelo analítico de formulación estratégica o la planeación corporativa, este modelo cuenta con tres etapas. La primera etapa se conoce como entrada de datos, la segunda se llama adecuación, conciliación o comparativa y la tercera etapa aparece como la de decisión; son fundamentales para lo que es la planeación o formulación estratégica. El origen de la matriz externa e interna radica en el resultado de la matriz EFE y EFI (desarrolladas en el capítulo 2); está compuesta por nueve cuadrantes con una etiqueta en números romanos y una valoración, con dos ejes: el eje X da el puntaje de la matriz EFI (Valoración de los Factores Internos), y en el eje Y el puntaje de la matriz EFE (Valoración de los Factores Externos). (David, 2003)

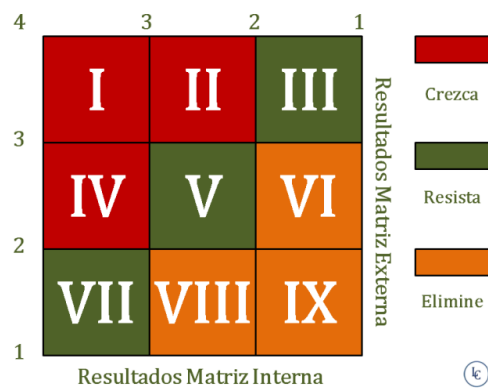


Figura 7. Matriz Interna – Externa (MIE)

La matriz IE de Ferreacrílicos Valera, C.A., se basó en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz MEFI sobre el eje x y los puntajes de valor totales de la matriz MEFE en el eje y. Cabe destacar que cada división de una empresa debe construir una matriz MEFI y una matriz MEFE.

Tabla 5. Resumen MEFE y MEFI	
Matriz	Resultado

MEFE	2.82
MEFI	2.43

Fuente Soriano, M (2022)

En la elaboración de la matriz IE se tuvo en cuenta la siguiente información: el total ponderado de la matriz EFI para la empresa Ferreacrílicos Valera, C.A., es de 2,43 este valor se ubica en el eje “X” (horizontal) y el total ponderado de la matriz EFE es de 2,82 el cual es ubicado en el eje “Y” (vertical)

Tabla 6. Matriz Interna – Externa

	4	3	2	1		
3		I	II	III	2,82 Matriz Externa	Crecer y construir
2		IV	V	VI		Retener y mantener
1		VII	VIII	IX		Eliminar o desinvertir
		2,43 Matriz Interna				

Fuente Soriano, M (2022)

Se puede observar que la combinación de matrices se ubica en el cuadrante numero V establecido entonces que la empresa se identifica con estrategias de resistencia.

5.2 Selección de la estrategia

5.2.1. Matriz de estrategias Vs. objetivos estratégicos

Las estrategias son modelos de muchas decisiones que corresponde a un problema.

Se puede, por lo tanto, afirmar que todas las organizaciones poseen estrategias, pero que su formación no siempre nace de una formulación, bien porque no se realice, bien porque no se

cumpla. La formulación de estrategias constituye un tipo particular de formación, la que se realiza a priori, formalmente.

La creaciones de nuevos productos a la medida que cada cliente necesite, convirtiéndose así en soluciones a la vanguardia		X		X		
Elaborar un plan de marketing donde estén el mercado de las constructoras, de las empresas públicas y privadas y también pudiendo añadir pequeños distribuidores de pinturas.	X	X		X	X	X
Aumentar los canales de distribución dirigiéndose a las grandes constructoras e inmobiliarias del estado, con el objetivo de ganar participación en el mercado regional.	X			X	X	
Incluir dentro del plan de marketing campañas de publicidad en medios masivos	X	X		X	X	X
Aprovechar economías de escala para lograr la reducción de costos de las materias primas	X			X		
La Certificación de los productos de la línea arquitectónica para así manera aumentar la competitividad en el sector		X		X	X	
La creación de una estructura organización más plana donde se pueda eliminar la burocracia pudiendo así agilizar el proceso de la toma de decisiones en la empresa.		X		X		

Fuente Soriano, M (2022)

5.2.2. Estrategias seleccionadas

Estrategia de Precios

El precio es una de las claves del éxito y debe estar incluido en el plan de marketing, afecta a los ingresos, beneficios y sobre todo como posicionar el producto respecto al mercado, la competencia y la imagen que se quiere proyectar. Para establecer los precios primero que se debe hacer es un análisis de precios con diferentes factores: costo real del producto (incluyendo desde la manufactura, traslado), asociados al marketing y las ventas, conociendo esto, se determina el costo al cual será vendido el producto. Se debe analizar también la empresa internamente, para determinar hacia donde se quiere llegar como compañía.

Estrategia de Promoción y comunicación

Las estrategias están dirigidas hacia uno de los problemas que tiene la empresa Ferreacrilicos Valera, C.A., ya que no posee un dominio de publicidad en el mercado. Esto es debido a una mala gestión hacia el presupuesto dirigido al marketing, se buscara una estrategia dirigida al marketing audiovisual para las redes sociales de Instagram y Facebook.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

6.1 Plan funcional de marketing

6.1.1. Situación actual de la gerencia de marketing

Se está viviendo una situación global, compleja donde los negocios buscan la viabilidad a corto plazo, puesto que sin presente no hay futuro. En nuestro país no solo es la recesión económica, sino una estanflación (recesión con inflación), control de precios, escasez y desabastecimiento, entre otros. Al estar presente un aumento desmesurado de los precios aunado a la escasez, el comportamiento del consumidor muta con respecto a una recesión tradicional. Algunos efectos de la crisis en el mercado; a nivel del entorno, se refiere a lo antes mencionado la recesión, a nivel de la industria como tal debido a la caída de la producción aumenta la rivalidad por controles de precios surgiendo productos sustitutivos, es decir, formas de hacer las cosas que podría ser bueno para una parte pero perjudicial para otros, y, por último el sector más importante como son los clientes, eje central del marketing, puesto que se basa en la emocionalidad del mismo, donde se debe hacer énfasis en entender lo que busca y presentarle la mejor opción.

Al contrastar el éxito o fracaso de la gerencia de marketing se suelen tener en cuenta varias variables tales como: inversión, resultados, ventas, herramientas utilizadas, entre otras. La función del marketing es muy importante y mucho más en estos tiempos de crisis, teniendo un enorme protagonismo puesto que su impacto y eficacia es indiscutible y su adecuada gestión confiere y avala un futuro relevante con grandes resultados a cualquier negocio. En el caso particular de Ferreacrílicos Valera C.A., está en un proceso de redireccionamiento en su posicionamiento estratégico, como instrumento para seguir compitiendo en el mercado debido a los cambios de escenario que desde 2020 ha experimentado producto de la pandemia, lo que ha obligado a los

negocios a reinventarse y hacer uso de las tecnologías. Esta nueva normalidad reclama el hecho de conocer profundamente el mundo virtual (con una página web orientada a la experiencia del cliente, así como considerar el e – commerce) sino conducirse de manera diferente al público.

Poseer un plan de marketing no asegura bajo ninguna circunstancia el éxito organizacional; pero estar desprovisto de él determina su fracaso en un ambiente con una crisis estructural socioeconómica; en el que las empresas pequeñas y medianas, en reiteradas oportunidades se muestran vulnerables ante la feroz competitividad de los mercados.

6.1.2. Objetivos de marketing

1. Mantener presencia de marca de Ferreacrílicos Valera C.A., a través de una comunicación bidireccional para asegurar empatía con los clientes.
2. Aumentar el número de clientes de Ferreacrílicos Valera C.A. ampliando el segmento
3. Fidelizar a los clientes de Ferreacrílicos Valera C.A., con promociones dirigidas a ese segmento.
4. Definir el escenario web más apropiado (sitio, blog, red social, entre otros) para el diseño de estrategias de marketing para la comercialización online de los productos de Ferreacrílicos Valera C.A.
5. Obtener mejores ventas de los productos de Ferreacrílicos Valera C.A., potenciando el ticket medio.

6.1.3. Acciones estratégicas de marketing

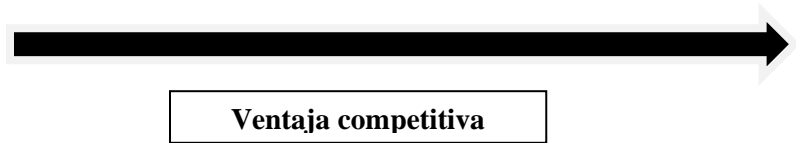
Estrategia de cartera

Se basa en el catálogo de productos que posee el negocio para ofertar, tomando en consideración que no todos dan la misma rentabilidad ni tienen el mismo potencial de crecimiento, es decir, al final se tiene que decidir por cual se apuesta más.



Figura 8. Matriz McQuissey





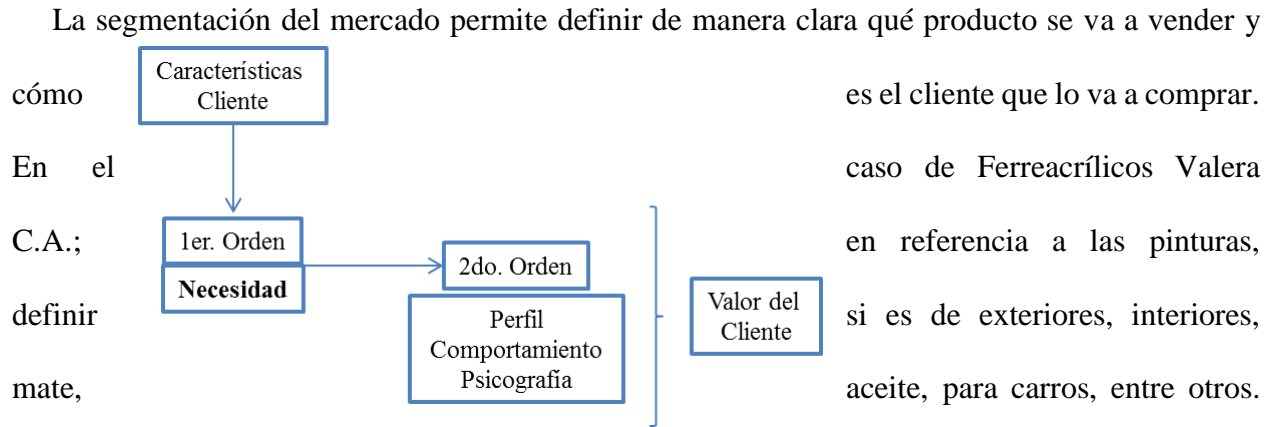
Ferreacrílicos Valera C.A., se encuentra en el cuadrante de Perfil Bajo, equivalente al cuadrante VACA de la BCG. Ocurre cuando se tiene una competitividad fuerte pero dentro un mercado que no es tan atractivo, es decir, un mercado que ya no crece tanto, que se encuentra en madurez o representando declive.

El perfil bajo, se refiere a una industria que está conformada por empresas y/o productos que tienen tiempo en el mercado, asentados en el mercado; las estrategias que se implementan para productos VACA o en **Débil** este **Media** caso la **Fuerte** matriz McKinsey perfil bajo son estrategias de mantenimiento a saber, invertir todos los años lo necesario para que el producto siga en la mente del consumidor, en los canales de distribución pero sin realizar grandes inversiones. Esto es lo que normalmente se hace con un producto altamente conocido puesto que prácticamente se vende solo, no significándose que se mantendrá este comportamiento siempre.

La Zona Protect (**Seleccionar/Beneficios**): se puede invertir, pero con un cuidado especial y dependiendo del análisis de cada caso. Al invertir, existen dos estrategias:

- 1- Invertir única y exclusivamente para mantener la situación actual en la que se encuentra
- 2- Invertir una mayor cantidad del presupuesto ya que se determina que existe potencial de crecimiento.

Estrategia de segmentación, de posicionamiento y de fidelización



Tiene dos fases: la primera es la macrosegmentación, donde se va a definir a cuál necesidad se dará respuesta; y la microsegmentación, que recopila a todos los clientes que tienen la necesidad identificada para dividirlos posteriormente en grupos de clientes con las mismas características.

Los grupos de clientes deben cumplir dos requisitos: el primero a saber, tiene que ver con la homogeneidad intragrupal, significa que hay que conseguir que los clientes de un segmento se parezcan lo más posible entre ellos; el segundo requisito, es que se cumpla la heterogeneidad intergrupo, eso significa que cada grupo debe estar lo más diferenciado posible de los demás segmentos.

Figura 9. Ilustración. Esquema Segmentación
Fuente: Soriano, M (2022)

Como se ha mencionado, lo primero se refiere a la necesidad compartida por todos los clientes, luego, dentro de los clientes se pueden clasificar en base a los siguientes criterios:

1. Perfil demográfico
2. Comportamiento
3. Psicografía.

Una vez determinados estos segmentos se pueden también clasificar en base al valor que tendrán para la empresa, es decir, que segmentos son más rentables, fidelizados o recomendados. En cuanto a satisfacer las necesidades es el propósito para que el cliente adquiera el producto ofrecido por la empresa; el perfil demográfico se refiere a la descripción de las características de edad, sexo, residencia, ingresos, nivel de educación, entre otros; después se tiene el comportamiento del consumidor, frecuencia de compra, tipo, número, gustos, preferencias entre otros. Por último, la Psicografía del consumidor, el cual explica las características psicológicas: si es innovador, conservador, fiel, social, entre otros. Al dilucidar el tipo de segmento que comparten una necesidad y las características, se tiene que saber a qué segmento dirigirse puesto que muchas veces no se dirige a todos, discriminando en orden de importancia si vale la pena o no para la empresa.

Estrategia de posicionamiento

En general las marcas que están bien posicionadas suelen ser muy conocidas por los consumidores, cobran más caros por sus productos que la competencia y duran por mucho tiempo siendo muy relevantes en las industrias en las que operan. Los beneficios del posicionamiento son muy claros, el enfoque básico no se refiere a crear algo nuevo o diferente, sino manipular lo que está en la mente y atar de nuevo las conexiones ya existentes. A la hora de definir el

posicionamiento deseado es muy importante entender cómo funciona la mente humana; siempre se está bajo constante bombardeo de publicidad y estímulos de comunicación, la mente va formando categorías que organizan un poco de esa información, las cuales tienen un orden llamadas “escaleras en la mente”; las marcas mejor posicionadas ocupan el escalón más elevado en la escalera y dependiendo de la importancia que tiene la categoría para cada persona, será la cantidad de escalones que tendrá dicha escalera.

- **Estrategia de marketing: Beneficio**

Si un producto o servicio posee un beneficio que le diferencie del resto de competidores y puede alcanzar el liderato de esa categoría de esta forma se estaría hablando de posicionamiento por beneficio. Por ejemplo, si una pintura de exteriores ofrece la posibilidad de cambiar de color de una pared con una sola vez se estaría hablando de ese beneficio que los demás no proporcionan (calidad – precio).

- **Estrategia de marketing: Atributos**

Cada producto posee características propias que los hace diferentes o similares a otro, que tiene connotaciones funcionales o emocionales que sería la asociación de marca más básica y esencial, lo importante es ofrecer a los clientes ventajas objetivas que puedan comparar, tales como: uso, aplicaciones, entre otras. Todas las variables en este tipo de posicionamiento de marca son las categorías de productos, es decir, lo importante es abarcar poco intentando ser los mejores, haciendo distinción en la estrategia y así decidir cuál es la mejor frente a los competidores para que el cliente se incline hacia la propia.

- **Estrategia de marketing: Fidelización**

El objetivo final de cualquier tipo de negocio no es el consumo puntual del producto o servicio, sino de la compra repetitiva y la recomendación a terceros. Lo importante es ser capaces de

escuchar activamente a los clientes para dar la respuesta idónea a sus necesidades; estableciendo diferencias entre ellos de acuerdo a la necesidad, pensando en mantener una relación a largo plazo con una información constante sobre las novedades en los rubros del negocio.

Estrategia funcional

Se basa en los componentes del Marketing Mix: Producto, Posición, Precio y Promoción; es importante mantener una política de coherencia entre estas cuatro partes. Se debe determinar a qué nivel se quiere estar, si se busca permanecer en precios elevados para hacer una larga entrada, implica quitar clientes que vayan por precios bajos y comparen, o se busca estar en ese rango de precio medio que ofrezca calidad, garantía, buscando ser los mejores en servicio postventa, imagen, embalaje, cupones de descuento, entre otros; todo esto son estrategias por las cuales decidir en pro del negocio.

6.1.4. Presupuesto

El presupuesto es una herramienta que nos permite saber cuáles son los gastos en un tiempo determinado, nos permite conocer cuánto dinero se puede destinar para el cumplimiento de una meta planeada

A continuación, el presupuesto para el plan funcional de marketing

Tabla 8. Presupuesto del plan funcional de marketing

<i>Plan de Marketing</i>			
Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	TOTAL (\$)
Agencia de publicidad o marketing	Equipo de investigación en marketing	150,00	150,00

Manejo de redes sociales y publicidad on line	Una persona 180 horas	0,5	90,00
Mantenimiento de página web	Una persona	50,00	50,00
Difusión de información a través de la publicidad en las redes sociales	Proveedor del servicio por redes sociales	80,00	80,00
Diseño del producto conforme a la identificación y caracterización del consumidor	240 horas x 1 personas 240 horas x 1 gerentes	0,5 1	120,00 240,00
TOTAL			730,00

Fuente Soriano, M (2022)

6.1.5 Ejecución de tareas del plan de marketing.



FASES	ETAPA	Actividades	Recursos	Responsables	Lugar y Fecha
1	1 ^{ra}	Análisis de la situación	Humanos Personal de la empresa Materiales:	Gerente General Departamento de Marketing	Ferreacrílicos Valera C.A Mayo 2022
	2 ^{da}	Diagnóstico de la situación	Documentos, lápiz, cuaderno de notas		
2	3 ^{ra}	Objetivos del marketing	Humanos Personal de la empresa Materiales:	Gerente General Departamento de Marketing Personal del departamento	Ferreacrílicos Valera C.A Mayo – Diciembre 2022
	4 ^{ta}	Estrategias del marketing	Documentos, lápiz, cuaderno de notas, computadora		
3	5 ^{ta}	Decisiones operativas del marketing	Humanos Personal de la empresa Materiales: Documentos, lápiz, cuaderno de notas, computadora	Gerente General Departamento de Marketing	Ferreacrílicos Valera C.A Mayo – Diciembre 2022

Tabla 9. Plan de Acción de Marketing

Fuente: Soriano, M (2022)

La primera fase (incluye la primera y segunda etapa) permite entender cómo está el giro del negocio o la situación actual de la organización y del mercado como tal; luego viene una tercera etapa que es parte de la decisión estratégica de marketing que es prácticamente los objetivos, en la cuarta etapa están las estrategias, al final se tiene una quinta etapa que se refiere a las decisiones operativas que son directamente los planes de acción, presupuesto y control.

El desarrollo del plan de marketing viene de la estrategia global de la organización es aquí donde viene la importancia puesto que toda organización tiene tres tipos de niveles:

- Nivel I: Estratégico.
- Nivel II: Táctico.
- Nivel III: Operativo

El nivel estratégico está conformado por los directores y gerentes, encargados de dirigir la organización, y de una u otra manera marcan la pauta hacia donde se quiere llegar. En el nivel táctico, cada departamento (marketing – producción – finanzas – recursos humanos) cumple o influye en el nivel operativo donde se tienen jefes, coordinadores quienes están encargados de que esa estrategia que define la dirección de una u otra manera empiece aterrizar dentro de la organización y manejan prácticamente como alcanzar esas estrategias a largo, corto o mediano plazo. En el nivel operativo están las personas encargadas de que se haga el día a día de todo ese plan estratégico emanado de la dirección.

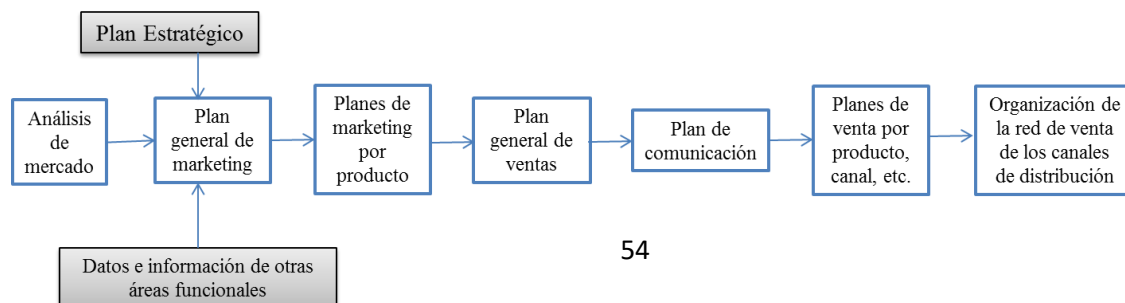


Figura 11. Proceso de planificación comercial y de marketing
Fuente Soriano, M (2022)

Al partir de un análisis de la situación del mercado que permite generar el plan de marketing general que nace del plan estratégico de las estrategias de la organización donde se necesita la otra información de las otras áreas funcionales. Una vez se tenga ese plan general se puede elaborar los planes de marketing para cada producto de la gama; si se alcanzan los objetivos se logra cumplir con las estrategias del plan general de marketing.

6.2. Plan funcional de operaciones.

6.2.1. Situación actual de la gerencia de operaciones

Hoy en día se está frente a un mercado volátil que se traduce en la mayor competencia global; con productos cuyos ciclos de vida son mucho más cortos y consumidores más selectivos y experimentados; la maleabilidad para atender estas demandas se ha convertido en una exigencia estratégica de la gran mayoría compañías; en consecuencia la estructura, estrategia y tecnología deben estar en línea, en especial cuando cambian las condiciones de la competencia.

Las empresas Venezolanas en los últimos años presentan una propensión al menoscabo, el gobierno ha repercutido directamente en las decisiones, por su rol de dictar políticas económicas erradas, lo que dificulta enormemente el proceso de administración de las organizaciones, es por ello que se requiere que las personas que ocupan los niveles directivos posean una serie de competencias particulares para poder cumplir los objetivos de sus empresas.

Es de suma importancia contar con un excelente sistema de control interno en la empresa puesto que durante la practica, esto se traduce con mayor eficiencia, aumentando así la productividad

durante la implementación, la empresa se centra en todas las actividades básicas que se realizan, pues de esto depende para poder mantenerse posicionado en el mercado

6.2.2. Objetivos de operaciones

- Aumentar la participación en el mercado de pinturas en 30%
- Incrementar el porcentaje de ventas para obtener la meta deseada en 60 días
- Disminuir los costos operativos de papelería
- Fortalecer los mecanismos de planificación y control
- Incrementar ventas a la base actual de clientes

6.2.3. Desarrollo de la estrategia de operaciones

Estrategia de costos – capacidad

Las empresas en la actualidad se enfocan en la reducción de costos, entendiendo esta situación Ferreacrílicos Valera C.A., debe evaluar como transita dentro de la estructura de costos en el tiempo y su distribución de costos y gastos analizándolos en períodos comparativos lo que permitirá tomar decisiones para efectuar cambios o no. Al ser competitivo en costos se puede tener una ventaja competitiva dentro del mercado puesto que indudablemente el margen de contribución será mayor.

Para reducir costos se debe ver las oportunidades de reducción, evaluando cuales son los proveedores para determinar cómo han venido caminando esos precios en el tiempo y dentro de ese mismo esquema tratar de hacerlos competir para poder lograr ventajas del proceso de reducción y así aumentar la capacidad.

Estrategia calidad – procesos

Todas las empresas aspiran a distinguirse de la competencia a través de productos y servicios de calidad, la meta es proporcionar satisfacción al cliente; no obstante, no se pueden generalizar porque el grado de madurez de cada una, por lo que se pueden identificar distintos enfoques en la estrategia de calidad que marcan una evolución.

La calidad total amplía el enfoque del aseguramiento de la calidad y refleja que la creación de valor no es exclusiva del departamento de operaciones sino que toda la empresa contribuye en la experiencia que al final recibe el cliente; de esta forma se vuelve importante la integración de todas las áreas de la organización bajo objetivos comunes que cumplen un papel más relevante en el plan estratégico. Asimismo, se revalora el personal, desarrollándose sus capacidades y se le permite participar de forma activa en todas las decisiones. A partir de esta estrategia de calidad se comienza a tener una perspectiva orientada a las empresas y a la satisfacción del cliente.

Estrategia de flexibilidad – capacidad

La estrategia de flexibilidad hace énfasis a la adaptación a los cambios del entorno que puedan llegar a producirse. Las empresas para mantener una ventaja competitiva deben aplicar la flexibilidad estratégica como uno de los principales imperativos para triunfar en un determinado negocio. Esta se refiere a la habilidad de mantener y ejecutar un sinnúmero de opciones estratégicas con el que la organización pueda responder a diversas exigencias del entorno.

La importancia del planteamiento estratégico en las empresas tiene características peculiares, en una empresa como Ferreacrílicos Valera C.A., los atributos cobran la mayor importancia, la

marca, el branding; las personas se identifican con las cualidades del producto, no solo con la presentación sino también con la fidelidad, el cliente conoce el producto.

6.2.4. Presupuesto

Tabla 10. Presupuesto del plan funcional de operaciones

<i>Plan de Operaciones</i>			
Acciones	Recursos	Costo unitario (\$)	TOTAL (\$)
	10 horas x 4 personal	10,00	400,00
Análisis y evaluación			
proveedores	20 horas x 1 gerente	20,00	400,00
Plan de producción	10 horas x 5 personal	10,00	500,00
y provisión de			
insumos	20 horas x 1 gerente	20,00	400,00
Plan de inversión en	10 horas x 3 personal	10,00	300,00
Mantenimiento y			
actualización de	10 horas x 1 gerente	20,00	100,00
equipos			
Plan de formación	72 horas x 6 personal	1,00	432,00
del personal del área			
operativa	72 horas x 1 facilitador	1,50	108,00
Propuesta para la	72 horas x 6 personal	0,5	216,00
optimización del			
proceso y	72 horas x		
fortalecimiento del	1facilitador	1,00	72,00
control de calidad			
	72 horas x 1 gerente	1,00	72,00
		TOTAL	3000,00

Fuente Soriano, M (2022)

6.2.5 Ejecución de tareas del plan de operaciones.

La gerencia de operaciones esta relacionada con el diseño, con la operaciones y también con el mejoramiento de los sistemas de producción los cuales son los encargados de las creaciones de los bienes o servicios de una empresa; en otras palabras primero se tiene al mercado que con una estrategia corporativa se encuentra la estrategia financiera, estrategia de operaciones y la estrategia de mercadeo. Dentro de la estrategia de operaciones esta la gerencia de operaciones maneja todo lo concerniente a planta, personal, partes y procesos como un sistema de prevención y control y dentro del sistema de producción.

El objetivo de la gerencia de operaciones a nivel estratégico es participar en la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable para la empresa. La importancia de la gerencia de operaciones está al mismo nivel de la gerencia de finanzas y mercadeo.

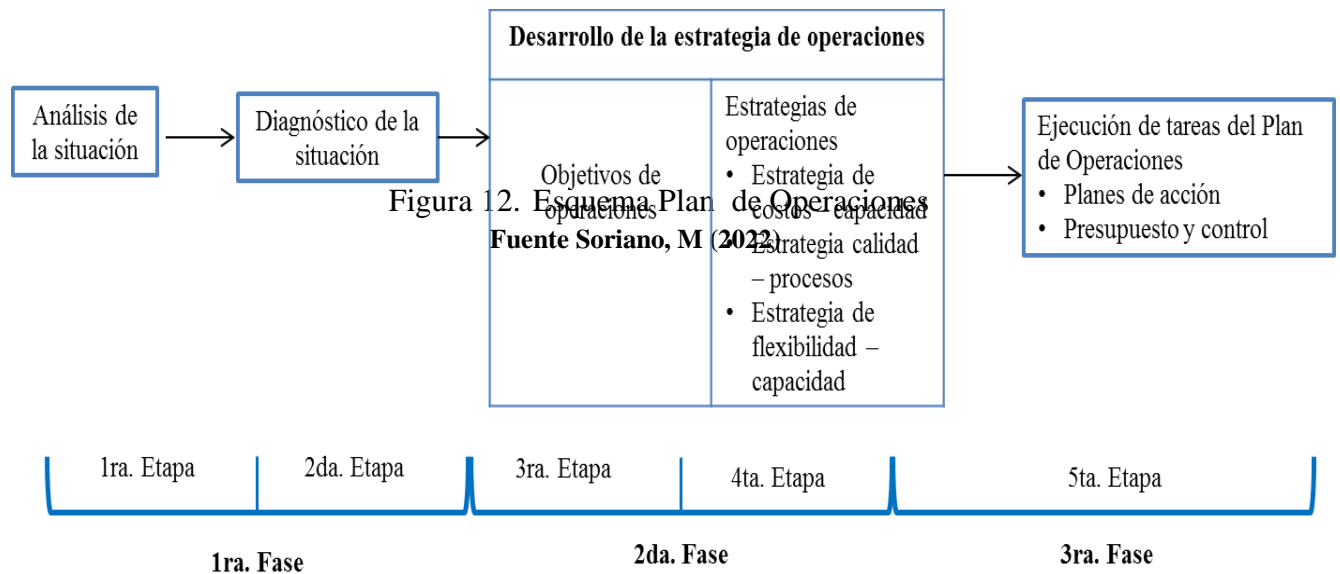


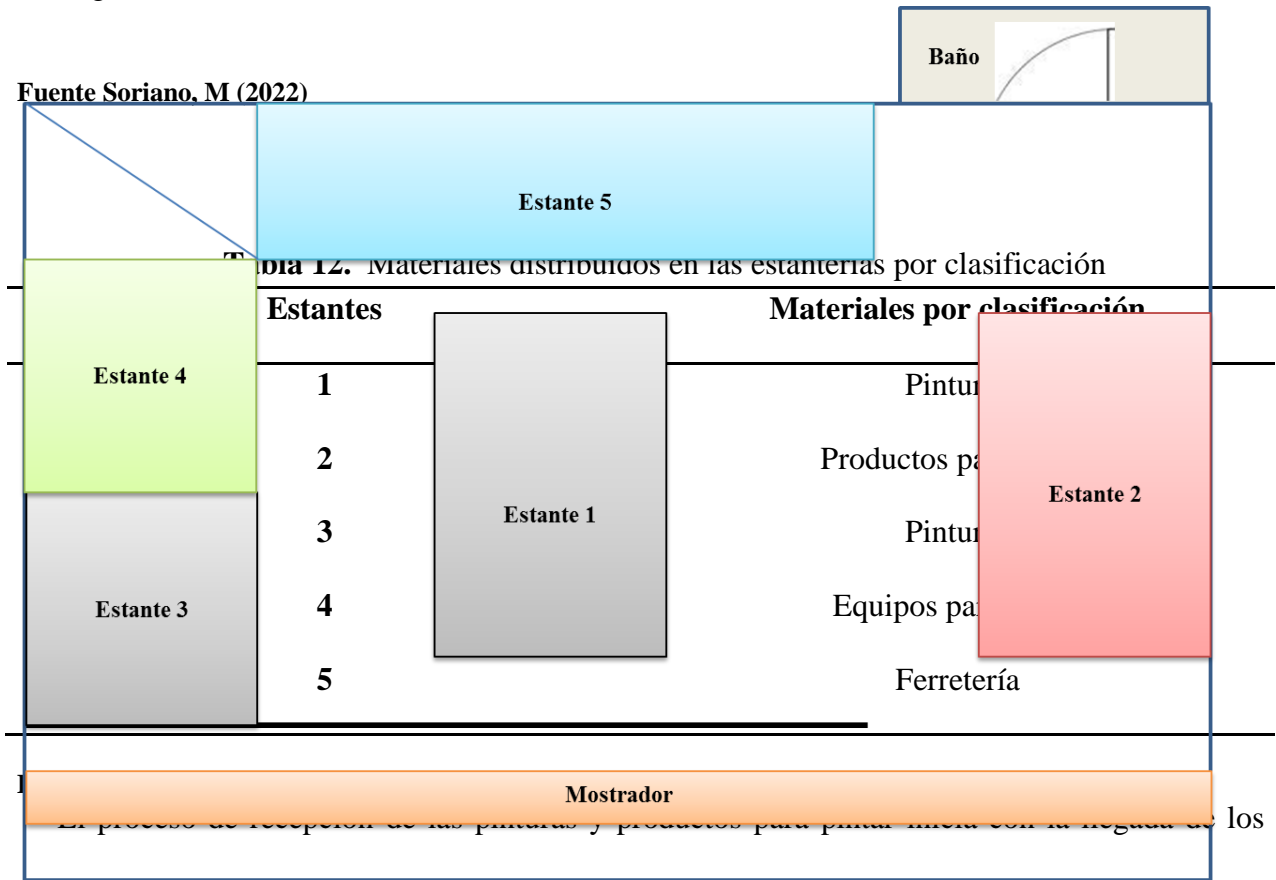
Figura 12. Esquema Plan de Operaciones
Fuente Soriano, M (2022)

Tabla 11. Plan de Acción de Operaciones

FASES	ETAPA	Actividades	Recursos	Responsables	Lugar y Fecha
1	1 ^{ra}	Análisis de la situación	Humanos Personal de la empresa	Gerente General Departamento de Operaciones	Ferreacrílicos Valera C.A Mayo 2022
	2 ^{da}	Diagnóstico de la situación	Materiales: Documentos, lápiz, cuaderno de notas		
2	3 ^{ra}	Objetivos de operaciones	Humanos Personal de la empresa	Gerente General Departamento de Operaciones	Ferreacrílicos Valera C.A Mayo – Diciembre 2022
	4 ^{ta}	Estrategias de operaciones	Materiales: Documentos, lápiz, cuaderno de notas, computadora	Personal de la empresa	
3	5 ^{ta}	Ejecución de tareas del plan de operaciones	Humanos Personal de la empresa Materiales: Documentos, lápiz, cuaderno de notas, computadora	Gerente General Departamento de Operaciones Personal de la empresa	Ferreacrílicos Valera C.A Mayo – Diciembre 2022

Fuente Soriano, M (2022)

Figura 13. Distribución en Planta



El proceso de recepción de las pinturas y productos para pintar inicia con la llegada de los mismos a la empresa, donde se reciben y se verifican con la factura entregada al momento de la compra y la orden de compra, luego es verificado el estado y cantidad exacta de las pinturas y productos para pintar, de estar conforme se procede a codificar las pinturas y productos para pintar para ser ordenados en su estantería según cuál sea su clasificación, posterior a esto se asigna el costo a cada uno y se ingresa al sistema para su venta.

El proceso de venta de pinturas y productos para pintar por mostrador en la empresa se inicia cuando un cliente solicita una pintura y un producto para pintar, y se verifica que este se encuentre en existencia en el almacén de la empresa desde el sistema, de encontrarse se da el precio, si no decide comprar finaliza el proceso; si decide comprar se ubica y se muestra al cliente la pintura y

el producto para pintar que solicito, se factura en el sistema y se entrega el mismo junto con su factura al cliente.

El proceso de cotización a clientes, inicia al recibir una solicitud del cliente y se verifica su existencia por sistema o en el stock del almacén, si no se encuentra se realiza el proceso de compra de las pinturas y productos para pintar inexistentes en almacén; de encontrarse en existencia se envía los precios al cliente, si no se aprueba finaliza el proceso; de aprobarse se solicita la orden de compra y se verifica que el cliente posea crédito, de no poseer se realiza la factura, para luego enviar el producto con su factura original, archivar la orden de compra, y se realiza un seguimiento de cobranza y por último se descarga el pago al sistema.

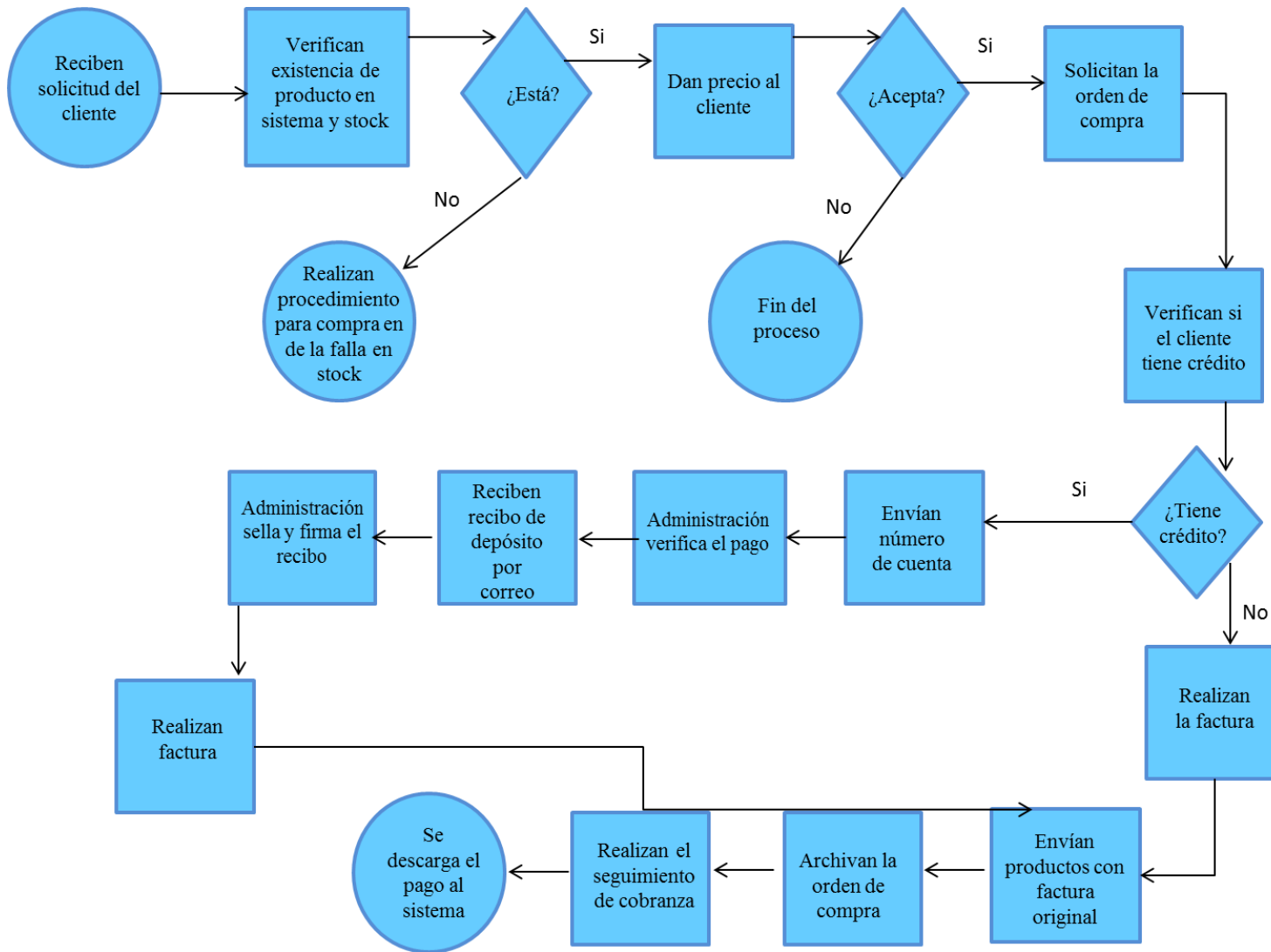


Figura 14. Flujograma venta de pinturas y/o productos – Ferreacrílicos Valera C.A.

6.3 Plan funcional de recursos humanos

Mediante el plan de recursos humanos podemos saber o conocer cuales son las necesidades que tienen las personas que trabajan en una compañía a la hora de apertura. Caurin (2017) nos dice: “En el plan de recursos humanos se determinará la estructura y el organigrama de la empresa. Para ello, es necesario estudiar cuántas personas hace falta incluir en la plantilla de la empresa y cuáles son los perfiles que deben tener para poder iniciar la actividad empresarial” (P.1).

6.3.1. Situación actual de la gerencia de recursos humanos

El mundo de los recursos humanos está en constante evolución, es importante auditar ese departamento puesto que se revisan las políticas, procedimientos internos, documentación y programas de una empresa, con la finalidad de identificar puntos clave para mejorar dentro de la organización para así aportar iniciativas para implementar cambios en pro de mejorar. Al identificar si ciertas áreas o prácticas del departamento de recursos humanos son adecuadas y se llevan a cabo de forma legal y son efectivas, se podrá redireccionar o continuar tal cual se viene haciendo.

El clima organizacional juega un papel preponderante asegurando la atractivita y sustentabilidad de la empresa, fortaleciendo la identidad cultural e integrando los equipos de trabajo. Ferreacrílicos Valera C.A., entiende y valora el recurso humano, reconociéndoles por lo que son y hacen más allá de un salario, dándole importancia a la comunicación creando un ambiente de confianza entre los directivos y colaboradores, para así alcanzar los objetivos planteados por la organización. Es importante que el administrador de este departamento logre

que los empleados se sientan satisfechos en sus necesidades económicas y a su vez en las profesionales.

El departamento de recursos humanos dentro de la organización tiene cuatro funciones importantes; inicia con la contratación de personas, le sigue prepararlas o desarrollar habilidades, es decir, darle herramientas para que cumplan con sus actividades y sientan que son útiles para la organización. En tercer lugar, motivarlas, el estímulo otorgado para que alcancen el máximo nivel de desempeño mediante: metas, objetivos, lo económico mediante bonificaciones, y por último garantizar el compromiso con la empresa (consérvalas).

6.3.2. Objetivos de recursos humanos

1. Buscar el personal especializado para su puesto
2. Describir las responsabilidades que tiene cada puesto y las cualidades que dicha persona debe tener
3. Evaluar que los trabajadores sean remunerados justa y equitativamente.
4. La capacitación y el desollamiento de programas y cursos para el mejoramiento del conocimiento del personal de la compañía
5. Brindar ayuda psicológica a los empleados en función de mantener la armonía entre éstos.

6.3.3. Estrategias

La gestión estratégica de recursos humanos permite la implantación de las acciones que tenga que hacerse, donde todos los elementos se fundamenten en los objetivos globales a partir de los cuales se dará forma al resto de puntos fundamentales en recursos humanos, a partir de una buena selección, retribución, análisis del puesto de trabajo, entre otras. La perspectiva va ganando mucho más función de futuro que cuando solo se estudia las políticas inconexas de recursos humanos. La

clave es que cuando se esté ejecutando una acción el personal sepa que forma parte de una estrategia y poco a poco se va cumpliendo esa estrategia de conjunto.

Formación del personal en nuevas competencias digitales. Hay que preparar a los empleados para un nuevo escenario donde las empresas van acelerar su proceso de transformación digital; los puestos de trabajo han cambiado, ahora se tienen nuevas funciones y otras que ya no se llevan a cabo de la manera tradicional.

El reto de la comunicación interna. La organización tiene el deber aplicar, definir políticas y poner en marcha unos mecanismos que garanticen una comunicación interna efectiva, donde se le otorgue un valor a las reuniones, como punto de encuentro para llegar acuerdos, de manera natural, buscando optimización en los resultados.

Incorporación de metodologías ágiles. Se busca la forma idónea para que los equipos de trabajo funcionen mejor y logren resultados más exitosos. Estas metodologías plantean fundamentalmente es no seguir haciendo las cosas tradicionalmente, se debe trabajar en paralelo siguiendo un manejo de pensamiento distinta al secuencial, trabajando por bloques asignando responsabilidades para problemas que tienen que resolverse en un corto período de tiempo; el Design Thinking, Scrum, Kanban, son prácticas necesarias que han demostrado su efectividad en la idea de tener la estructura organizacional alejada de la jerarquía, ayudando a la reconfiguración de las relaciones, manera de trabajar y la cultura de la organización.

Refuerzo de la salud de los colaboradores y la conciliación. No se trata solo de la salud física, se trata del bienestar de las personas, y este se maneja de muchas formas, aplicando estrategias como la “*Zone Party*” donde una vez cada mes hay una reunión social donde se deposite de forma amena. Al personal sentirse bien, todo funciona de mejor manera.

Espacios de trabajo más seguros. Ahora se debe usar todo el tiempo una mascarilla, uso de gel, alcohol, hay un cambio en las relaciones con el mundo desde el punto de vista físico y a las organizaciones le pasa exactamente lo mismo, se debe tener desinfectado y limpio. Hay un rediseño donde los especialistas en recursos humanos tienen que interactuar con los especialistas de salud organizacional y especialistas en espacios para ver efectivamente como se tiene que hacer y de qué manera apoyar a esos trabajadores para que efectivamente tomen conciencia de reclamar o discernir de cuando en cuanto a la labor de la empresa en ese sentido.

Digitalización de los beneficios sociales. La experiencia del empleado es una de las grandes prioridades actuales para el departamento de RRHH de cualquier compañía. La organización va a ser capaz de personalizar los paquetes de beneficios y compensaciones, acorde a las preferencias de los mismos.

6.3.4. Presupuesto

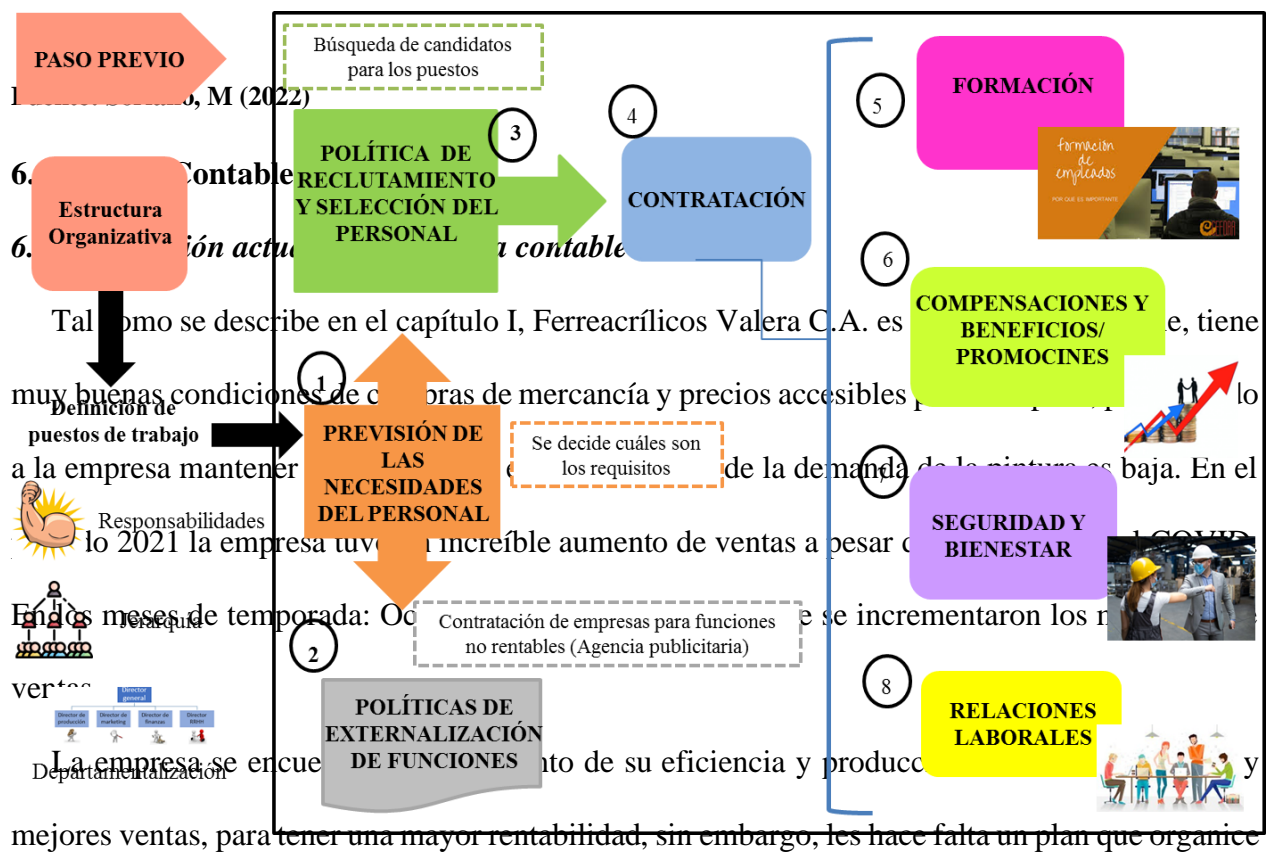
Tabla 13. Presupuesto de RRHH

<i>Plan de RRHH</i>			
	Recursos	Costo unitario (\$)	TOTAL (\$)
Reclutamiento y contratación	Jefe del departamento	30,00	30,00
Compensación y beneficios	6 personas	100,00	600,00
Capacitación y desarrollo	Empresa Planning RH	200,00	200,00

Gestión del talento	Consultores	80,00	80,00
Seguridad y bienestar	Consultores	80,00	80,00
		TOTAL	990,00

Fuente: Soriano, M (2022)

6.3.5 Ejecución de tareas del plan de recursos humanos



La empresa se encue... to de su eficiencia y produc... y mejores ventas, para tener una mayor rentabilidad, sin embargo, les hace falta un plan que organice a la empresa a conseguir dichos objetivos, utilizando métodos no usados o explotando ideas que ya usan.

Un punto a favor de la empresa es la buena organización en el área contable – financiero, la empresa cuenta con dos contadoras que hacen una encomiable labor, puesto que son organizadas y están al día con todo lo referente al tema legal y contable.

6.4.2. *Objetivos de la gerencia contable-tributaria*

1. Diseñar un plan general contable para PYMES en Ferreacrílicos Valera C.A., bajo las NIIF.
2. Proponer un manual de procedimientos contables para Ferreacrílicos Valera C.A.
3. Identificar las cuentas contables que se van a manejar de acuerdo a las NIIF.
4. Crear planes de capacitación al personal sobre NIIF, NIAs, y Tributos.
5. Presentar una guía práctica para el uso de los tributos empresariales (IVA, ISLR, nuevo impuesto 3% adicional por compras con moneda extranjera, entre otros)

6.4.3. *Estrategias*

- Ejecutar un listado de 5 niveles que señale la estructura del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos que se ajusten a la naturaleza de la empresa.
- Capacitar al personal inmerso en los procesos contables en el conocimiento y aplicación de las NIIF.
- Diseñar un sistema contable adecuado que permita obtener información adecuada para la toma de decisiones.
- Revisar y validar el funcionamiento del sistema especialmente diseñado para el registro de la actividad económica diseñado para la compañía
- Realizar los flujogramas de los procesos contables de la compañía
- Buscar personal especializado para dar talleres y mejorar los conocimientos sobre las NIIF Y NIAs

6.4.4. Presupuesto

Tabla 14. Presupuesto Plan Contable Financiero

<i>Plan Contable /tributario</i>	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	TOTALES
Diseñar un plan general contable para PYMES bajo las NIIF	100\$			150\$		250\$
Proponer un manual de procedimientos contables	60\$		40\$		40\$	140\$
Identificar las cuentas contables que se van a manejar de acuerdo a las NIIF	20\$		20\$		20\$	60\$
Estados Financieros	20\$	20\$	20\$	20\$	20\$	100\$
Guía práctica para el uso de los tributos empresariales (IVA, ISLR, nuevo impuesto 3% adicional por compras con moneda extranjera, entre otros)	40\$	30\$	30\$	30\$	30\$	160\$
TOTAL(\$)	240	50	110	200	110	710

Fuente: Soriano, M (2022)

6.4.5. Ejecución de tareas del plan de contable-tributario.

Tabla 15. Tareas Plan Contable Financiero

¿Qué?	¿Cómo?	¿Con que?	¿Quién?	¿Cuándo?
Ejecutar un listado de 5 niveles que señale la estructura del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos que se ajusten a la naturaleza de la empresa.	Diagnosís del plan utilizado actualmente Efectuar la estructura de 5 niveles del activo y pasivo ajustándolo a la realidad	Recurso humano Computador Papelería	Contador	Año 2022
Capacitar al personal inmerso en los procesos contables en el conocimiento y aplicación de las NIIF.	Capacitación constante	Recurso humano Video beam Computador Papelería	Gerente Contador Auxiliar contable	Años 2022 al 2026
Diseñar un sistema contable adecuado que permita obtener información adecuada para la toma de decisiones.	Programar y realizar controles	Recurso humano Computador Papelería	Contador Auxiliar contable	Año 2022
Validar la funcionalidad del sistema diseñado para el registro de la actividades económica realizada por la empresa	Asignar tareas de seguimiento Informar resultados	Recurso humano Computador Papelería	Contador Personal	Años 2022 al 2026
Efectuar flujogramas de los procedimientos contables de la empresa.	Describir en orden cronológico Indicar la unidad encargada de la ejecución Enumerar las actividades	Recurso humano Computador Papelería	Contador Auxiliar contable	Mensual

Fuente: Soriano, M (2022)

6.5 Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

6.5.1. Situación actual de la RSE

Para Caravedo (1996), “La responsabilidad social empresarial es una visión y filosofía empresarial que sostiene que ésta puede y debe jugar un rol más allá de hacer utilidades o ganancias” (p.21). Por lo tanto, involucra tanto al consumidor como a la comunidad donde está inmersa, ocupándose del impacto que produce la organización. Ferreacrílicos Valera C.A.,

Ferreacrílicos Valera C.A., tiene un compromiso consciente que asume con la sociedad, aplicado dentro y fuera de la empresa. A nivel interno la empresa tiene la responsabilidad de certificar el bienestar del personal y del ambiente laboral. Esta circunscribe la administración del recurso humano, escenarios laborales de los empleados, beneficios que absorben en la empresa, deferencia en cuanto a la salud física y mental, asegurando un espacio de trabajo con las medidas de seguridad ajustadas y que sea agradable para los empleados, salarios ajustados, políticas ambientales internas, entre otros.

En cuanto a lo externo, la empresa tiene responsabilidad con la sociedad de realizar sus operaciones de una forma idónea, dentro de los principios, esmerado en proveer el menor impacto negativo ambiental y contribuir de una forma positiva en los tres sectores de la triple cuenta de resultados: personas, planeta y economía. Las acciones sociales logran promover el apoyo público para una corporación, brindando una ventaja competitiva para la empresa; a pesar que esto pueda representar al principio gastos, consigue establecer lealtad a la empresa por parte de empleados y comunidades y consecuentemente generar ganancias en el largo plazo.

6.5.2. Objetivos de RSE

Sarmiento (2010), citando a Baltazar, C., considera la RSE como “(...) una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en las zonas de influencia de las empresas” (p.26). El autor nos indica que no casi no es suficiente el aumento de la riqueza de una empresa, pues no se cuenta sólo por las ganancias económicas que generan, debe considerarse aspectos como lo social y ambiental, donde se beneficie a los grupos implicados de forma indirecta o bien directa en su actividad.

Tabla 16. Objetivos de RSE

Objetivos	Indicador	Metas			Fuentes de información
		Corto (1 año)	Mediano (2 – 3 años)	Largo (4 – 5 años)	
Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial en Ferreacrílicos Valera C.A.	Intereses propios	x	x	x	Interna y externa
	Imagen Pública				
Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental en la empresa	Consumidores y Clientes		x	x	Interna
Fomentar una cultura de RSE que trabaje para conseguir los objetivos y éxitos de la empresa	Empleados Proveedores Valores	x			Interna y externa
Desarrollar proyectos en alianza con entidades	Gobierno y Sociedad	x	x	x	Interna y externa

públicas y privadas					
Promover el uso envases y empaques biodegradables	Porcentaje de productos vendidos	100%	100%	100%	Interna y externa

6.5.3 Actividades y Estrategia de RSE

Establecer con precisión lo que es responsabilidad social no es tarea fácil, puesto que las empresas asumen un sin fin de actividades que cumplir dentro de la sociedad, los cuales cubren variados aspectos y áreas sociales, que crean polémicas al momento de su aplicación. Planteamientos análogos son los presentados por Caravedo (1996), que las considera “(...) una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social” (p.3). Para desarrollar estrategias en una empresa lo más importante es la generación de valor, lo que traerá como resultado de ser una Empresa Socialmente Responsable.

Tabla 17. Actividades y Estrategias del RSE

Objetivos	Diseñar un plan de responsabilidad social empresarial en Ferresacrílicos Valera C.A.	Propiciar prácticas de sostenibilidad ambiental en la empresa	Fomentar una cultura de RSE que trabaje para conseguir los objetivos y éxitos de la empresa	Desarrollar proyectos en alianza con entidades públicas y privadas	Promover el uso envases y empaques biodegradables
Estrategias					
Crear políticas corporativas que beneficien al medio ambiente	X	X	X	X	

Promover inversiones con conciencia social y medioambiental	X	X	X	X	
Evaluar los resultados de las acciones emprendidas a fin de identificar oportunidades de mejora	X				
Establecer capacitaciones de manejo diferenciado de residuos de producción (tóxicos, plásticos y papel) con especialistas del área	X				
Patrocinar todo el año a 3 equipos de futbol					X
Apoyar al menos dos veces al año con alimentos en especial a la gente afectada por desastres naturales			X	X	
Donar botes de pintura vacíos a viveros de la comunidad para su aprovechamiento					X
Reciclar las latas sucias o dañadas, así como el papel					X
Promover normas específicas que originen la reducción, recuperación, recolección, reutilización y reciclaje de los residuos		X	X	X	X
Crear campañas internas para hablar sobre la preservación del medio ambiente logrando así la facilitación sobre el manejo de los residuos y estándares de higiene	X	X	X		X
Usar la planificación tributaria como herramienta de control de los pagos ante la administración principal tributaria	X	X	X	X	
Exigir a las autoridades reglamentos o leyes específicas para impulsar el apropiado manejo de residuos y desechos	X			X	

Uso racional y sostenible de materias primas, incluyendo productos, bienes y servicios ambientalmente certificados		X				X
Uso racional de la energía eléctrica, incluyendo el aprovechamiento de energías limpias o renovables	X	X	X	X		

6.5.4 Presupuesto

Tabla 18. Presupuesto Del Plan RSE

<i>Plan RSE</i>	AÑO 2022	AÑO 2023	AÑO 2024	AÑO 2025	AÑO 2026	TOTALES
El Manejo diferenciado de los residuos de producción (tóxicos, Plásticos y papel Capacitaciones)						
Empaques y envases reciclables y ecológicos (Cajas y bolsas biodegradables)	100\$			150\$		250\$
Plan de planificación tributaria	60\$	40\$	30\$	30\$	30\$	190\$
TOTAL(\$)	50\$		50\$		100\$	200\$
	210	40	80	180	130	640

6.5.5 Ejecución del Plan De RSE

Para Ferreacrílicos Valera C.A., es significativo contar con estrategias de responsabilidad corporativa y sustentabilidad, puesto que al instituir las conseguirá beneficios en su desarrollo y reputación ante sus clientes, proveedores y favorecerá efectivamente a las comunidades. Durante el primer año la empresa ejecutará acciones tales como:

- Patrocinio a 3 equipos de fútbol que llevan el nombre de la empresa (2 de niños y 1 de adulto) incluyendo uniformes.
- Poner en marcha una política de reciclaje.
- Capacitación adecuada del personal.
- Donaciones a comunidades víctimas de desastres naturales (sequía – inundaciones – deslaves, entre otros).

Para los siguientes años, la RSE de la empresa contribuirá con el desarrollo de la sociedad (empleados, familias, comunidad local y la sociedad), así como con el cuidado del medioambiente a través de la realización de las siguientes gestiones:

- Realizar investigaciones orientadas a la búsqueda de soluciones para problemas específicos o a la mejora del rendimiento ambiental.
- Establecer actividades de solidarias para poder financiar con la recaudación de algún plan o idea para realizar en la comunidad
- Suscitar el uso de energías renovables en la empresa y para así reducir el nivel de emisiones de gases efecto invernadero.
- Equidad salarial: la empresa debe ejecutar una política salarial justa y equivalente para todos los empleados que forman parte de la organización.

- Trabajar con proveedores responsables y que a su vez establezcan políticas de Responsabilidad Social Empresarial, corporativa y de sustentabilidad.
- Desarrollar la comunicación interna: consultar a los trabajadores y comunicarles las decisiones tomadas por los responsables de las diferentes áreas involucrándolos de esta manera en el trabajo y en la organización empresarial.
- Realizar inversiones con conciencia social y medioambiental.

6.6 Plan funcional de finanzas y evolución financiera

6.6.1 Situación actual de la gerencia financiera

Previamente en el diagnóstico sobre la situación contable – financiera, a través de la entrevista realizada tanto al gerente de la tienda como el encargado de ventas, se considera que la empresa mantiene márgenes de ganancia, cuenta con excelentes condiciones de compra de mercancía permitiendo así precios más competitivos. Tomando en consideración los datos aportados por la empresa en cuanto a los gastos, se llegó a la conclusión de que está no posee gastos operativos altos; gracias esto, es posible hacer promociones de ciertos productos, aumentando las ventas.

Históricamente, las ventas de la empresa bajan hasta un 40% en los meses de abril y mayo pudiendo esto ser una desventaja, sin embargo las ventas de la empresa aumentan un 50% en los meses de octubre noviembre diciembre, esto debido a la temporada de pinturas que tiene como tradición pintar las casas durante la temporada navideña.

La empresa se ha visto en un constante crecimiento desde el año 2019, a pesar de la pandemia por la crisis de COVID – 19, los indicadores de las ventas mensuales históricos muestran una tendencia al alza en cuanto a ventas, sin embargo, a la empresa le hace falta aprovechar los recursos

que ya tienen y explotarlos más para conseguir mejores clientes potenciales y poder así aumentar sus ventas.

6.6.2 Objetivos de Finanzas

Objetivos Financieros

1. Lograr incrementar las ventas en un 30% en el próximo año.
2. Implementar un plan de Marketing para aumentar las ventas
3. Reducir los costos operativos
4. Incrementar promociones para las ventas en los meses de bajos ingresos
5. Determinar los indicadores o razones financieras para establecer si la compañía es líquida y rentable

Objetivos Estratégicos

- Crear ofertas atractivas para los clientes
- Mejorar la atención al cliente
- Ampliar marcas de pinturas
- Mejorar el laboratorio de pinturas
- Mejor calidad de productos para llegar a un sector de clientes exigentes

6.6.3 Inversión en activos (fijos e intangibles). Depreciación y amortización 2022-2026

- A continuación, en la siguiente tabla se mostraron la tabla de inversiones tanto de activos no corrientes y activo corriente para el inicio de la actividad, así como también inversiones proyectadas a futuro.

Tabla 19. Inversiones

INVERSIONES	INICIO ACTIVIDAD	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	VIDA ÚTIL
ACTIVO NO							
CORRIENTE (A)							
Sistema Contable	300,00				500,00		10
Inmobiliario	2.000,00			3.000,00			10
Equipos de Computación	1.000,00						5
Mezcladora	500,00			1.000,00			5
Maquina Tinto métrica	500,00			1.000,00			5
TOTAL NO CORRIENTE	4.300,00			5.000,00	500,00		

ACTIVO			
CORRIENTE (B)			
Existencias iniciales	10.000,00		
Tesorería (Caja Bancos)	5.000,00		
TOTAL	15.000,00		
CORRIENTE			
TOTAL	19.300,00	5.000,00	500,00
INVERSIÓN (A + B)			

6.6.4 Proyección de Ventas 2022-2026

-En el siguiente cuadro se muestran las proyecciones de ventas que el negocio espera durante los siguiente 5 años.

Tabla 20. Ventas e Ingresos

VENTAS / INGRESOS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Thinner	unidades	3.000,00	3.500,00	3.500,00	4.000,00	3.200,00
	precio	3,00	3,50	3,50	4,00	4,00
	ingresos	9.000,00	12.250,00	12.250,00	16.000,00	12.800,00
Pintura Clase C	unidades	500,00	1.000,00	500,00	500,00	750,00
	precio	12,00	12,00	13,00	13,00	13,00
	ingresos	6.000,00	12.000,00	6.500,00	6.500,00	9.750,00
Fondo Automotriz	unidades	100,00	120,00	120,00	130,00	100,00
	precio	50,00	50,00	55,00	56,00	55,00

Pintura para Carros	ingresos	5.000,00	6.000,00	6.600,00	7.280,00	5.500,00
	unidades	150,00	130,00	170,00	200,00	220,00
	precio	60,00	62,00	63,00	63,00	65,00
Lijas	ingresos	9.000,00	8.060,00	10.710,00	12.600,00	14.300,00
	unidades	1.000,00	1.300,00	2.000,00	2.300,00	2.500,00
	precio	3,00	3,00	3,00	3,50	3,50
	ingresos	3.000,00	3.900,00	6.000,00	8.050,00	8.750,00
TOTAL INGRESOS		32.000,00	42.210,00	42.060,00	50.430,00	51.100,00

- La tabla de las proyecciones de ventas para los siguientes años dándonos los valores de los ingresos totales.

6.6.5 Proyección de Costos y gastos operativos 2022-2026

- Aquí se observan los costes que va a tener la empresa en cuanto a la adquisición de los productos, así como también la cantidad de productos a adquirir.

Tabla 21. Compras y Suministros

COMPRAS /SUMINISTROS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Thinner	unidades	3.000,00	3.500,00	3.500,00	4.000,00	3.200,00
	s					
	precio	1,50	2,00	2,00	2,50	2,50

	costes	4.500,00	7.00,00	7.000,00	10.000,00	8.000,00
					0	
Pintura Clase A	unidades	500,00	1.000,00	500,00	500,00	750,00
	precios	5,00	6,00	6,00	7,00	7,00
	costes	2.500,00	6.000,00	3.000,00	3.500,00	5.250,00
Fondo Automotriz	unidades	100,00	120,00	120,00	130,00	100,00
	precios	39,00	39,00	40,00	40,00	40,00
	costes	3.900,00	4.680,00	4.800,00	5.200,00	4.000,00
Pintura Para Carros	unidades	150,00	130,00	170,00	200,00	220,00
	precios	45,00	46,00	46,00	46,00	46,00
	costes	6.750,00	5.980,00	7.820,00	9.200,00	10.120,00
						0
Lijas	unidades	1.000,00	1.300,00	2.000,00	2.300,00	2.500,00
	precios	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00
	costes	500,00	650,00	1.000,00	2.300,00	2.500,00
TOTAL COSTES		18.150,0	24.310,0	23.620,0	30.200,0	29.870,0
		0	0	0	0	0

- La tabla de los productos que la empresa va a adquirir a lo largo de sus actividades.

CÁLCULOS INTERMEDIOS						
PERSONAL	DATOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario medio mensual	100,00	3.600,00	3.969,00	5.556,60	5.834,43	7.657,00
Incremento salarial anual	5,00%					
Cantidad de Empleados Año 1	3					
Cantidad de Empleados Año 2	3					
Cantidad de Empleados Año 3	4					
Cantidad de Empleados Año 4	4					
Cantidad de Empleados Año 5	5					
% coste Seguridad Social	10,00%	360,00	396,90	555,66	583,44	765,70
Total gastos de personal		3.960,00	4.365,90	6.112,26	6.417,87	8.423,00
ALQUILER						
Alquiler mensual						
Subida anual que se estima en %	10,00%					
OTROS GASTOS						
Servicios (Agua Luz Teléfono)	45,00	540,00	540,00	540,00	540,00	540,00
Presupuesto Plan Marketing	60,00	720,00	720,00	720,00	720,00	720,00
Presupuesto Plan Funcional	250,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Presupuesto Plan RRHH	82,00	984,00	984,00	984,00	984,00	984,00
Presupuesto Plan Contable Tributario	20,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Presupuesto Plan RSE	17,50	210,00	210,00	210,00	210,00	210,00
Subida media anual en %	0					
TOTAL OTROS GASTOS		5.694,00	5.694,00	5.694,00	5.694,00	5.694,00
TOTAL GASTOS		9.654,00	10.059,90	11.806,26	12.111,87	14.117,00

Tabla 22. Gastos Operativos

- Esta es una de las tablas más importantes, aquí podemos apreciar los gastos operativos para la empresa Ferreacrilicos Valera, C.A. donde podemos apreciar los gastos que va a requerir la empresa para la implementación de los planes estratégicos.

6.6.6 Calculo del Capital del Trabajo

- A continuación, el capital de trabajo.

CAPITAL DE TRABAJO	
<hr/>	
ACTIVO CORRIENTE	
19.300,00	
PASIVO CORRIENTE	
9.654,00	
CAPITAL DE TRABAJO	
9.646,00	

- En la tabla podemos apreciar el capital de trabajo con el cual la empresa iniciara operaciones.

6.6.7 Estructura y opciones de financiamiento 2022-2026

La siguiente tabla señala con que aporte la empresa comenzara sus actividades.

Tabla 23. Financiación

FINANCIACIÓN	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVIDAD						
RECURSOS PROPIOS	19.300,00		5.000,00		500,00	
PRESTAMOS						
Condiciones	Tipo de					
	interés					
	Años					
TOTAL FINANCIACIÓN	19.300,00		5.000,00		500,00	

COMPARACIÓN	INVERSIÓN	19.300,00	5.000,00	500,00
	FINANCIACIÓN	19.300,00	5.000,00	500,00

- La empresa Ferreacrilicos Valera, C.A. cuenta con aportaciones de recursos propios para su capital como se evidencia en el anterior cuadro.

6.6.8 Estado de Resultado proyectado 2022-2026

-La tabla de Cuenta de resultados nos indica las ganancias que la empresa espera obtener proyectándose a 5 años.

Tabla 24. Cuenta de Resultados

CUENTA DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	32.000,00	42.210,00	42.060,00	50.430,00	51.100,00
Aprovisionamiento	18.150,00	24.310,00	23.620,00	30.200,00	29.870,00
Variación de existencias	10.000,00				
Margen	23.850,00	17.900,00	18.440,00	20.230,00	21.230,00
Gastos de personal	3.960,00	4.365,90	6.112,26	6.417,87	8.423,46
Alquileres					
Otros gastos	5.694,00	5.694,00	5.694,00	5.694,00	5.694,00
EBITDA	14.196,00	7.840,10	6.633,74	8.118,13	7.112,54
Amortizaciones	630,00	630,00	1.330,00	1.380,00	1.380,00
EBIT	13.566,00	7.210,10	5.303,74	6.738,13	5.732,54

Gastos financieros					
BAI	13.566,00	7.210,10	5.303,74	6.738,13	5.732,54
Impuesto sobre beneficios	4.612,44	2.451,43	1.803,27	2.290,96	1.949,06
Resultado	8.953,56	4.758,67	3.500,47	4.447,16	3.783,48

- Se aprecia en este cuadro los estados de resultados donde se pueden ver los beneficios que tiene la empresa al terminar el año.

6.6.9 Estado de Situación Financiera proyectado 2022-2026

En la siguiente tabla se muestra el balance provisional de la empresa.

Tabla 25. Balance Provisional

BALANCE PREVISIONAL	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO						
Inmovilizado	4.300,00	4.300,00	4.300,00	9.300,00	9.800,00	9.800,00
Amortizaciones		630,00	1.260,00	2.590,00	3.970,00	5.350,00
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4.300,00	3.670,00	3.040,00	6.710,00	5.830,00	4.450,00
CORRIENTE						
Existencias	10.000,00					
Clientes						
Tesorería	5.000,00	22.792,85	32.229,78	31.360,16	36.297,89	40.704,67

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	15.000,00	22.792,85	32.229,78	31.360,16	36.297,89	40.704,67
TOTAL ACTIVO	19.300,00	26.462,85	35.269,78	38.070,16	42.127,89	45.154,67
PASIVO						
Recursos propios	19.300,00	19.300,00	24.300,00	24.300,00	24.800,00	24.800,00
Reservas		7.162,85	10.969,78	13.770,16	17.327,89	20.354,67
Resultados negativos						
Prestamos						
TOTAL NO CORRIENTE	19.300,00	26.462,85	35.269,78	38.070,16	42.127,89	45.154,67
Proveedores						
Tesorería negativa						
TOTAL CORRIENTE						
TOTAL PASIVO	19.300,00	26.462,85	35.269,78	38.070,16	42.127,89	45.154,67

- Apreciamos en el anterior cuadro el balance previsional de la empresa proyectado a 5 años, donde podemos apreciar los activos y pasivos de cada año viendo en ellos un aumento anual.

6.6.10 Flujo de Caja proyectado 2022-2026

La tabla de Flujo de caja nos muestra que tanta liquidez tendrá la empresa proyectado a 5 años.

Tabla 26. Flujo de Caja Tesorería

TESORERÍA AL FINAL					
DE CADA AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo inicial	5.000,00	22.792,85	32.229,78	31.360,16	36.297,89
+ Beneficio	8.953,56	4.758,67	3.500,47	4.447,16	3.783,48

+ Amortizaciones	630,00	630,00	1.330,00	1.380,00	1.380,00
+ Prestamos obtenidos					
+ Ampliaciones de capital		5.000,00		500,00	
+ Crédito de proveedores					
- Crédito a clientes					
- Dividendos	1.790,71	951,73	700,09	889,43	756,70
- Devoluciones de préstamos					
- Inversiones			5.000,00	500,00	
- Existencias	-10.000,00				
Saldo final	22.792,85	32.229,78	31.360,16	36.297,89	40.704,67

- La tabla de la tesorería nos indica un alto flujo de caja, un buen índice de que el negocio es rentable, sin embargo, se recomienda invertir el efectivo para así no tener tanto dinero parado.

6.6.11 Flujo de Rentabilidad 2022-2026

Los índices de rentabilidad nos indican que tan rentable puede ser una empresa mediante el simulador financiero, a continuación, los índices.

Tabla 27. Índices de Rentabilidad

RENTABILIDAD

Económica						
Rotación	1,21	1,20	1,10	1,20	1,13	>0
Margen	0,42	0,17	0,13	0,13	0,11	>0
Financiera						
Apalancamiento	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	>=1
Efecto fiscal	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66	
ROE	0,34	0,13	0,09	0,11	0,08	>0
ROE en %	33,83%	13,49%	9,19%	10,56%	8,38%	>0

-Podemos apreciar un ROE alto al inicio del año, así como una rotación por encima de 1,00
indiciando que la empresa es rentable.

CONCLUSIONES

Mediante las investigaciones realizadas a la empresa de Ferreacrilicos Valera, C.A. pudimos determinar cuál la situación general actual de la empresa, con la finalidad de crear planes estratégicos para la implementación de los mismo, y proyectar dichos resultados para el periodo 2022-2026, con la finalidad de mejorar la gestión de la empresa tanto en áreas de Marketing, Recursos Humanos, Contable Tributario, Responsabilidad Social Empresarial y Funcional.

Para lograr la creación de los planes anteriormente mencionados, se tuvo que estudiar la empresa a fondo en cada área diferente, esto lo hicimos mediante encuestas, información contable administrada por el gerente, la visita a la empresa, se realizaron el modelo CANVAS de la empresa y la Cadena de Valor al igual que la creación de las matrices MEFI Y MEFE.

Se estudiaron los entornos de la empresa, tanto Social, Económico, Político, Ecológico y Tecnológico, formulamos los objetivos deseados a alcanzar tanto Generales como Estratégicos para el periodo 2022-2026, buscando siempre la mejoría de la empresa en los sectores donde claramente estaba fallando, al igual que la realización de las FODAS y el FODA CRUZADO, nos ayudaron a entender un poco de la situación de la empresa tanto sus Fortalezas Oportunidades Amenazas y Debilidades y la elaboración de la matriz MIE

Todo esto se realizó con la finalidad de plantear objetivos tanto a corto como mediano plazo, para así fortalecer las áreas de la empresa que están débiles y mejorar las que ya aprovechan, para eso se crearon los planes operacionales, y al final se realizaron las proyecciones con un simulador financiero, arrojándonos datos principales como lo es los niveles de rentabilidad.

RECOMENDACIONES

Como se indicó previamente en la elaboración de los planes, una de las recomendaciones principales que les puedo dar a los gerentes de la empresa para la implementación de los planes operacionales es buscar ayuda especializada y capacitada sobre cada área que trata cada plan, un ejemplo puede ser para el plan de marketing, la ayuda de entes publicitarios para la elaboración de posibles promociones, o buscar ayuda de contadores previamente capacitados para dar talleres sobre temas del área contable-tributario

Siempre mantener la calma, ante todo, estos resultados no se verán de la noche a la mañana, pero con esfuerzo disciplina y CONSTANCIA, todo lo que se propongan lo van a lograr, esperemos que este trabajo especial de grado les sea de mucha ayuda a la empresa, y que de una buena vez puedan salir adelante con todas esas fallas que la compañía presenta.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Álvarez, C. (2009) Innovación, competitividad y nuevos modelos gerenciales. Cuadernos de investigación EPG, 1-15.
- Alarcón, G. (S.F.) Economía venezolana: ¿factores estructurales y coyunturales? Revista Ideele <https://revistaideele.com/ideele/content/econom%C3%ADa-venezolana-%C2%BFactores-estructurales-y-coyunturales>
- Armando, J. (2019) Iván Acosta (PGA Group): el problema no es solo el salario sino el desempleo que ya llega a 35%. Banca y Negocios <https://www.bancaynegocios.com/ivan-acosta-pga-group-el-problema-no-es-solo-el-salario-sino-el-desempleo-que-ya-llega-a-35/>
- Becerra Rodríguez, F, Serna Gómez H, y Naranjo Valencia J. (2013) ‘Redes empresariales locales, investigación y desarrollo e innovación en la empresa. Cluster de herramientas de Caldas, Colombia’, Estudios Gerenciales: 247–57. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.013>
- Cancer, A. J. (2005) La denostada Postventa. En: www.revistaICE.com [Consulta: 10- 1- 2007].
- Caravedo, B. (1996) Empresa, Liderazgo y Sociedad. Perú 2021 y SASE, Editores. Lima.
- Caurin, J. (2017) Plan de Recursos Humanos, <https://www.emprendepyme.net/plan-de-recursos-humanos#:~:text=El%20plan%20de%20recursos%20humanos,de%20organizaci%C3%B3n%20y%20recursos%20humanos.>
- Concheso, A. (2018) Venezuela y el rezago tecnológico. PanamPost <https://panampost.com/aurelio-concheso/2018/07/02/venezuela-y-el-rezago-tecnologico/>
- David F (2003) Conceptos de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. (9na Edición), Naucalpan de Juárez, Edo. De México. Pearson Education, Inc.
- Delgado de Smith (2007) Gestión de Recursos Humanos. Referencia sector manufacturero. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Del libro: «Diccionario de Economía», Tercera Edición, de Andrade Simón, Editorial Andrade, 2005.

Del libro: Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Cuarta Edición, de Ferrel O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Angel, Mc Graw Hill, 2004

Del libro: Marketing, Sexta Edición, de Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl, International Thomson Editores S.A., 2002

Diccionario de Marketing, de Cultural S.A 2015.

D'Alessio (2008) Fuente Adaptada

Di Stasio, A. (2017) Por presunta Corrupción Destituyen a directivos de Pdvsa y Pequiven en menos de 20 Días. Efecto Tucuyo
<https://web.archive.org/web/20170325202122/http://efectococuyo.com/politica/por-presunta-corrupcion-destituyen-a-directivos-de-pdvsa-y-pequiven-en-menos-de-20-dias>

Dessler, G (2001). Administración de Personal. (Octava Edición). México: Pearson

Educación, del Grupo Pretince Hall Inc

Drucker, P. (1990) “The Emerging Theory of Manufacturing”. Harvard Business Review, 3:94-102.

Escudero, J. (2014) Gestión Logística y Comercial. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Fischer, L. y Espejo, J. (2004) Mercadotecnia Mc Graw Hill, Tercera Edición.

Krajewski, Lee J, Larry P. Ritzman, L, Malhotra, M. (2013) Administración de operaciones ISBN 10: 6073221223 / ISBN 13: 9786073221221 Editorial: Pearson.

Kotler, P. (1992) Dirección de Marketing, 7ª ED. , Practice-Hall, Madrid.

- Kotler, P; Jain, D.C. y Maesincee, S. (2003): El Marketing se mueve: una nueva aproximación a los beneficios, el crecimiento y la renovación, Paidós, España.
- Kotler, P. (2005). Hacer Marketing. En: <http://mkturl.tripod.com/MKT/plan/pla20.htm> [Consulta: 10- 1- 2007]
- Lambin, J. J. y Peeters, R. (1981): La gestión de Marketing en las empresas, ICE, Madrid.
- Lamb, C. W., Hair, J. F. y McDaniel, C. (2009). Marketing. Mason, Ohio: Cengage Learning
- Mintzberg, H. (2009) Managing. California, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Malaver, C. (2016) Las caras de la crisis de migración venezolana en Bogotá. El Tiempo <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16668484>
- Quiroa, (s.f) Poder de negociación de los proveedores. Economipedia <https://economipedia.com/definiciones/poder-de-negociacion-de-los-proveedores.html#:~:text=Definimos%20el%20poder%20de%20negociaci%C3%B3n,os%20servicios%20a%20las%20empresas.>
- Ropero, S. (2020) Principales problemas ambientales en Venezuela. Ecologia Verde <https://www.ecologiaverde.com/principales-problemas-ambientales-en-venezuela-2533.html>
- Sarmiento (2010) Gestión estratégica: clave para la responsabilidad social de las empresas. [Revista en Línea] Disponible en: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/downloads/dialnet-gestionEstrategicaClaveParaLaresponsabilidadSo cial-3990453.pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Mis%20documentos/downloads/dialnet-gestionEstrategicaClaveParaLaresponsabilidadSocial-3990453.pdf).
- Sekaran, Uma, y Roger Bougie. (2016). Research Methods For Business: A Skill Building Approach (Wiley: Chichester, West Sussex, UK.).

Torres, M. (2022) Impuesto del 3% a transacciones en divisas debe reflejarse en las facturas a partir del lunes. Cronica Uno <https://cronica.uno/igtf-de-3-a-transacciones-en-divisas-debe-reflejarse-en-las-facturas-a-partir-del-lunes/>

Thompson et. al. (1998) Dirección y Administración Estratégicas, Conceptos, casos y lecturas. Edición especial en español. México. Mac Graw Hill Inter Americana y editores.

ANEXOS

Anexo 1 Preguntas realizadas en la entrevista para Ferreacrilicos Valera, C.A.

- ¿Existen un manual de gestión de la organización?
- ¿Existe un plan de formación del personal según necesidades?
- ¿Se analiza el nivel de satisfacción de los clientes?
- ¿Tienes elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?
- ¿Sigues una política de mejora de los productos existentes, y de creación de otros nuevos?
- ¿Se mantienen los stocks a un nivel satisfactorio?
- ¿Utilizas canales de comercialización específicos para dar salida a los stocks?
- ¿Quiénes son tus cinco principales competidores?
- ¿El número de clientes está creciendo, está estancado, o está decreciendo?
- ¿Qué relación existe con tus principales clientes?
- ¿Recibe su empresa quejas de sus clientes?
- ¿Ha medido alguna vez el grado de satisfacción global de sus clientes?
- ¿En qué se basa tu empresa para tomar decisiones de marketing?

¿Cómo se fijan las diferentes tareas y responsabilidades de los empleados?

¿Cómo está la motivación e implicación del equipo que gestiona la empresa? ¿La comunicación con los empleados, es la idónea?

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

¿Se conoce y controla el coste y margen de cada tipo o línea de producto?

¿Tiene gastos financieros excesivos?